

Université de Montréal

La consultation efficace dans les organisations :
modélisation des représentations des consultants

par

Francine Roy

Département de psychologie

Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de Philosophiae doctor (Ph.D.)
en Psychologie
option Du travail et des organisations

Mars, 2006

© Francine Roy, 2005



BF
22
U54
2006
v.013

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

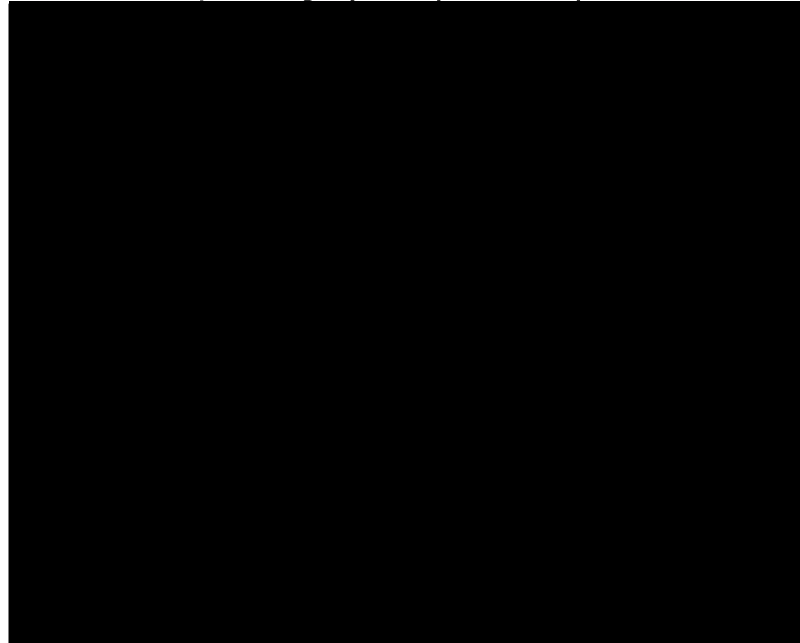
Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Cette thèse intitulée :

La consultation efficace dans les organisations :
modélisation des représentations des consultants

présentée par :
Francine Roy

A été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :



Résumé

Depuis quelques décennies, les organisations font de plus en plus appel à des consultants pour résoudre certaines difficultés de fonctionnement et maximiser l'utilisation de leurs ressources. Et si beaucoup de professionnels en psychologie du travail et des organisations comme dans d'autres domaines exercent leur expertise à travers l'activité de consultation, celle-ci est un concept étudié depuis à peine une trentaine d'années. Par ailleurs, à travers ces interventions, le consultant se heurte aux choix inhérents à la démarche de consultation, tels que l'acceptation ou non du mandat, sa poursuite ou son interruption ou encore les différentes stratégies, moyens et outils à utiliser pour répondre à la situation. De plus, il rencontre des difficultés pratiques. Toutefois, il ne trouve pas facilement et clairement des réponses à ses questions dans la documentation. Plus rares encore sont les explications du fonctionnement de la consultation et de ce qui la rend efficace pour atteindre des résultats optimaux et aucune information n'est concluante sur les causes de l'échec et du succès d'une intervention.

Sur la base d'une définition de la consultation et d'une autre de son efficacité, et à partir d'une méthodologie issue des travaux sur l'intelligence implicite, des entrevues ont été menées auprès de 15 experts de la consultation de plus de 20 ans d'expérience, tant à l'interne, qu'à l'externe. Une analyse qualitative utilisant les principes de la théorisation ancrée a permis de revoir les définitions de base des deux concepts en cause, la consultation et son efficacité et de dégager de façon concluante six critères de mesure de l'efficacité de la consultation, cinq facteurs explicatifs de cette efficacité et sous six catégories, les 37 informations

stratégiques nécessaires au consultant pour qu'il puisse être efficace dans sa pratique de consultation.

Finalement, cette recherche trouve sa conclusion dans un modèle systémique qui présente les composantes de la consultation, les parties impliquées, les processus en cause et les catégories d'information.

Conçue pour outiller davantage les praticiens de la consultation, cette recherche permet aussi le développement de la pratique de consultation.

Mots clés:

Efficacité, critères, facteurs, définition, modèle, Informations stratégiques, succès

Résumé en anglais

For the last few decades, organizations have called more and more upon consultants to solve certain operational difficulties and to help maximize the use of their resources. And so much of the professionals in occupational and organizational psychology, and as in other fields, exert their expertise through the activity of consultation, a concept has only been studied in the last thirty years. In addition, through these interventions, the consultants run up against the inherent choices associated with the consultation process such as the acceptance or not of the mandate, the continuation or interruption of different strategies, availability of means and tools to respond to the given the situation. Moreover, it encounters practical difficulties. However, it does not easily find, or clearly answers questions in its documentation. Even less common, are the explanations of the actual operation of the consulting process and of what makes it effective to achieve optimal results, as well as the lack of conclusive evidence on the causes of the failure or success of an intervention.

On the basis of the definition of consultation and on that of its effectiveness, and starting from a methodology resulting from work based on implicit knowledge, interviews were carried out with 15 internal and external consulting experts with more than 20 years of experience. A qualitative analysis using the principles of the anchored theorization made it possible to re-examine the basic definitions of the two concepts in question, the consultation and its effectiveness.

It also permitted to highlight in a conclusive way six criteria to measure the effectiveness of the consultation, five explanatory factors of this effectiveness and, under six categories, 37 strategic advises necessary to the consultant so that it can be effective in his practice. Finally, this paper reaches its conclusion in presenting a systemic model, which presents the components of the consultation, the parties implied, the processes in question and the categories of information.

Conceived in an effort to better help and equip the experts in the field, this research will also help in the development of the more practical aspects of consultation.

Keys words:

Effectiveness, criteria, factors, definition, model, strategic information, success

Table des matières

Introduction	1
Chapitre premier- Contexte théorique :la consultation et son efficacité ...	9
La consultation, état de la documentation	10
Efficacité de la consultation	16
La problématique de la mesure en consultation	22
La mesure de l'efficacité de la consultation et les critères.....	24
Question de recherche.....	34
Chapitre II : Méthodologie.....	39
Sélection des sujets experts	43
Cueillette de données	49
Traitement des données	53
Chapitre III : Résultats	57
L'efficacité de la consultation	59
Critères d'efficacité	60
Facteurs explicatifs de l'efficacité de la consultation	73
Champ informationnel	92
Inventaire des informations	92
Catégorisation des informations	93
La démarche et la prise de décision.....	98
Les étapes de la consultation : constance et différence.....	98
Décision d'entreprendre ou non la démarche.....	99
Décision d'interrompre ou de poursuivre la démarche	103
Choix des outils d'intervention	105
Informations stratégiques	107
Leçons d'expérience	123
Rôle du consultant.....	123
Leçons apprises.....	126
Modèle systémique de la consultation.....	130

Chapitre IV : Discussion.....	135
Les résultats obtenus en lien avec la documentation	137
Les définitions de la consultation et de l'efficacité	137
Catégories de variables et informations stratégiques.....	145
Modèle de la consultation	148
L'importance du processus relationnel en consultation	153
La méthodologie de cueillette de données	155
Utilisation des résultats dans la pratique	158
Les prochaines recherches sur la consultation.....	161
Conclusion	164
Objectifs de la recherche	165
Survol des apports de cette thèse	165
Annexes.....	168
1. Étapes de la consultation selon différents auteurs	169
2. Caractéristiques qui distinguent la relation de consultation à succès des autres.....	171
3. Lettre d'invitation pour une participation à une recherche	173
4. Questions d'entrevues	178
5. Lettre d'invitation à la validation du résumé d'entrevue et format de résumé	182
6. Exemple d'un résumé	185
7. Rappel pour confirmer le résumé	196
8. Réponses et commentaires reçus à l'étape de validation du contenu des résumés d'entrevue	198
9. Indicateurs et critères d'efficacité selon chaque participant	201
10. Explications et facteurs explicatifs selon chaque participant.....	204
11. Catégories et informations recueillies par les consultants dans l'exercice de la consultation	208
12. Critères d'évaluation auxquels répondent les informations stratégiques.....	216
13. Modèle de l'alliance de travail de Hougaard	226

14. Guide d'entrevue pour l'analyse de besoins,
inspiré de la recherche 228

Références 234

Liste des tableaux

1. Définition de la consultation en psychologie du travail et des organisations.....	10
2. Éléments constitutants de la définition du concept de consultation ...	12
3. Définition de l'efficacité de la consultation en psychologie du travail et des organisations.....	18
4. Lien entre le concept de consultation et d'efficacité de la consultation	21
5. Critères d'efficacité selon les auteurs.....	25
6. Variables considérées par le consultant pour une consultation à succès	30
7. Description des sujets	47
8. Niveau d'information présenté.....	55
9. Critères d'efficacité, leurs composantes et les fréquences	62
10. Facteurs explicatifs, leurs composantes et les fréquences	75
11. Catégories d'information, sous-catégories et fréquence	94
12. Éléments décisionnels utilisés pour la décision d'accepter ou non un mandat selon les catégories d'information	101
13. Condition de légitimité ou non d'un mandat	103
14. Éléments décisionnels utilisés pour la décision d'interrompre un mandat selon les catégories d'information	104
15. Éléments décisionnels utilisés pour le choix des stratégies, moyens et outils d'intervention selon les catégories d'information.....	106
16. Informations stratégiques en lien avec trois ou quatre critères d'évaluation.....	110
17. Liste des informations stratégiques retenues, leurs catégories et sous-catégories d'appartenance et leur fonction selon les critères .	114
18. Comparaison entre les critères d'efficacité de la consultation provenant de la documentation et ceux issus de la présente recherche	142
19. Comparaison entre les facteurs explicatifs de l'efficacité provenant de la documentation et ceux issus de la présente recherche.....	144
20. Étapes de la consultation selon différents auteurs.....	170
21. Caractéristiques qui distinguent la relation de consultation à succès des autres.....	172

22. Indicateurs et critères d'efficacité selon chaque participant	202
23. Explications et facteurs explicatifs selon chaque participant	205
24. Catégories et informations recueillies par les consultants dans l'exercice de la consultation	209
25. Critères d'évaluation auxquels répondent les informations stratégiques.....	217

Liste des figures

1. Les composantes du concept de consultation et leurs interactions. 131
2. Modèle systémique de la consultation..... 134
3. Modèle systémique de l'alliance de travail selon Hougaard 227

Remerciements

L'auteure souhaite exprimer ses plus sincères remerciements à son directeur de thèse, monsieur André Savoie, Ph.D., professeur titulaire, pour son accompagnement indéfectible dans une longue démarche que la vie a parsemé d'embûche, pour sa patience et sa disponibilité, son écoute et son talent à recadrer et à poser les questions qui nous permettent d'aller plus loin.

Introduction

Depuis quelques décennies, les organisations font de plus en plus appel à des consultants pour résoudre certaines difficultés de fonctionnement et maximiser l'utilisation de leurs ressources. Elles dépensent des sommes importantes à ce chapitre et espèrent des retours sur leur investissement. Plusieurs domaines professionnels se partagent ce marché. Il s'agit entre autres de la psychologie, du génie, de la gestion, du management, du marketing, de la comptabilité, de l'enseignement, de l'informatique. Les consultants sont des experts dans un secteur de l'économie, dans les fonctions organisationnelles ou dans un champ précis de connaissance (Bordeleau, 1986). Tous se retrouvent dans les organisations à dispenser des conseils, à faire des diagnostics ou à intervenir. Au-delà des cadres théoriques spécifiques, ils exercent la même activité, la consultation.

La consultation est un concept étudié depuis à peine une trentaine d'années. Quelques termes connexes et souvent interchangeables se retrouvent aussi dans la documentation, tels, intervention et conseil (Lancestre, 2000). Plusieurs chercheurs ont fait des efforts considérables pour le définir et l'expliquer. La consultation est alors souvent traitée comme une activité générique définie de façon spécifique dans le cadre d'un exercice d'explication de la pratique dans un domaine d'expertise plus que comme point de départ à une démarche. La consultation ou l'intervention devient une catégorie générale synthétique qui regroupe des perspectives, des états d'esprit et des manières de penser et de faire qui généralisent et modulent de plus en plus des pratiques telles : aider, conseiller, former, assister, supporter, soigner, adapter, animer, diriger, aviser, surveiller ou prendre en charge.

Par ailleurs, lorsque le consultant se heurte aux choix inhérents à la démarche de consultation et à des difficultés pratiques, il ne trouve pas facilement et clairement des réponses à ses questions dans la documentation. Plus rares encore sont les explications du fonctionnement de la consultation et de ce qui la rend efficace pour atteindre des résultats optimaux. Les apprentissages se font douloureusement, au fil des échecs vécus. Les « j'aurais dû ou je n'aurais pas dû », « je n'ai pas vu cela assez vite » « si j'avais su » et « j'ai sous-estimé cet aspect » sont fréquents pour les professionnels de la consultation. S'il peut être tentant d'attribuer la cause de ces échecs au client ou à la situation, il importe plus au consultant de comprendre ce qui s'est passé pour éviter de tomber dans les mêmes pièges ultérieurement. Il a besoin de comprendre comment il aurait pu éviter cela ou ce qu'il aurait pu faire pour transformer la situation et atteindre des résultats positifs. La consultation est un concept mais davantage une pratique alors que la documentation est rarement opérationnelle (Blanton, 2000). C'est une activité complexe tant pour la variété des mandats, des organisations et des clients auxquels le consultant est confrontée que pour le vaste champ d'informations à traiter. La combinaison de ces informations l'amène à approfondir et adapter constamment ses analyses et ses interventions et ainsi à aborder chaque situation de façon distincte. Toute la diversité des situations qu'elle fait vivre aux praticiens sont autant d'écueils et d'occasions d'apprentissage qui s'accumulent avec les années d'expérience et non par la lecture de documents de recherche. La consultation est encore actuellement davantage pratiquée qu'écrite. Peu de praticiens écrivent sur leur savoir faire, leurs échecs et leurs succès. Quelques uns, tels Bordeleau (1986), Lescarbeau *et al.* (1996) et Schein (1999) présentent leur approche dans des livres en ciblant un aspect de la pratique par exemple, la relation avec le client ou les étapes et les activités de la consultation. De plus rares auteurs, par exemple, Kellogg (1984) et Hamilton (1988), se sont risqués à adopter une approche empirique pour aborder des aspects plus spécifiques du phénomène en le découpant en morceaux. Et d'autres

présentent un cas ou les résultats de l'utilisation d'un outil spécifique souvent pour le promouvoir, par exemple, Noell (1993), Pate et Greiner (1989) et Howe (2000). Lorsque pertinents pour cette recherche, ces auteurs et leurs contributions seront présentés dans les prochains paragraphes.

Pourquoi cette pauvreté documentaire ?

Au préalable, il faut s'interroger sur les raisons qui ont freiné les chercheurs de produire des réponses concluantes pour ainsi éviter de reprendre une méthodologie de recherche infructueuse. Une des hypothèses est l'écart entre la recherche et la pratique en ce qui a trait à la compréhension et l'utilisation de la consultation.

Toutes les professions qui requièrent une formation académique étendue sont familières avec le dilemme théorie-pratique (Bromme et Tillema, 1995). Pour ces auteurs, le débat entre la théorie et la pratique est marqué de la contradiction entre, d'une part, la distance entre la discipline académique et la pratique et, d'autre part, la vision que les connaissances théoriques acquises académiquement sont des éléments essentiels de l'auto-compréhension professionnelle.

L'écart qui sépare les chercheurs des praticiens se situe à deux niveaux, la sous-utilisation des recherches par les praticiens et la faible contribution de la pratique à la recherche. Lancestre (2000) a écrit que
« l'utile ne relève pas que du vrai et le vrai ne conduit pas nécessairement à l'utile ».

L'étude de Blanton (2000) sur l'utilisation des résultats de la recherche par les consultants, révèle que sur 11 sources de références possibles, les études empiriques proposées par les chercheurs obtiennent le septième rang de la faveur auprès des praticiens. Ils préféreront d'abord discuter avec leurs collègues ou se fier à leur expérience personnelle. L'auteur

propose quatre explications à cette situation, le manque de recherche sur la consultation, une carence au niveau de la définition des théories et concepts clés liés à la consultation, des recherches non pertinentes et le fait que la psychologie ne soit pas une technologie appliquée (ensemble de règles et techniques établies par la recherche scientifique) mais plutôt une pratique qui implique un échange (dialectale), entre des acteurs et la situation, par lequel chaque réponse produit une meilleure compréhension et plus de connaissances permettant ainsi une progression constante vers l'atteinte d'objectif. Il ajoute que cette sous-utilisation des recherches est aussi présente chez les chercheurs puisque seulement 20 % des recherches sont citées dans d'autres publications incluant celles propres à l'auteur (Garfield, 1979 : voir Blanton, 2000).

Pour Sternberg *et al.* (1993), cet écart est aussi dû à l'existence d'une disparité entre la sorte de problèmes retenus pour l'étude dans un contexte académique et celui qui se présente dans une situation pratique. Gresham (1991) constate aussi la sous-utilisation des recherches par les praticiens. Selon lui, les questions faisant l'objet de recherche ne sont pas pertinentes pour la pratique, les variables étudiées ne sont pas représentatives de la pratique typique, la façon dont les résultats sont rapportés représentent mal les changements importants vécus, l'étude de cas n'est pas suffisamment fréquente et les mesures pertinentes de changement ne sont pas toujours utilisées.

Quelques explications générales provenant de la recherche sur la consultation ajoute à l'ampleur du problème. Pour Gresham (1991), une des principales limites à nos connaissances en matière de consultation est l'utilisation de méthodes traditionnelles pour faire de la recherche sur les résultats de la consultation. Ainsi, les tests statistiques de signification et la comparaison des moyennes de groupes ignorent la variabilité intra-groupe. Ils permettent de reconnaître que deux groupes sont différents mais sans savoir si leur situation particulière s'améliore ou

se détériore. De plus, sur un plan méthodologique l'idée en consultation, de pouvoir maintenir certaines variables constantes et de manipuler les autres est rarement praticable et toujours un peu naïve (Blanton, 2000). Les praticiens fonctionnent en temps réel ce qui implique plus d'inconsistance et d'imprévis.

Toutes les considérations de mesure du concept d'efficacité de la consultation affectent la qualité et la quantité des recherches empiriques sur le sujet. Gresham (1991) note que la recherche sur la consultation n'a que peu d'impact sur la pratique, parce que les praticiens ne mesurent pas les effets et les résultats de leur consultation. De plus, les praticiens ne s'y reconnaissent pas et n'arrivent pas à transférer ces connaissances dans leur pratique. Le manque d'accès aux informations des praticiens sur le lien entre la consultation et l'efficacité explique aussi le peu d'intérêt que les chercheurs y accordent. Il leur est alors difficile d'analyser de façon empirique le lien entre l'action et le résultat. Medway *et al.* (1985) constatent que le lien entre la consultation et les résultats ou l'efficacité était absent avant les années 70. Et Ridley et Mendoza (1993) ajoutent que peu d'attention est apportée à l'efficacité organisationnelle et à ses variables associées.

L'écart entre la recherche et la pratique et la quantité de questions sans réponse ouvrent la porte à une recherche sur ce concept. Toutefois, il faudra procéder autrement qu'avec les moyens qui ont servi jusqu'ici à construire la somme des connaissances actuelles. En recueillant les connaissances acquises de plusieurs consultants, au cours de leur pratique, quelques réponses devraient émerger. Ils pourront partager ce qu'ils ont appris de ce qu'ils doivent regarder dans une organisation dans le cadre d'un mandat de consultation et ce qu'ils ont compris de la façon dont se positionne chaque élément de la pratique, les uns par rapport aux autres. La valeur des résultats de la recherche sera fonction de la méthodologie mais surtout de la qualité de la source des

données et de l'accès aux connaissances implicites des consultants expérimentés, participants à la recherche. La perspective des praticiens de la consultation est jugée indispensable à l'appréhension et la compréhension des conduites de cette pratique et l'entrevue qualitative donne accès à leur expérience (Poupart *et al.*, 1997). Les informateurs sont choisis pour ce qu'ils savent ou croit savoir à cause de ce qu'ils ont vécu et observé dans leur pratique de consultant. Plus ils auront été confronté à de multiples mandats, plus ils seront en mesure de fournir des informations sur la pratique de consultation (Pires, 1997).

L'angle d'approche distingue aussi cette recherche. Le client, le consultant, les bénéficiaires organisationnels ou la gestion de projet sont autant de façons d'aborder le concept de la consultation. Dans cette recherche, le regard sur la consultation se porte à partir du point de vue du consultant, ses besoins, sa responsabilité dans la démarche de consultation, ses activités, ses critères d'efficacité et surtout ses choix.

C'est à travers trois choix cruciaux que le consultant navigue dans sa démarche. (1) Dès le début, il se demande s'il doit entreprendre ou non le mandat. Tout au long du mandat, il se questionnera (2) sur le fait de le poursuivre ou l'interrompre et (3) sur les outils, moyens et stratégies à privilégier pour intervenir. Donc de ce point de vue, la recherche sera opérationnelle et utile, si elle lui indique les informations qu'il doit cibler pour faire ces choix. (Roy, 1998¹, Schein, 1999, Block, 2000)

Dans cette recherche, d'autres pistes auraient pu être suivies, mais elles ont été abandonnées faute de répondre aux objectifs de l'étude. Ainsi, le point de vue du client peut être intéressant pour connaître ses référents par rapport à sa propre expérience avec les consultants et la consultation. Le consultant serait alors en mesure de

¹ F. Roy (1998). Les 10 variables incontournables de la consultation interne. Conférence SQPTO de Bordeaux inédite.

diriger ses actions pour satisfaire et faire de la consultation une expérience positive pour le client. Cela pourrait répondre à l'un de ses objectifs comme consultant sans lui indiquer toutefois, comment le faire puisqu'il n'appartient pas au client de comprendre la mécanique de ce système. Pour la même raison, mesurer les bénéfices de la consultation sur l'organisation est un solide argument de vente de ces services, mais n'outille pas davantage le consultant dans sa pratique. L'aspect coordination ou de gestion de projet comprise à l'intérieur du processus de consultation sera abordé comme l'un des éléments et non comme l'objectif central de la recherche. Il n'est pas question d'aborder les modalités techniques de la conduite d'une consultation mais, ce qui en influence le résultat et que le consultant peut affecter par ses savoirs, savoirs faire et savoirs être.

Devant ce premier constat, il est apparu évident que, pour parvenir à développer une compréhension pratique de ce qu'est la consultation, il faut joindre, d'une part, les connaissances fragmentées sur l'acte professionnel de consultation dans les organisations produites par les chercheurs à, d'autre part, l'expérience de praticiens chevronnés.

Dans les prochains paragraphes, seront établies les assises de ce travail par la présentation de l'état de la question telle que présenté dans la documentation actuelle : une définition du concept de la consultation, l'état de la recherche sur sa mesure et son efficacité et les modèles en cours. Ce n'est que dans la section «résultats» qu'apparaîtront les apports de l'expérience des praticiens lesquels, justifiés antérieurement par la section «méthodologie», seront confrontés à la théorie et à la recherche dans la section «discussion».

Chapitre premier

Contexte théorique : la consultation et son efficacité

La consultation, état de la documentation

Définition de la consultation

Plusieurs auteurs traitent de la consultation sans la définir. Toutefois, lorsqu'une définition existe, l'emphase est davantage mise sur ses buts que sur l'énoncé de ce qu'elle est, de ses caractéristiques essentielles et de ses qualités propres. De toute façon, Jaques (1999 : voir Blanton, 2000) constate qu'il y a peu de concepts clés en consultation qui font l'objet de consensus et qui sont définis de façon opérationnelle. Le tableau 1 présente les définitions de tous les auteurs qui ont apporté une définition du concept.

Tableau 1

Définition de la consultation en psychologie du travail et des organisations

Auteurs	Définition du concept
Lescarbeau <i>et al.</i> (1996)	Processus d'intervention, série d'opérations ou d'étapes menées par l'intervenant en vue de transformer une situation particulière ou un problème en une nouvelle situation plus souhaitable et plus adéquate
Bordeleau (1986)	Activité professionnelle exécutée par une ou des personnes compétentes, qui ne sont pas en ligne d'autorité directe avec le client spécifique, selon un processus spécifique caractérisé par l'interaction continue entre le conseiller et le client et par une analyse systématique des faits, dans le but d'aider la direction d'une organisation à résoudre un problème, à améliorer une situation ou à faire face à une situation totalement nouvelle
Ridley <i>et</i> Mendoza (1993)	Le consultant recueille des informations sur les facteurs d'efficacité organisationnelle qui lui permettent de formuler et d'exécuter un plan d'action à partir d'une description du fonctionnement idéal

Tableau 1
(suite)

Définition de la consultation en psychologie du travail et des organisations

Auteurs	Définition du concept
Nelson et Shifron (1985)	Processus fondamental par lequel un consultant sert un client. Le but premier de la consultation est d'aider des individus ou une organisation à devenir plus efficient et efficace, indépendant, attentif aux différents choix et alternatives de résolution de problèmes et ayant développé les habiletés à résoudre les problèmes similaires auxquels ils auront à faire face dans le futur.
Schein (1999)	Processus de création d'une relation avec le client qui permet au client de percevoir, comprendre et agir sur les événements du processus qui apparaît dans l'environnement interne et externe du client de façon à améliorer la situation définie par le client.
Stern et Tutoy (2001)	Relation entre un système client et un système intervenant, dont l'origine vient d'un problème à traiter, une difficulté à surmonter ou une situation à faire évoluer, demandant au consultant de maîtriser des savoirs, des outils, une expérience et une compétence que le client ne possède pas. Celui-ci demande de l'aide. La consultation débouche toujours sur des actions à réaliser dont la conduite et la responsabilité reviennent à l'un ou l'autre des partenaires ou conjointement, aux deux.
Erchul <i>et al.</i> (1992)	Processus de communication interactive impliquant une interaction entre deux parties.
Louche et Gruffaz (1997)	Le consultant doit tenter d'aider les membres de l'organisation à construire une explication plus ou moins partagée qui servira de base pour l'action.
Lippitt et Lippitt (1980)	Processus d'interaction qui comporte des éléments de demande, d'offre et d'obtention d'une aide quelconque; elle a pour objet de venir en aide à un individu, à un groupe, à un organisme ou à une structure plus importante encore, en mobilisant les ressources internes et externes disponibles afin de dénouer les réseaux de problèmes et d'orienter les efforts de changement.
Bellman, (2002)	Transaction naturelle entre des gens dont l'un est ouvert à recevoir de l'aide et l'autre apte et prêt à la donner.

Tableau 2
(suite)

Éléments constituant de la définition du concept de consultation

Éléments de définition du concept Consultation	Lescarbeau et al. (1996)	Bordeleau (1986)	Ridley et Mendoza (1993)	Nelson et Shifron (1985)	Schein (1999)	Stern et Tutoy (2001)	Louche et Gruffaz (1997)	Bellman (2002)	Erchul et al. (1992)	Total
- aider la direction d'une organisation ou des individus à percevoir, comprendre et résoudre un problème, à améliorer une situation, à faire face à une situation totalement nouvelle, à partager les informations, à identifier les solutions aux problèmes		X		X	X	X	X	X		6
- développer les habiletés des individus ou d'une organisation à résoudre les problèmes similaires auxquels ils auront à faire face dans le futur				X						1
- conduire à des actions , agir sur les événements			X		X	X	X			4
Rôle du consultant : - recueillir des informations sur les facteurs d'efficacité organisationnelle			X							1
- maîtriser des savoirs, des outils, une expérience et une compétence que le client ne possède pas		X				X				2
- formuler (construire une explication) et exécuter un plan d'action à partir de la description du fonctionnement idéal			X				X			2
- pas en ligne d'autorité avec le client		X								1
- analyser les faits de façon systématique		X								1
- créer une relation avec le client					X					1

Cet exercice permet de camper une définition qui servira de balises pour cette recherche. Les caractéristiques présentées distinguent la consultation sur trois aspects :

- le type d'action;
- les objectifs de ces actions;
- le rôle que joue celui qui en fait son activité, le consultant.

Parmi les caractéristiques de l'action que représente la consultation, la relation entre le client et le consultant retient l'attention de plusieurs auteurs. Que ce soit un processus ou l'interaction elle-même qui définit la consultation, l'aspect relationnel est omniprésent pour une majorité d'auteurs. Plusieurs font aussi état d'un processus d'intervention et d'analyse systématique des faits de même que d'une série d'opérations, d'activités et d'étapes.

En ce qui a trait aux objectifs de la consultation, quatre auteurs mentionnent l'importance de susciter une action sur la situation. Toutefois, une quasi unanimité existe parmi les chercheurs autour du thème : fournir de l'aide au changement individuel ou organisationnel. Ce n'est pas le consultant qui change la situation problématique, mais il soutient le client à le faire. Les auteurs expriment différents aspects de cet objectif de la consultation. Pour Nelson et Shifron (1985), la consultation est le processus de base par lequel des conseillers fournissent un service à un client. Pour eux, le but premier de la consultation est d'aider des individus à devenir plus efficaces, efficaces, indépendants et plus habilités à résoudre les problèmes auxquels ils font face. La consultation doit permettre à un client de résoudre des problèmes et doit avoir un effet sur l'efficacité organisationnelle. Pour Schein (1999), la consultation permet au client de transformer une situation particulière ou un problème en une nouvelle situation plus souhaitable et plus adéquate. Les actions directes et délibérées se font afin d'évaluer, de consolider ou de modifier une situation donnée. Pour

Lescarbeau *et al.* (1996), le consultant a rarement une réponse toute faite aux questions posées par le client. Il propose plutôt une démarche systématique qui permettra de recueillir et de traiter les données selon une méthode éprouvée. Pour Bordeleau (1986), l'objectif de la consultation est d'aider la direction d'une organisation à résoudre un problème à améliorer une situation ou à faire face à une situation totalement nouvelle. Gresham (1991) ajoute que la consultation contribue à identifier et à implanter une intervention forte qui devrait avoir un impact majeur sur le comportement et non pas d'utiliser des interventions qui ont un effet négligeable sur les comportements.

Par ailleurs pour le troisième aspect des définitions, le rôle du consultant est exprimé dans les définitions que par cinq des auteurs et aucun de ces rôles ne fait consensus.

La définition choisie rassemble les éléments de la documentation qui rallie le plus grand nombre d'auteurs et représente, de façon la fois complète et parcimonieuse, la compréhension des caractéristiques que l'on se fait de la consultation en psychologie organisationnelle:

Processus relationnel d'intervention et d'analyse systématique des faits,

- comportant une série d'activités, d'opérations ou d'étapes,
- impliquant une interaction continue entre un système client et un système intervenant ayant chacun des responsabilités propres et
- dans lequel le consultant a comme objectif d'aider la direction d'une organisation ou des individus 1) à transformer une situation particulière ou un problème en une nouvelle situation plus souhaitable et plus adéquate, 2) à faire face à une situation totalement nouvelle, 3) à partager les informations, 4) à identifier les solutions aux problèmes et 5) à établir des actions à réaliser.

Efficacité de la consultation

À partir du moment où une action se définit par rapport à un objectif, comme la définition du concept de consultation le laisse entendre, l'atteinte de celui-ci impose une réflexion sur l'efficacité de l'action. Pour bien cerner cet aspect important, il faut d'abord définir ce concept en l'associant, avec celui de la consultation. D'autres considérations doivent aussi être prises en compte pour compléter la compréhension de l'efficacité de la consultation, c'est-à-dire sa mesure, les difficultés particulières qui l'entourent notamment pour la recherche et les conditions qui permettent de l'atteindre.

Pour répondre aux besoins de cette thèse, la combinaison de deux concepts distincts guide la recherche dans la banque de données PsycInfo pour la période entre 1985 et mai 2005, consultation et efficacité. Si d'une part, les termes pris séparément apportent entre 5000 et 7000 propositions d'articles, leur combinaison réduit de beaucoup le nombre d'articles dignes d'intérêt encore plus lorsque vient le temps de trouver une définition de l'un et l'autre des concepts et de celle, unifiée de l'efficacité de la consultation. Finalement, une soixantaine d'articles ont pu être considérés pour une analyse plus approfondie. Toutefois, la majorité n'ont pas tenu la route. Voici les critères qui ont entraîné le rejet des articles et entre parenthèses, le nombre de ceux rejetés selon chacun :

- L'objet d'étude des articles : étape particulière, utilisation de méthodes, d'outils techniques ou d'approche spécifique plutôt que la démarche dans son ensemble (15)
- Présence de résultats sans lien avec la démarche de consultation (7)

- Argumentation théorique en réponses à d'autres auteurs ou discussions d'ordre conceptuelles. Toutefois, cette documentation particulière peut fournir des critères d'analyse intéressants. (5)
- Analyse du changement organisationnel sans distinction de ce qui appartient à la consultation ni même au consultant (3)
- Analyse concentrée sur les habiletés et qualités du consultant dans les démarches de consultation ou sur l'efficacité du *leader* de l'organisation en situation de crise ou de changement. (13)

La documentation livresque a aussi été une source importante d'information pour parvenir à camper le concept d'efficacité dans ses composantes et dans ses relations avec d'autres variables. Bien qu'il s'agisse souvent de réflexions théoriques ou conceptuelles, elles sont souvent issues de l'expérience directe des auteurs comme consultants et, quelques fois, après une recherche documentaire rigoureuse.

A. Définition de l'efficacité de la consultation

Six auteurs proposent une définition, des critères et les éléments qui composent l'efficacité de la consultation (tableau 3). Si, d'une part, les livres ont d'abord établi une définition de la consultation et présentent leur vision de l'efficacité de la consultation, d'autre part, les articles abordent la notion d'efficacité sans faire de lien avec le concept de base, la consultation : ils s'attardent plutôt à des critères spécifiques de l'efficacité en consultation.

Le premier constat qui émerge du tableau 3 est que cinq des six auteurs proposent des éléments de définition qui s'apparentent davantage aux moyens entrepris par le consultant et même que l'un d'entre eux ne fait mention que de ça alors que les définitions reconnues de l'efficacité (Morin *et al.*, 1994) mettent l'accent sur les résultats plutôt que sur les facteurs qui y conduisent.

Tableau 3

Définitions de l'efficacité de la consultation en psychologie
du travail et des organisations

Auteurs	Définitions de l'efficacité de la consultation	
	Moyens	Résultats
Lescarbeau <i>et al.</i> (1996)	<p>Le consultant sera efficace s'il</p> <ul style="list-style-type: none"> • établit et maintient une relation de coopération • gère rigoureusement un processus • utilise des instruments appropriés • adapte son intervention au système où il intervient. 	<p>Six critères généraux observables de l'efficacité de l'intervention: pertinence, atteinte des objectifs, absence d'effets secondaires, enracinement, transfert des responsabilités, rentabilité.</p>
Noell et Gresham (1993)		<p>Les résultats de la consultation doivent être examinés en termes de : coûts-bénéfices pour faciliter la prise de décision du consultant et d'intégrité (étendue avec laquelle une intervention est implantée selon la planification prévue)</p>
Ridley et Mendoza (1993)	<p>Pour le consultant, une consultation à succès est liée à ses habiletés à conceptualiser les opérations d'une organisation dans sa totalité.</p>	<p>L'efficacité de la consultation résulte dans le transfert, du consultant au client, des habiletés à résoudre des problèmes. Les conséquences de l'intervention est un critère d'efficacité globale de l'organisation dans une perspective à long terme. Elle passe par la mesure du progrès organisationnel.</p>
McKinney Kellogg (1984)	<p>Le succès d'une consultation est lié au succès de la relation entre le consultant et le client</p>	

Tableau 3
(suite)

Définitions de l'efficacité de la consultation en psychologie
du travail et des organisations

Auteurs	Définitions de l'efficacité de la consultation	
	Moyens	Résultats
Stern et Tutoy (1999)	2 principes pour le contrôle des résultats d'une consultation : <ul style="list-style-type: none"> • cohérence avec les procédures et systèmes en place • synchronisation des actions 	3 principes pour le contrôle des résultats d'une consultation : <ul style="list-style-type: none"> • efficacité : liens entre objectifs et résultats • conformité aux normes • efficacité : rapport efficacité et coûts investis Indicateurs de résultats en termes de performance ou de satisfaction des effets directs pour l'entreprise, par rapport à l'environnement de l'entreprise et sur les acteurs eux-mêmes
Erchul et al. (1992)	Niveau de cohérence entre le consultant et celui qui consulte, sur : <ul style="list-style-type: none"> • la perception du processus de consultation • compréhension de leur rôle • travail ensemble comme une équipe 	4 résultats de la consultation selon celui qui consulte : <ul style="list-style-type: none"> • bénéfiques de la consultation • améliorations des compétences de celui qui consulte • amélioration du client • efficacité du consultant

Cette particularité est toutefois conforme à l'esprit même du processus qui est une démarche structurée en vue de l'atteinte de résultats.

Le deuxième constat est à l'effet d'une absence de consensus entre les auteurs tant en ce qui concerne la définition de l'efficacité de la consultation qu'à ce qui y contribue. Par contre, la prise en compte de toutes ces propositions conduit à une formulation probablement plus

compréhensive (dans le sens de contenir davantage) de l'efficacité et de ses déterminants.

En se référant à la définition de la consultation, on constate que le consultant est d'abord responsable du bon déroulement d'un processus par la qualité de ses choix, des activités, des opérations et des étapes à réaliser. Il doit aussi établir une relation avec le client et contribuer à définir les responsabilités de chacune des parties impliquées. Il n'est donc pas étonnant de voir associé à l'efficacité, des critères sur les actions du consultant. Il s'agit alors de critères de qualité d'exécution.

Finalement, si le consultant a des objectifs à atteindre dans le cadre de son activité de consultation, son efficacité y sera liée. Tous les résultats et conséquences organisationnelles découlant de l'intervention peuvent servir de critères.

Considérant le point de vue adopté par cette thèse, l'efficacité de la consultation doit dépendre du consultant.

La définition de l'efficacité de la consultation adoptée comme base préliminaire à la recherche est :

Une consultation est efficace dans la mesure où

- le consultant est apte à intervenir, établit une alliance de travail productive, choisit les méthodes, les outils de façon à adapter son intervention au milieu organisationnel qu'il considère dans sa totalité
- et
- les résultats obtenus correspondent aux objectifs fixés dans un rapport coûts/bénéfices acceptable pour les deux parties, permettent à l'organisation un changement positif de sa performance et augmentent sa capacité à faire face à des problèmes similaires.

La mise en parallèle de la définition de la consultation et de celle de l'efficacité de la consultation reflète le caractère indissociable des deux concepts et dirige l'attention du consultant sur certaines variables, l'alliance de travail, le choix des méthodes, les composantes de l'organisation et les objectifs organisationnels. Le tableau 4 illustre ce lien entre les deux concepts.

Tableau 4

Lien entre les concepts de consultation et d'efficacité de la consultation

Consultation	Efficacité de la consultation
Processus d'intervention et d'analyse systématique des faits et d'intervention, comportant une série d'activités, d'opérations ou d'étapes,	Une consultation est efficace dans la mesure où le consultant est apte à intervenir, choisit les méthodes, les outils
Processus relationnel impliquant une interaction continue entre un système client et un système intervenant ayant chacun des responsabilités propres et	établit une alliance de travail productive, de façon à adapter son intervention au milieu organisationnel qu'il considère dans sa totalité et
dans lequel le consultant a comme objectif d'aider la direction d'une organisation ou des individus 1) à transformer une situation particulière ou un problème en une nouvelle situation plus souhaitable et plus adéquate, 2) à faire face à une situation totalement nouvelle, 3) à partager les informations, 4) à identifier les solutions aux problèmes et 5) à établir des actions à réaliser.	les résultats obtenus correspondent aux objectifs fixés dans un rapport coûts/bénéfices acceptable pour les deux parties, permettent à l'organisation un changement positif de sa performance et augmentent sa capacité à faire face à des problèmes similaires.

La problématique de la mesure en consultation

Avoir des critères identiques ou à tout le moins comparables pour tous les mandats de consultation n'est pas le seul enjeu en recherche sur la consultation puisque, l'évaluation dépend aussi de la personne qui pose le jugement sur le succès de la consultation, que ce soit le client, le consultant, l'organisation ou les personnes impliquées dans l'organisation. Leur préoccupation teintera l'objet de la mesure. Leur niveau d'attente, leurs intérêts personnels affectera aussi leur évaluation. C'est la dimension politique de toute évaluation à caractère organisationnel (Morin *et al.*, 1994). À cet effet, la méta analyse de Medway *et al.* (1985) basée sur 52 études mesurant les résultats de la consultation est fort révélatrice. Bien que l'hypothèse des chercheurs soit que le but de la consultation est d'améliorer le fonctionnement du client, ils constatent que les effets les plus importants se situent au niveau des employés impliqués (*consultees*). Les consultants ont du succès à changer les comportements des employés mais, pour d'inexplicables raisons, ces changements de comportements ont peu d'impacts sur les clients. Selon certains dont Witt *et al.* (1996), il serait impossible de se fier à l'auto-rapport des clients parce que leur intention biaise leur évaluation de l'efficacité de la consultation et de la méthode utilisée. En contrepartie à cette divergence client-employés quant aux bénéfices de la consultation, Erchul *et al.* (1992) confirment l'hypothèse à l'effet que plus le consultant et le client voient le processus d'une même façon, comprennent leur rôle et travaillent en équipe, plus leurs perceptions des bénéfices de la consultation, de la compétence et de l'amélioration du client ainsi que de l'efficacité du consultant seront positives.

D'autres considérations concernent le moment et le nombre d'évaluations à effectuer. La documentation aborde la pertinence d'évaluer autant le résultat que les effets du processus de consultation. Dans ce contexte, il peut y avoir plusieurs mesures prises à différents

moments pour évaluer l'influence de la consultation du tout au long du processus. S'il est question de la mesure d'une évolution, il y aura plus d'une mesure qui s'échelonne dans le temps, donc de moments de mesure. Et comme le suggère Lescarbeau *et al.* (1996), le consultant peut savoir avant même d'intervenir sur quoi il doit porter son attention, mais il doit aussi regarder l'après pour constater les effets de cette intervention. Les mesures pré-intervention et post-intervention apportent aussi leur lot de considérations pratiques et surtout la prise en compte des variables modératrices et intermédiaires ou contextuelles qui pourront influencer les résultats en dehors de l'intervention elle-même.

Enfin, la méthodologie même de traitement des données recueillies lors de l'évaluation est objet de discussion. Selon Witt *et al.* (1996), pour évaluer l'efficacité de la consultation, il y a la méthode traditionnelle, la comparaison des moyennes des groupes avec un test de signification. Toutefois, ces méthodes ignorent la variation intra-groupe, importante lorsque la consultation se fait dans ce sens. De plus, la probabilité de trouver un test statistique est largement tributaire de l'homogénéité de la variance dans le groupe. En consultation, il est difficile d'avoir un consultant, des employés et un client qui sont homogènes sur des variables dépendantes d'intérêt (la situation vécue) et qui sont affectés de la même façon par le traitement. Quand il vient le temps de comparer l'efficacité de plusieurs consultations, le problème se complique davantage, il est donc pratiquement impossible d'avoir un grand échantillon de consultations pour les comparer, entre elles. Selon Lescarbeau *et al.* (1996), aucune intervention ne peut être reproduite intégralement à cause de la complémentarité entre le contenu et le processus. Mais là où la documentation est la plus diserte, c'est sur les objets de l'évaluation.

La mesure de l'efficacité de la consultation et les critères

Qui dit efficacité à atteindre dit mesure. Le champ documentaire sur le sujet de la mesure de l'efficacité de la consultation est restreint même s'il traite de plusieurs aspects: les questions d'ordre général, la mesure des résultats d'une intervention à partir de certains critères propres au mandat en cause et l'explication des méthodes pour mesurer les résultats. Toutefois la documentation exprime davantage les difficultés rencontrées à mesurer l'efficacité allant même jusqu'à la non applicabilité de toute mesure.

Les questions d'ordre général, relatives à la mesure de l'efficacité de la consultation portent sur l'identification ce que l'on mesure (l'objet), selon le point de vue de qui (client, organisation ou consultant), combien de fois et à quel moment.

Les objets de la mesure retenus par le consultant se répartissent en deux catégories : ses capacités et ses actions ou les résultats organisationnels. Il peut choisir d'évaluer dans l'une ou l'autre des deux catégories ou les deux à la fois dépendamment du type d'intervention.

A. L'évaluation de l'efficacité de la consultation en regard des résultats

L'objet de la mesure peut affecter les moyens qu'utilisera le consultant pour le faire. Il peut y avoir des mesures objectives de performance organisationnelle, de son fonctionnement ou des mesures subjectives de la satisfaction du client et du consultant. À cet égard, Kurpius (1978) propose quatre types d'objectifs de résultats : cognitif, affectif, de performance et de conséquence. Le tableau 5 présente une

recension des différents critères de résultats suggérés par plusieurs auteurs.

Tableau 5
Critères d'efficacité selon les auteurs

• Critères	• Auteurs
<p>Efficacité organisationnelle : Variables de l'efficacité organisationnelle permettant d'évaluer le succès de la consultation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Survie de l'organisation : survivre sur la base d'une réserve d'énergie suffisante qui assure un retour de la contribution, variable nécessaire mais pas suffisante en soi • Maximisation du retour : n'importe quelle forme de retour sur la contribution faite par l'organisation • Sensibilité : surveillance active de ce qui affecte l'organisation, système d'information • Contribution à l'environnement : s'assurer que ce que produit l'organisation est bien reçu à l'extérieur : biens, connaissances, information, services, poids politique, allégeance et argent. • Transformation : capacité de l'organisation à produire un résultat différent à partir d'un contexte semblable • Transactions avantageuses : établir et maintenir les liens, favoriser les échanges de ressources organisationnelles dans ses différents systèmes, le système politique • Flexibilité : capacité à s'ajuster à la pression ponctuelle provenant de l'externe ou de l'interne • Adaptabilité : capacité à se réorganiser suite au pression chronique provenant de l'externe ou de l'interne qui impose des contraintes continues aux opérations de l'organisation. • Efficience : ratio input/output de l'énergie dans le système 	<ul style="list-style-type: none"> • Ridley et Mendoza (1993); • Block (2000)
<p>Qualité des activités de consultation et de formation : pour chacune des activités en cours de processus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lippitt et Lippitt (1980); • Block (2000)

Tableau 5
(suite)

Critères d'efficacité selon les auteurs

• Critères	• Auteurs
Pertinence : le déroulement et les résultats de l'intervention permettent de conclure que l'intervention s'inscrivait dans les orientations et les priorités du système ou des personnes en cause et d'autre part, le choix des cibles d'intervention était approprié.	• Lescarbeau <i>et al.</i> (1996)
Atteinte des objectifs : la situation qui a suscité l'intervention s'est transformée dans la direction souhaitée, objectifs atteints en conformité avec les critères établis en commun	• Lescarbeau <i>et al.</i> (1996); • Lippitt et Lippitt (1980); • Block (2000)
Absence d'effets secondaires : tous les impacts actuellement observables sont positifs, c'est-à-dire sans effets secondaires indésirables (conflits latents, compétition, etc.)	• Lescarbeau <i>et al.</i> (1996)
Enracinement : les changements effectués commencent à s'enraciner et seront, selon toute probabilité durables.	• Lescarbeau <i>et al.</i> (1996)
Transfert des responsabilités : les membres du système se sentent davantage responsables du changement provoqué et sont pourvus des instruments nécessaires à la poursuite des changements amorcés	• Lescarbeau <i>et al.</i> (1996)
Rentabilité : le bilan fait par le consultant et le client conclut que les bénéfices (résultats, impacts, retombées) sont supérieurs ou, à tout le moins équivalant aux coûts encourus (énergie, temps, argent)	• Lescarbeau <i>et al.</i> (1996); • Lippitt et Lippitt (1980)
Qualité de la relation client-consultant, relation de collaboration	• Mc Kinney et Kellogg, (1984); • Schein (1999); • Lippitt et Lippitt, (1980); • Block (2000)
Changement de comportement du client Réduction de la fréquence des comportements problématiques	• Lippitt et Lippitt (1980); • Nelson et Shifron (1985)

De plus, lorsque la relation entre l'activité de consultation menée par le consultant et les résultats obtenus existe dans la

documentation la majorité des chercheurs choisissent comme variable dépendante, la satisfaction du client (Bordeleau, 1986) ou les changements d'attitudes ou de perceptions du client (Forman, 1995). Lescarbeau *et al.* (1996) suggèrent de procéder à l'analyse systématique de chaque étape et des interactions avec le client.

Dans le monde de l'éducation, Noell et Gresham (1993) proposent une méthodologie, le Fonctional outcome analysis (FOA) pour quantifier les impacts en termes de temps, de ressources et de coûts d'énergie associés à la consultation et aux interventions. Il s'agit donc d'une analyse coûts-bénéfices. Toutefois, il reconnaît la difficulté de saisir la complexité des multiples composantes qui contribuent à l'utilité globale des interventions.

B. L'évaluation de l'efficacité de la consultation en regard des facteurs de succès

La documentation fournit des pistes de réflexion sur les éléments pouvant affecter les résultats d'une consultation, mais aucune information n'est concluante sur les causes de l'échec et du succès. Selon Erchul *et al.* (1996), on ne connaîtrait même pas les variables qui affectent l'efficacité de la consultation. Des projets de changements organisationnels pourtant bien préparés échouent ou rencontrent des difficultés majeures (Robert, 2000). Des clients se promènent d'un consultant à l'autre à travers différentes disciplines, les taux de mise en application des recommandations à la suite d'un diagnostic sont faibles, le ratio diagnostic / intervention est bas et le taux de non atteinte des résultats attendus est élevé. D'où l'importance de déterminer ce qui distingue une consultation à succès d'une autre.

Les aspects techniques et logistiques de la consultation, les conditions de succès, les variables considérées dans la démarche et les

modèles de la consultation tels que les expriment différents auteurs fournissent quelques pistes de réflexion sur ce qui affecte le succès d'une consultation.

Tout en reconnaissant que l'efficacité et le succès de la consultation ne dépendent pas que des aspects techniques d'exécution de la démarche, des auteurs (Bordeleau, 1986; Lescarbeau *et al.*, 1996; Lippitt et Lippitt, 1980; Block, 2000) traitent de la consultation en évoquant un processus ainsi que les étapes et activités qu'ils jugent essentielles à sa réussite. Le nombre d'étapes du processus varie selon les auteurs et les types d'interventions. Lippitt et Lippitt (1980) et Lescarbeau *et al.* (1996) en dénombrent six, Bordeleau (1986) parle de 10 phases et Kurpius (1978 : voir Nelson et Shifron, 1985) fait état de neuf étapes et Block (2000) en mentionne cinq (annexe 1). La gestion des étapes est un moyen pour le consultant de s'assurer que le milieu se donne des conditions nécessaires à la concrétisation harmonieuse du plan de changement et ainsi en assurer la réussite (Lescarbeau *et al.*, 1996). Toutefois, Bordeleau (1986) reconnaît qu'il n'est pas nécessaire de traverser toutes les phases. Cela demeure des aspects d'ordre technique.

Dans les articles, les auteurs établissent des corrélations entre un ou plusieurs éléments et une variable résultante. L'article de McKinney Kellogg (1984) présente les résultats d'une étude exploratoire qui compare une consultation à succès à une autre qui n'a pas de succès selon les caractéristiques de la relation et les qualités de l'expérience positive de consultation. McKinney Kellogg (1984) mentionne 12 caractéristiques qui distinguent les relations de consultation à succès des autres (Annexe 2). Elles sont regroupées selon leur appartenance, au client, à la relation client-consultant, ou au lien entre le client et son organisation. Une autre analyse de cette auteure porte sur ce qu'ont en commun les consultations selon leur degré d'accomplissement. Elle conclut à la présence de sept qualités qui caractérisent les expériences

positives de consultation du point de vue du consultant : un contrat clair, l'intérêt du client pour le projet, la confiance dans les compétences du consultant, le respect pour le client, les échanges fréquents d'information et un processus de rétroaction efficace. Finalement, elle constate qu'il y a trois grands processus à considérer pour le consultant et le client, la sélection mutuelle du client et du consultant, l'établissement du contrat et la communication. De son côté, Robert (2000) parle de légitimité, de pertinence, de crédibilité, de réalisme et de capacité de changement de l'organisation. Il ajoute l'importance de faire une analyse des coûts-bénéfices.

Quelques recherches (Hamilton, 1988 ; Hilton, 1989) considèrent les caractéristiques du consultant comme des variables prévisionnelles de l'efficacité des changements organisationnels. Enfin, d'autres recherches (Fields, 1993; Froehle *et al.*, 1999; Howe, 1989; Pate et Greiner, 1989) mettent en rapport les techniques utilisées, telles que la résolution de problèmes, un modèle de prise de décision ou l'exploration et leur succès. Le livre de Bordeleau (1986) mentionne aussi 13 conditions au succès d'un mandat de consultation regroupées en quatre blocs: prendre en compte tout le système organisationnel (donner de l'information, avoir accès à l'information), les caractéristiques du conseiller (avoir les compétences), la dimension affective de la relation (alliance de travail, compatibilité, fréquence des contacts, éviter la dépendance du client, implication du client), la clarification conjointe de la mission, du problème et des pouvoirs et responsabilités de chacun. Le tableau 6 présente un certain nombre de variables qui pourraient affecter le succès de la consultation.

Tableau 6

Variables considérées par le consultant pour une consultation à succès

Variables	Auteurs
Qualités de l'expérience relationnelle : qualités qui caractérisent l'expérience de relation client/consultant, de façon positive selon le consultant	<ul style="list-style-type: none"> • McKinney et Kellogg (1984); • Bordeleau (1986)
Caractéristiques de la relation client/consultant : clarté des rôles de chacun, respect des compétences du consultant et du client, respect de chacun comme personne, indépendance de la prise de décision pour le client	<ul style="list-style-type: none"> • McKinney et Kellogg (1984); • Bordeleau (1986); • Block (2000)
Caractéristiques de la relation client/organisation : accès du consultant à la personne qui contrôle le budget, support de la haute direction, accès aux informations politiques	<ul style="list-style-type: none"> • McKinney et Kellogg (1984)
Caractéristiques personnelles du client évaluées par le consultant : client prêt à apprendre, capte rapidement les éléments, les enjeux et intelligence vive, accepte le feed-back de façon non-défensive, prêt à prendre des risques, responsable et qui respecte son engagement et sa parole	<ul style="list-style-type: none"> • McKinney et Kellogg (1984)
Processus de sélection mutuelle : confiance dans la compétence du consultant, respect pour le client	<ul style="list-style-type: none"> • McKinney et Kellogg (1984); • Bordeleau (1986); • Maister <i>et al.</i> (2000); • Bellman (2002); • Block (2000)
Processus contractuel : contrat clair, accord sur la définition spécifique des tâches de consultation, contrat limité dans le temps, intérêt personnel du client dans ce projet	<ul style="list-style-type: none"> • McKinney et Kellogg (1984); • Bordeleau (1986);
Processus de communication et d'information : échange fréquent d'information, processus de feed-back efficace, les explications	<ul style="list-style-type: none"> • Louche et Gruffaz (1997); • Bordeleau (1986)
Efficacité organisationnelle permettant d'évaluer le succès de l'intervention par son impact	<ul style="list-style-type: none"> • Ridley et Mendoza (1993)
Capacité du consultant à conceptualiser l'ensemble des opérations: le consultant conceptualise et tient compte dans son diagnostic et ses interventions des opérations de chaque élément qui affecte l'efficacité organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Ridley et Mendoza (1993)

Tableau 6
(suite)

Variables considérées par le consultant pour une consultation à succès

Variables	Auteurs
Capacité du consultant d'établir et de maintenir la collaboration avec un minimum d'effort	<ul style="list-style-type: none"> • Lescarbeau <i>et al.</i> (1996); • Lippitt et Lippitt (1984)
Capacité du consultant d'atteindre les différentes cibles qui marquent le déroulement du processus sans dépense inutile d'énergie de la part de l'intervenant et du système client.	<ul style="list-style-type: none"> • Lescarbeau <i>et al.</i> (1996)
Capacité du consultant à utiliser l'instrumentation requise par l'intervention, dans sa pertinence, son caractère suffisant et de nécessité	<ul style="list-style-type: none"> • Lescarbeau <i>et al.</i> (1996); • Bordeleau (1986); • Block (2000)
Capacité du consultant à saisir les implications du changement personnel et organisationnel, comprendre et gérer les résistances au changement pour faire émerger de nouvelles ressources et à augmenter l'efficacité des personnes ou du système dans le respect des particularités de chaque milieu et de ceux engagés dans le processus	<ul style="list-style-type: none"> • Lescarbeau <i>et al.</i> (1996)

Il faut bien reconnaître que toutes les variables ne s'appliquent pas nécessairement à toutes les consultations (McKinney Kellogg, 1984). Et que tout en reconnaissant que le succès de la relation de consultation appartient conjointement au client et au consultant (McKinney Kellogg, 1984), cette recherche s'attarde aux éléments sur lesquels le consultant peut avoir une influence.

Le regroupement des variables en catégories simplifie l'exploration du concept. Ainsi quatre grandes catégories de variables, celles qui concernent la relation entre le client, son organisation et le consultant, les capacités du consultant, les processus et finalement les éléments de l'efficacité organisationnelle. Certaines catégories de variables s'identifient facilement lorsque différents auteurs utilisent des termes similaires. Il en est ainsi pour tout ce qui touche la relation entre

le client et le consultant et les capacités du consultant. Dans les deux cas, cinq auteurs mentionnent ces variables.

En considérant que le processus de consultation est essentiellement une démarche ou une dynamique d'action, beaucoup plus qu'un contenu technique relativement statique (Bordeleau, 1986), et que c'est un exercice d'influence (Lescarbeau *et al.*, 1996), il est probable que les variables qui l'affectent le plus sont davantage de nature relationnelle. Tout ce qui a trait aux aspects relationnels entre le consultant et le client peut être regroupé ensemble sous le thème alliance de travail, largement documenté comme un facteur déterminant d'une relation client-consultant. Il serait alors question des échanges explicatifs entre le client et le consultant sur la problématique, le mandat, de la clarté des rôles et du mandat, des caractéristiques et de la qualité de la relation, des qualités de l'expérience relationnelle. Le concept d'alliance de travail regroupe un grand nombre des éléments mentionnés comme conditions de succès ou variables par les différents chercheurs (Roy, 2002). Les autres variables se retrouvent de façon plus éparpillée dans la documentation.

Pour ce qui est des résultats obtenus par l'organisation à la suite de la consultation, selon Ridley et Mendoza (1993), l'efficacité organisationnelle (EO) est étroitement liée à l'efficacité de la consultation. Donc, toutes les variables qui composent l'EO sont à regrouper. Elles sont des variables de processus ou de résultats. Une consultation est reconnue efficace si elle a affecté positivement l'efficacité organisationnelle. Toutefois, si l'efficacité organisationnelle n'était pas le but de la consultation, elle pourrait se conclure de façon satisfaisante sans l'avoir affectée. De plus, une organisation peut être efficace sans l'apport de l'activité de consultation.

Finalement, étant donné la multiplicité des variables mises en cause pour réaliser une consultation avec succès, il est important d'identifier les variables clés qui ont le plus d'impact sur le succès d'une démarche de consultation (Lescarbeau *et al.*,1996).

Pour ce qui est des approches en vigueur sur la consultation, deux auteurs Schein (1978) et Kurpius (1978, voir : Nelson et Shifron, 1985) en identifient trois. L'approche «expert» est celle où le consultant agit comme expert et donne un service direct au client. Dans ce cas, le client n'a que peu ou pas à intervenir pendant la démarche. L'approche patient-médecin est caractérisée par le diagnostic et les suggestions de remède par le consultant. Le consultant définit le problème, supporte le client et explore des alternatives. Il assiste le client lorsque celui-ci manque de confiance dans ses stratégies d'intervention. Dans l'approche «processus», la consultation fait participer le client, le consultant et les autres personnes impliquées par la situation en cause. Le consultant sert de catalyseur pour partager les observations des personnes en place, identifier et résoudre les problèmes avec eux. Pour Lescarbeau *et al.* (1996), les variables affectant le succès d'une consultation diffèrent selon l'approche d'intervention choisie par le consultant. Dans le cas de l'approche «expert», le succès dépendra de l'exactitude de l'identification du problème, de l'adéquation problème / produit et de la capacité du client à accepter et à implanter les solutions recommandées. Pour l'approche axée sur le processus, le succès sera lié à la qualité de l'alliance de travail, de la disponibilité et la capacité du client à s'interroger sur ses processus afin de les améliorer et des liens entre les processus étudiés et les problèmes à résoudre (Lescarbeau *et al.* 1996).

Plus encore, ces auteurs différencient les conditions de succès selon leur appartenance à l'une ou l'autre des quatre composantes de leur modèle d'intervention. La coopération client/consultant est la condition de succès rattachée à la composante relationnelle. Elle implique la capacité

du consultant à établir et maintenir la coopération avec un minimum d'efforts. La capacité à atteindre les différentes cibles qui marquent le déroulement du processus, sans dépense inutile d'énergie par la rigueur du consultant et sa compréhension des étapes et du caractère circulaire de la démarche relèvent de la composante méthodologique, c'est-à-dire la gestion du processus. La pertinence et la suffisance du répertoire d'outils ainsi que la capacité d'en construire permettront de faire les choix appropriés des instruments à utiliser lors de la consultation telle que prévu par la composante technique. Finalement, la considération du milieu et de ses ressources pour en augmenter l'efficacité est la condition de succès propre à la composante synergique.

Question de recherche

Les informations fournies par la documentation sur la définition et les composantes de la consultation peuvent laisser le praticien sur son appétit lorsqu'il cherche à comprendre comment mener sa pratique. La définition de l'efficacité de la consultation proposée fournit quelques pistes. Les critères et les facteurs explicatifs de l'efficacité ne font toutefois pas l'unanimité chez les chercheurs.

La définition de la consultation servant d'assise à cette recherche spécifie que la consultation est un processus relationnel impliquant une interaction continue. L'échec ou le succès dépend donc de la capacité du consultant à établir cette relation. De plus une majorité d'auteurs s'entendent sur le rôle de la consultation à l'effet qu'il s'agit d'une aide au changement d'une organisation ou d'individus. Le consultant interagit pour exercer une influence positive sur le client. L'influence doit servir à établir ce changement et le succès serait alors associé à sa réalisation et à l'autonomie acquise du client.

De plus, la consultation est aussi un processus d'intervention comportant une série d'activités et d'étapes. Un changement de l'organisation ou des individus doit donc être attribuable à une intervention plutôt qu'à toutes autres raisons. Malheureusement dans la pratique, le consultant ne peut avoir le contrôle sur tous les éléments. Il lui est donc difficile de mesurer, comme en laboratoire, ce qui n'appartient qu'à l'intervention. La question qui demeure réfère au comment le consultant peut-il exercer cette influence efficacement et produire les résultats attendus, c'est-à-dire permettre au client d'atteindre la situation idéale projetée.

Un modèle de la consultation pourrait expliquer le fonctionnement de la consultation et renseigner le praticien à ce sujet. Toutefois, il n'y a pas encore de modèle conceptuel de la consultation au sens où Schein (1985) l'entend puisque aucun ne parvient à la décrire dans sa globalité, comment elle fonctionne, ce qu'elle est, comment elle commence, à quoi elle sert, quel problème elle résout, pourquoi elle survit, pourquoi et comment elle évolue et comment elle peut être gérée. Un modèle pertinent serait donc celui qui permet d'expliquer chaque cas vécu dans la pratique.

Trente ans de recherche, c'est à la fois peu et beaucoup. Puisque ce qui a été fait jusqu'à présent, sur le domaine de la consultation, ne répond pas aux besoins des praticiens, c'est-à-dire, comprendre les causes du succès ou de l'échec d'une démarche de consultation, il faut utiliser une autre façon pour trouver ces réponses.

Selon Lescarbeau *et al.* (1996), la consultation ne s'apprend pas dans les livres mais dans la pratique, progressivement par essais et erreurs, par la répétition de comportements associés à des expériences de succès psychologique qui progressivement conduit au développement des attitudes d'une personne. Gresham (1991) confirme cette idée en

précisant qu'il est difficile en consultation de trouver des consultants, des clients et des requérants qui sont homogènes sur les variables dépendantes d'intérêt et qui sont affectés de la même façon par l'intervention. Bunge (1967 : voir Bromme et Tillema, 1995), ajoute que la théorie requiert toujours une transformation avant de devenir une connaissance pratique et ainsi fournir une base à une activité pratique. Mais, apprendre de l'expérience est un processus et une aptitude générique qui s'applique à tous les domaines (Tennant et Pogson, 1995). Apprendre de l'expérience prend place à travers la réflexion dans le processus d'expérience et ça se fait toujours à un niveau tacite et intuitif. Pour ces auteurs, les meilleurs apprentissages se font à travers la pratique.

Il est évident pour Bromme et Tillema (1995) que les connaissances pratiques diffèrent de façon substantielle des théories dans leur structure et leur contenu. D'un point de vue cognitif, la connaissance professionnelle est un produit de l'action professionnelle et s'établit elle-même avec le travail et la performance dans une profession, non pas à travers une accumulation de connaissances théoriques mais à travers l'intégration, la mise au point et la restructuration des connaissances théoriques nécessitées par une situation pratique et ses contraintes (Blanton, 2000; Bromme et Tillema, 1995). Pour les auteurs (Bromme et Tillema, 1995), devenir un professionnel n'est pas un processus de substitution de la théorie par l'expérience mais un processus de fusion de la théorie et de l'expérience. Pour Lancaster (2000), le consultant est un traducteur qui accommode les théories scientifiques pour en faire des outils d'action et un médiateur entre deux mondes (théorique et pratiques) qui fonctionnent avec deux logiques différentes mais ayant besoin l'un de l'autre.

Donc, un état de la recherche non concluant sur les variables affectant le succès ou l'échec de la consultation et l'hypothèse que

l'expérience des praticiens peut apporter une importante contribution aux connaissances actuelles sur la consultation, nous conduisent vers une recherche auprès de praticiens experts, sur ce qui affectent le fonctionnement et les résultats de la consultation.

A. Objectifs particuliers de la recherche

Le but de cette recherche est de connaître les variables qui expliquent son fonctionnement et son efficacité sous l'angle du consultant et de rendre opérationnel la façon de traiter ces aspects de la consultation. La méthodologie envisagée donne accès à l'expérience des praticiens et à leurs connaissances tacites sur l'acte professionnel de consultation dans les organisations.

L'objectif ultime de ce travail de recherche est de comprendre les raisons qui expliquent le succès ou l'échec de l'exercice de la consultation à partir de la pratique. Et de façon plus précise, les résultats de cette recherche doivent décrire les variables et les informations à prendre en compte pour favoriser le bon fonctionnement de la démarche et l'atteinte de résultats positifs et les façons de faire qui se rattachent à chacune. Cette description doit s'exprimer en termes concrets et opérationnels pour ainsi répondre aux besoins des consultants dans leurs activités quotidiennes. C'est-à-dire qu'avec ces connaissances, ils pourront faire les choix qui leur incombent tout au long de la démarche, accepter ou non d'entreprendre ou de poursuivre une démarche de consultation et choisir les stratégies, outils et méthodes nécessaires à sa réalisation. Les aspects abordés le sont donc dans la perspective du consultant. D'où l'importance de se référer à l'expérience des consultants pour atteindre cet objectif de compréhension du fonctionnement de la consultation.

Tant pour répondre aux préoccupations pratiques des consultants que pour donner suite aux informations recueillies sur

l'efficacité de la consultation, la question de recherche peut se formuler ainsi :

Quelles sont les informations techniques et relationnelles qui affectent les choix méthodologiques et d'intervention à l'intérieur de la démarche (processus) de consultation en changement organisationnel et qui en optimisent son efficacité ?

Chapitre II
Méthodologie

La présente étude se situe aux confins des recherches portant sur la consultation et celles investiguant l'expérience puisqu'elle s'appuiera sur l'expérience des consultants afin de découvrir les pratiques exemplaires en consultation.

Pour parvenir à approfondir les connaissances de la pratique de consultation, cette recherche se positionne dans le courant post positivisme teintée tout de même, de certains éléments du constructivisme (Guba et Lincoln, 1994). Le fait que le concept de consultation et de son efficacité soit difficile à cerner parce que les actions du consultant découlent de décisions elles-mêmes affectées par la situation et la représentation qu'il s'en fait, entraîne le recours au paradigme du post positivisme qui permet avec plus d'efficacité de circonscrire cette réalité, tout en étant conscient des limites de la saisie de cette pratique complexe. Aussi, sur un plan méthodologique, la cueillette d'informations tient compte de la variété des situations plutôt que de tenter de les contrôler. Elle permet aussi de considérer les éléments nouveaux pour ce qu'ils apportent, de considérer la signification que chaque consultant attribue à ses actions et de faire des liens entre différents éléments comme, celui entre les informations et la décision. De plus, ce courant de recherche influence aussi la façon de traiter les informations recueillies autant que les résultats puisqu'ils sont comparés à ce qui a déjà été fait afin d'enrichir et même de remettre en cause les connaissances acquises antérieurement. Quant à la prise en compte des expériences d'un expert de la pratique et le cumul de celles de plusieurs consultants expérimentés pour mieux comprendre la réalité pratique de la consultation, cela relève davantage du constructivisme. De plus, les informations pratiques fournies et traitées sur la base d'une recherche de

similarités contribuent à la reconstruction du concept de façon à tenir compte de la complexité de leur traitement. De plus, le questionnement est issu de l'expérience de la chercheuse et a favorisé chez le répondant une amélioration de la compréhension de ses actions ce qui répond à des principes sous-jacent du constructivisme.

Dans les prochains paragraphes, le lecteur pourra reconnaître le recours aux modèles et aux outils qui s'inscrivent dans le cadre de cet énoncé épistémologique. Les concepts de théorisation ancrée, d'induction analytique, de catégorisation des informations, d'analyse de contenu qualitative, de diversification interne et de saturation des données appartiennent à ces paradigmes. L'utilisation des résumés pour condenser les données, la présentation des données textuelles en tableaux, l'élaboration et la vérification des conclusions sont inspirés des travaux sur l'analyse qualitative de Miles et Huberman (2003). Et, les réactions et commentaires des participants aux entrevues et à la validation de leur contenu appuient le positionnement partiel de la recherche dans le courant constructiviste. De plus, tous les travaux sur l'intelligence tacite et du développement de l'expérience chez l'adulte ont permis d'utiliser comme base d'informations celles résultant des entrevues semi-structurées demandant au sujet d'analyser sa propre expérience, ce qui est reconnu mais peu courant en psychologie et particulièrement en psychologie du travail et des organisations.

De façon plus spécifique, sur un plan méthodologique, les recherches menées en consultation utilisent l'observation, les questionnaires ou les entrevues pour tâcher de découvrir un lien entre un élément technique ou une caractéristique du consultant avec une variable de résultat. Par contre, celles qui explorent l'expérience et les connaissances tacites se concentrent surtout sur la différenciation entre le novice et l'expert (Bromme et Tillema, 1995) et le développement de l'intelligence pratique (Sternberg *et al.*, 1995) en utilisant des instruments

psychométriques de mesure de l'intelligence académique ou pratique ou des exercices de résolution de problèmes. Ces deux approches méthodologiques ne rejoignent pas les visées de cette recherche qui consisteront à développer un contenu global et opérationnel sur un concept du domaine de la pratique, à décrire la situation de la consultation et explorer certaines questions inhérentes. Compte tenu du caractère particulier de l'exercice de la consultation résistant à la mesure, ne serait-ce que par la multiplicité des natures et contextes d'intervention, la recherche descriptive et exploratoire s'avère incontournable afin de définir un domaine et son fonctionnement (Poupart *et al.*, 1997)

Pour y parvenir, nous devons nous référer à l'expérience des personnes qui dans le cadre de leurs activités professionnelles ont acquis des connaissances, de façon plus ou moins consciente, sur les variables clés de la consultation. Dans le cadre de cette recherche, nous demandons aux sujets de réfléchir sur leur action de consultant. Pour Schön (1983 : voir Bromme et Tillema, 1995), une performance dans la pratique génère une connaissance dans l'action. D'après lui, les praticiens ont toujours révélé une capacité de réflexion sur leur savoir intuitif au cœur de l'action et utilisent quelques fois cette capacité à se débrouiller avec les situations de pratique uniques, ambiguës et conflictuelles.

Puisque cette recherche vise l'apprentissage par l'expérience, la démarche suggérée par Tennant et Pogson (1995) semble pertinente. Ils proposent d'abord que le praticien parle de son expérience. Boud *et al.* (1985 : voir Tennant et Pogson, 1995) ajoutent que la réflexion après l'événement est une composante clé pour promouvoir l'apprentissage à partir de l'expérience mais, ils admettent que la réflexion pendant l'action est la fondation sur laquelle l'apprentissage se construit. Dans cette perspective, des entrevues avec des consultants expérimentés qui seront appelés à faire part de leurs expériences et de leur apprentissage

constituent le moyen privilégié pour la cueillette des données utiles à cette recherche.

Sélection des sujets experts

Les sujets choisis sont des experts de la consultation en changement organisationnel. Leur domaine d'expertise est majoritairement la psychologie du travail et des organisations. Quelques participants proviennent aussi management. Il faut circonscrire le domaine puisque les connaissances se transfèrent mal d'un domaine à l'autre et que la définition même de l'expert est celui qui excelle dans un domaine de référence (Tennant et Pogson, 1995). Il s'agit donc d'un échantillon par diversification interne pour donner une vision la plus complète possible du domaine et une vision d'ensemble de la question de recherche avec un intérêt pour la description en profondeur, à l'intérieur d'un groupe restreint et homogène d'individus (Poupart *et al.*, 1997). C'est la saturation des informations au fur et à mesure de la compilation des données qui déterminera le nombre total de sujets nécessaires. Les deux types de saturation tels que décrit par Glaser et Strauss (1967) et Pires (1997), c'est-à-dire théorique et empirique sont considérées. La première s'obtient à partir du moment où le chercheur considère que les données n'ajoutent aucune nouvelle propriété au concept. Et la deuxième, lorsqu'il n'y a plus suffisamment d'informations nouvelles de la part des sujets, pour justifier une augmentation de matériel.

Dans le choix des sujets, il faut aussi considérer leur niveau d'expérience. Selon Tennant et Pogson (1995), le cheminement qualitatif des novices est différent de celui des experts. Ils considèrent l'expertise comme étant en lien avec l'aptitude à sélectionner l'information, à tirer des inférences et à prendre une décision. Selon Scribner (1986 : voir Tennant et Pogson, 1995), le novice tendrait à compter sur les algorithmes pour produire les bonnes solutions via une application

répétée d'une procédure simple reliée au problème. L'expert utiliserait un répertoire de modes de solution qui conviennent aux propriétés des problèmes spécifiques dans un environnement de tâches changeantes. Les participants à cette étude, excluant les novices, sont donc de niveaux d'expérience variés mais reconnus comme expérimentés en consultation auprès de plusieurs unités organisationnelles. Cela nous assure d'un niveau d'inférence et d'un accès à plusieurs modes de solution qui dépassent les aspects techniques de la consultation déjà couvert dans la documentation.

Cependant, quelques considérations complexifient le recours à ce type de sujets. La première a trait à la disponibilité de ces praticiens. Ils sont bousculés par le temps et mesurent leur performance au temps qu'ils peuvent facturer à un client. Il est donc possible d'essuyer des refus de leur part lorsqu'ils seront sollicités à prendre du temps pour faire une entrevue ou pour participer à un projet de recherche (Blanton, 2000). Pour tenter de résoudre ce problème, nous leur offrirons d'abord un résumé de leur entretien, enrichi par l'analyse des connaissances tacites qui ont émergé de leur propos. Et puis, de façon privilégiée, ils auront accès aux résultats de la recherche.

Cette deuxième solution répond aussi à un autre obstacle à la participation d'experts. La doctorante est elle-même une consultante œuvrant dans un bureau de consultation reconnu pouvant être perçu, par le sujet sollicité, comme un compétiteur. Celui-ci peut alors avoir des réserves à révéler son expérience, s'il ne reçoit rien en retour. De plus, la confidentialité des informations recueillies peut être mise en doute et le participant peut prétendre à un avantage concurrentiel relié à ses connaissances et ne pas vouloir le perdre en participant à ce projet. Pour contrer ces réticences, en plus de la diffusion du rapport de recherche à chacun des participants, la structure universitaire qui encadre le projet et

la référence du directeur de thèse sont deux éléments pouvant rassurer les participants.

Pour recruter et sélectionner les participants, nous avons sollicité des références auprès de collègues consultants, de professeurs universitaires au département de psychologie et aux Hautes études commerciales et de gestionnaires dans des organisations ayant fait affaire avec des consultants. Ils ont identifié des consultants experts qui pourraient contribuer à cette recherche. La demande qui leur était adressé était : auriez-vous des noms à me référer de consultants à l'interne ou à l'externe ayant comme expertise des interventions en changement organisationnel? Ces consultants doivent être reconnus pour leur expertise, leur expérience significative et leurs réalisations. Il devrait avoir une formation en psychologie du travail.

Par ailleurs, des participants chaudement recommandés avaient un diplôme en management plutôt qu'en psychologie et présentaient une expérience de l'exercice de la consultation avec un fondement en ressources humaines tout à fait pertinente. C'est pourquoi, il a été convenu de les retenir aussi. Toutefois, les consultants en ingénierie qui interviennent en gestion de processus étaient écartés.

Cela a permis de répertorier 29 consultants. À l'intérieur de cette liste, une priorité a été accordée aux personnes faisant l'objet de multiples références. La sollicitation a donc débuté par l'envoi d'une invitation par courriel, à 21 d'entre eux (annexe 3). La semaine suivant l'envoi du courriel, la chercheuse contactait le consultant par téléphone pour répondre à leur question, recevoir leur consentement et déterminer une date précise d'entrevue. Cette étape a permis de retenir 15 consultants. Trois autres ont demandé un délai de réponse et n'ont pas donné de suite à l'invitation, deux n'ont pas répondu ni dans un sens, ni dans l'autre et un seul a refusé, faute de disponibilité.

Le nombre de 15 participants s'est avéré suffisant compte tenu de la qualité des répondants, la maximisation de la diversification interne du groupe et surtout de la saturation empirique des informations recueillies permettant de généraliser les résultats à un ensemble plus grand (Poupart *et al.*, 1997). L'échantillon comportant certains éléments de contraste favorise l'approfondissement de l'objet d'étude et la saturation des informations. Il y a des hommes et des femmes exerçant cette profession. Certains le font de l'extérieur des organisations clientes et d'autres de l'interne puisqu'ils sont des employés de cette organisation. Et il y a aussi une diversification des années d'expérience (Poupart *et al.*, 1997) permettant de couvrir différents stades de développement des connaissances par rapport au phénomène étudié.

Les entrevues se sont déroulées la plupart du temps au bureau des consultants ou dans un lieu public dans les cas où les consultants n'avaient pas de place d'affaires appropriées. Le tableau 7 présente la description des personnes rencontrées selon les variables, formation, date d'obtention du diplôme professionnel, nombre d'années d'expérience de travail et d'expérience en consultation dans le domaine du changement organisationnel, le secteur de consultation et le sexe. Pour préserver la confidentialité des informateurs, ils sont identifiés par un numéro.

Les personnes rencontrées exerçaient dans les régions de Montréal et de Sherbrooke, Montréal ayant le plus grand bassin de consultants. La population interviewée est composée de huit hommes et sept femmes. Deux d'entre eux exercent ce type d'activités à titre de conseiller interne au sein d'une grande entreprise. La majorité (13/15) ont une formation de base en psychologie, dont un seul uniquement un baccalauréat. Quatre d'entre eux ont uniquement ou en plus, une formation en administration ou management. Et une personne a en plus de sa formation en administration une formation en éducation.

Tableau 7
Description des sujets

Numéro d'identification de l'informateur	Formation : Psychologie ou Management	Date de diplomation	Nombre d'années d'expérience	Nombre d'années d'expérience en consultation	Consultant : Interne ou Externe	Sexe : Féminin ou Masculin
1	P	1979	25	22	E	F
2	M Éduc.	1965	40	32	E	M
3	P	1990	16	14	I	F
4	P	1971	30	24	E	M
5	P	1982	23	16	E	M
6	P et M	1984-95	21	7	E	F
7	M	1959	45	30	E	M
8	P	1992	13	7	E	M
9	P	1978	27	18	E	M
10	P et M	1971-73	32	25	E	M
11	P	1980-90	15	11	E	F
12	P	1977	28	25	E	F
13	P	1992	13	6	E	M
14	P	1980	25	22	E	F
15	P	1982	23	20	I	F

Le nombre d'années d'expérience sur le marché du travail varie entre 13 et 45 ans pour une moyenne de 25 ans. Seulement deux des participants ont moins de 15 ans d'expérience et huit en ont plus de 25. Le nombre d'année d'expérience en consultation en changement organisationnel s'étend de 7 à 32 ans avec une moyenne de 18,6 ans.

Seulement trois des participants ont moins de 10 ans d'expérience et huit en ont plus de 20.

La littérature sur le nombre d'année d'expérience dans un domaine justifiant le terme « expertise suffisante », c'est-à-dire permettant de traduire cette expérience en acquis de connaissance est vague. Pourtant, il s'avère que la chercheuse ne peut que constater, au fil des entrevues, une nette différence d'acquis et de recul par rapport à cette expérience entre les consultants ayant moins de 15 ans d'expérience et ceux ayant un plus grand nombre d'années d'expérience. Quelques facteurs pourraient expliquer cette situation :

- la complexité de ce domaine et l'étendue des connaissances nécessaires à l'exercice de la consultation en changement organisationnel nécessite plusieurs années de pratique;
- la capacité individuelle d'introspection que nécessite un exercice de réflexion;
- la valeur des acquis réalisés;
- les opportunités de diversification des expériences au sein d'un bureau de consultants selon les niveaux définis de débutant, intermédiaire et senior et selon la représentation de ses niveaux dans l'entreprise;
- la capacité individuelle de prendre du recul compte tenu des stades de développement de l'individu d'âge adulte.

La contribution de chacun est valable, mais il semble évident que le recul, le niveau de maturité et la capacité d'introspection individuelle fournissent des données de niveau différent, tant en quantité qu'en qualité.

Cueillette de données

La cueillette de données s'est réalisée en deux phases, l'entrevue et la validation de l'entrevue. Pour recueillir les savoirs sur les variables clés de la consultation, la méthode de l'entrevue demeure le moyen privilégié : les personnes interrogées peuvent faire part de leur expérience librement et sans lourd dispositif. Les sujets seront appelés à considérer les cas vécus donc leur expérience en consultation, pour en tirer des connaissances jusqu'alors tacites. L'entrevue permet de vérifier en profondeur la perspective des professionnels de la consultation pour bien comprendre le phénomène, pour connaître et apprendre de l'intérieur les dilemmes et les enjeux de leur pratique (Poupart *et al.*, 1997). Le défi de l'entrevue est de prendre soin, dans l'activité de questionnement, de laisser émerger des informations qui n'avaient pas été pressenties, tout en demeurant fidèle aux limites de la définition du concept à l'étude.

Les entrevues ont eu une durée variant entre 1 heure 30 et 3 heures 30, pour une moyenne de 2 heures 30. Il s'agit d'entrevues semi-structurées dont les questions sont présentées à l'annexe 4. Le choix a été fait de ne pas faire parvenir au préalable le canevas d'entrevue afin de recueillir l'expérience sans la contamination d'une préparation théorique possible. Deux participants en avaient fait la demande et ont accepté tout de même de participer à l'entrevue sans avoir les questions en leur possession au préalable. Les entrevues ont fait l'objet d'un enregistrement et d'une prise de note immédiate avec le consentement verbal de chaque participant. À la fin de chaque entrevue, le participant est informé des étapes subséquentes.

Le choix des questions et sa séquence s'expliquent par la documentation sur l'intelligence implicite et le champ d'expertise de la consultation. Certaines ont un niveau d'abstraction permettant de dégager les connaissances tacites et d'autres sont plus spécifiques et serviront à compléter l'information à un niveau plus tactique. Ces deux

niveaux de questionnement peuvent s'avérer utiles. Norman (1988 : voir Tennant et Pogson, 1995) note que les personnes peuvent ainsi plus facilement préciser les comportements qui découlent des connaissances imprécises qu'ils ont acquises. Ainsi, la chercheuse voulait d'abord connaître le point d'ancrage de chacun en lui demandant son point de référence sur l'efficacité de ses interventions. Les questions visant à connaître leurs explications de cette efficacité amorce la réflexion de façon globale sur les éléments qui en affectent l'atteinte. Les répondants pouvaient donner une explication globale et d'autres rattachées à des expériences précises, plus ou moins satisfaisantes sur le plan de l'efficacité telle qu'ils l'avaient défini eux-mêmes au préalable.

Toujours pour bâtir la réflexion en lien avec l'efficacité, les répondants devaient identifier les informations qu'ils jugeaient pertinentes à recueillir pour atteindre des résultats. Cette fois encore, ils avaient l'occasion de partir d'une idée générale et la préciser en se servant d'expériences concrètes de différents résultats. Ayant couvert différents aspects, ils devaient prendre ces éléments et les distinguer selon les mandats réalisés.

Fort de ce premier espace de réflexion, une autre série de questions les emmenait dans leurs activités de consultants, donc sur la démarche, ses étapes et les différentes décisions à prendre en regard du mandat, du processus et des moyens utilisés en cours de démarche. Les questions deviennent plus précises et spécifiques. Pour la chercheuse, c'est le troisième angle d'observation du concept de consultation, donc une façon de valider les informations précédentes ou de faire des liens entre l'efficacité, les informations stratégiques et le processus de consultation.

Finalement, puisque par les questions précédentes, le répondant a ramené à un certain niveau de sa conscience, différentes

expériences de consultation et a procédé à une analyse de ces activités, il poursuit sa réflexion en partageant les leçons apprises et les principes sur lesquels il base sa pratique. Par exemple, le fait d'avoir abordé à la fois des expériences d'échec et de succès, certaines satisfaisantes et d'autres insatisfaisantes, il est en mesure de dégager la différence entre ces deux types d'expérience mais aussi la progression des résultats obtenus dans ces interventions.

La séquence des questions est conçue pour supporter un cheminement dans la réflexion du participant. Les commentaires de participants, bien que non sollicités, confirment l'effet de l'ordre des questions : « je trouve intéressant le chemin que vous prenez, c'est une réflexion intéressante que vous me faites faire, je ne m'étais jamais arrêté à réfléchir comme cela à ce que je faisais, cette réflexion a été très intéressante, votre cheminement de questions est très réfléchi, quelles bonnes questions! » etc. De plus, les commentaires reçus des participants à la fin de cette entrevue dénotent de leur intérêt dans cette démarche et de leur satisfaction d'y avoir participé: « l'entrevue a permis une réflexion stimulante, on n'a peu de temps pour faire le point, c'est une occasion extraordinaire, j'ai vraiment l'impression de ne pas avoir perdu mon temps» etc..

La validation de l'entrevue a permis de vérifier auprès de chaque participant la compréhension par la chercheuse de la teneur de leur propos et d'enrichir les données par une réflexion supplémentaire. Cette phase s'est réalisée par l'envoi d'un courriel à chaque participant (annexe 5). Il inclut le résumé de l'entrevue dans un format identique pour tous et une invitation à émettre leur approbation du contenu comme reflet de leur propos, leurs commentaires et des réflexions supplémentaires. Le résumé est rendu sous cinq rubriques reflétant la grille d'analyse des données:

- Critères d'efficacité du consultant;
- Explications du consultant de son efficacité en cours d'activité;
- Identification de variables cibles de la démarche de consultation;
- Démarche de consultation et ses particularités;
- Leçons apprises;
- Principes de base soutenant l'action du consultant.

Dans l'annexe 6, un exemple de résumé fournit l'étendue des informations recueillies et permet de visualiser le matériel de base qui a servi à l'analyse.

Dans le cas où il n'y a pas eu de retour direct de la part d'un participant, le chercheur a procédé à un rappel électronique pour vérifier si le consultant était en accord avec le contenu (annexe 7). Le rappel est fait en deux temps pour laisser un délai de réponse minimal de trois semaines après la date d'envoi du résumé.

Huit participants ont répondu avant la période de rappel. Un seul consultant a ajouté des informations et quelques précisions, trois ont nuancé quelques énoncés, un a fait des corrections de forme, sept ont accepté tel quel le résumé et finalement deux participants n'ont retourné aucune réponse en se prévalant de l'offre de ne pas répondre pour signifier leur approbation. Un participant avait signifié dès l'entrevue ne pas vouloir recevoir de résumé pour validation.

Le retour de leur approbation du résumé s'accompagnait aussi de commentaires qui font valoir l'apport de cette démarche pour les participants. Vous trouverez les commentaires reçus en annexe 8.

Traitement des données

L'analyse de contenu qualitative, comme méthode de traitement des données, permet de comparer les expériences les unes aux autres. Cette méthode, plus près de la réalité des praticiens, est une façon de rejoindre leurs préoccupations (Gresham, 1991). Même s'il y a un calcul de fréquence, ce n'est pas la fréquence d'apparition d'un item qui en justifie l'importance telle que le prescrit l'analyse de contenu qualitative (Aktouf, 1987). Cette analyse cherche à dégager du contenu, ce qui se cache derrière, donc interpréter le sens des éléments, de leur fréquence, leurs agencements et leurs associations. Une méthode d'induction analytique comme la théorisation ancrée est une démarche logique qui consiste à partir du concret pour passer à l'abstrait en cernant les caractéristiques essentielles d'un phénomène (Znaniecki, 1934 : voir Poupart *et al.*, 1997). Elle vise à élaborer une théorie enracinée dans la réalité empirique parce qu'elle considère tous les faits et incidents comme des indicateurs des concepts et des catégories conceptuelles et l'ultime instrument de leur vérification (Poupart *et al.*, 1997). Cette recherche tente de dégager le mode de fonctionnement de la consultation par l'identification de composantes, de processus et de sa finalité, l'efficacité (Aktouf, 1987).

Le résumé des propos de chaque participant est la première étape de traitement des données. La compréhension du domaine tant théorique que pratique de la chercheuse facilite l'exécution de cette étape. Ainsi, à partir des notes d'entrevues et des enregistrements réalisés pour chaque consultant rencontré, la chercheuse a rédigé un texte présentant toutes les informations reçues.

Après avoir reçu l'approbation des sujets sur le contenu du résumé de leur entrevue, la deuxième étape d'analyse consiste à compiler l'ensemble des réponses obtenues de tous les répondants, par thème, les critères d'efficacité, les facteurs explicatifs, les informations que

recueillent le consultant, la démarche de consultation et les leçons apprises.

La chercheuse a fait le choix de ne pas utiliser les traitements informatisés de données qualitatives. Le seul décompte des mots ne peut rendre justice à l'ensemble des informations recueillies. La différence de vocabulaire et de niveaux de sens pouvant être utilisées pour parler d'un sujet justifient une analyse de contenu interprétative. De plus, un répondant pouvait fournir une réponse à une question liée à la démarche et apporter en même temps des précisions sur les facteurs d'efficacité. Une analyse conventionnelle permet de ne pas perdre cette nouvelle information et de l'ajouter au thème approprié.

Thème par thème et un répondant à la fois, la chercheuse recense toutes les réponses fournies. Ainsi pour les critères d'efficacité, les facteurs explicatifs et les informations recueillies par le consultant, elle répertorie l'ensemble des réponses dans un tableau. À chaque réponse, elle s'assure d'en comptabiliser l'apparition par un crochet à la ligne de l'incident et dans la colonne qui correspond au répondant qui en a fait mention. Elle compare aussi chaque incident à ceux déjà mentionnés par les autres répondants. S'il a déjà été cité, seul le crochet est ajouté dans la colonne appropriée. S'il est différent, elle ajoute une ligne décrivant l'incident mentionné et un crochet dans la colonne du répondant. Ces tableaux permettent de contenir l'ensemble des informations fournies par tous les répondants et la fréquence des incidents.

L'étape suivante consiste à procéder à un regroupement des incidents selon leur similitude ou contenu apparenté. Cet exercice est réalisé pour les critères d'efficacité, les facteurs explicatifs de l'efficacité et pour l'ensemble des informations recueillies. Pour ces trois types de données, il se dégage trois niveaux d'information. Le tableau 8 les présente.

Tableau 8
Niveau d'information présenté

Résultats :	Critères d'efficacité	Facteurs explicatifs de l'efficacité	Informations stratégiques
Données brutes	Indicateurs	Explications	Informations
Regroupement	Critères d'efficacité	Facteurs explicatifs	Catégories
Subdivision du regroupement	Composantes	Composantes	Sous-catégories

Ainsi pour les critères d'efficacité tout comme pour les facteurs explicatifs de l'efficacité, la donnée brute était soit un indicateur ou une explication. Elles appartenaient à l'un ou l'autre des critères ou des facteurs mais, puisqu'elles étaient abordées sous des angles différents, il a fallu subdiviser le regroupement en composantes. Quant aux informations que le consultant recueille pour réaliser son mandat, les données brutes ont dû être classifiées dans des catégories et sous-catégories étant donné leur grand nombre. Un deuxième expert a contre vérifié les énoncés et leurs regroupements. Le résultat de ce consensus avec la chercheuse est présenté dans les annexes 9, 10 et 11. Les informations deviennent stratégiques, à partir du moment où, selon des critères précis, les consultants les ont jugées plus importantes que les autres. Cette étape d'analyse est présentée plus en détail dans des paragraphes subséquents.

Tout ce que les sujets ont dit sur la démarche de consultation, les leçons acquises, les principes sous-jacents aux pratiques de consultation ont aussi fait l'objet d'une présentation mais sans calcul de fréquence.

À ce stade, pour toutes les réponses recensées, aucun critère d'exclusion n'a été retenu. La fréquence de mentions d'une information ou l'évaluation que pourrait faire la chercheuse de la qualité de la réponse représente un risque d'écartier un élément fondamental qu'un seul

répondant aurait pu identifier compte tenu de ces expériences et de l'analyse qu'il en a fait lui-même. Puisqu'il s'agit d'une recherche exploratoire, la contribution de chacun est considérée comme telle. Il suffira dans des recherches subséquentes de valider la généralisation possible de cet élément avec des moyens de recherche appropriés.

Une autre étape d'analyse permet de cibler des informations que les répondants jugent essentielles. À partir de critères telle, l'utilité d'une information pour la prise de décision et son lien avec un facteur explicatif de l'efficacité, certaines informations se révèlent être plus cruciale que d'autres pour l'exercice de consultation et elles seront ciblées comme des informations stratégiques. Par ailleurs, la fréquence demeure un appui supplémentaire sans jamais être un critère d'exclusion.

Les résultats présentent ce qui découle de ces étapes de traitement et d'analyse. De façon systématique et avec le souci de considérer l'ensemble des données recueillies auprès des experts, les résultats sont riches de sens pour le praticien en consultation.

Chapitre III
Analyse et résultats

Les entrevues ont généré un matériau extrêmement riche en regard de la pratique de la consultation. Les consultants ont exprimé avec profondeur et nuance leur praxis, leur vécu, leurs observations et leur conception de la consultation. Le regroupement de ces données et l'analyse subséquente ont respecté le devis des entretiens d'enquête qui se subdivisait en six volets, lesquels constituent également l'essentiel de la structure du présent chapitre :

- Le cadre de référence des consultants pour évaluer l'efficacité d'une consultation et les facteurs qui selon eux expliquent cette efficacité.
- Le champ informationnel, c'est-à-dire l'ensemble des informations que le consultant considère important de recueillir dans sa démarche d'intervention. Il se réfère alors à ses multiples expériences.
- La démarche et la prise de décision: les étapes et le déroulement, les décisions d'accepter ou non le mandat, celles de le poursuivre ou de l'interrompre et celles, concernant le choix des stratégies, moyens et outils d'intervention.
- Les informations stratégiques, c'est-à-dire les informations qu'il utilise pour prendre les décisions cruciales de la démarche et être efficace
- Les leçons de l'expérience, c'est-à-dire l'intégration des expériences sous forme de principes, leçons et raccourcis appris au fil des années.
- Un modèle intégré et dynamique de la pratique de la consultation issu de la confrontation et de l'intégration de l'ensemble des données recueillies au cours de cette recherche.

Cette présentation obéit à une logique incluse dans le devis même de l'entrevue d'enquête. Si les critères d'efficacité de la

consultation incarnent la finalité du travail du consultant, les autres éléments, c'est-à-dire les facteurs explicatifs de l'efficacité et les informations recueillies en cours de démarche sont des portes d'entrée distinctes et indispensables pour identifier ce dont le consultant a besoin pour prendre les décisions inhérentes à l'exercice de la consultation. Les leçons, principes et raccourcis mentionnés par les répondants traitent davantage de la dynamique de la consultation et ajouteront les nuances et les clarifications nécessaires à l'élaboration d'un modèle systémique de la consultation.

Pour chacun de ces thèmes, à partir des convergences que la chercheuse peut en dégager après avoir entendu les 15 répondants, il y aura la présentation de ce qu'ont dit les consultants rencontrés et des constats qui en émergent.

L'efficacité de la consultation

La première partie des entrevues d'enquête visait à inventorier la problématique de l'évaluation de l'efficacité en consultation. Les propos qu'ont tenus les consultants en regard de cet aspect de la consultation ont été regroupés et analysés selon deux thématiques distinctes et complémentaires : Les critères sur lesquels les consultants s'appuient pour évaluer l'efficacité de la consultation et les facteurs explicatifs de cette efficacité. Dans quelques cas, les répondants ont abordé les modalités pour évaluer cette efficacité. Sans que cette information ait été recherchée de façon systématique, il semble approprié d'en faire part et de la présenter en lien avec les critères auxquelles elles sont associées. Des recherches subséquentes pourraient approfondir cet aspect.

A. Critères d'efficacité

Le participant présente sa vision de l'efficacité de la consultation en identifiant d'abord les éléments qu'il utilise pour jauger la valeur de son intervention et qui font que celle-ci sera alors plus ou moins associée à un succès ou à un échec.

1. Inventaire des indicateurs mentionnés

Au total, les quinze participants ont mentionné 131 indicateurs leur servant à évaluer l'efficacité de leur consultation. Les consultants ont mentionné entre quatre et 18 indicateurs chacun pour une moyenne de 8,7, le mode étant à 6 et la médiane à 9. Une première analyse de contenu fondée sur la similitude des éléments mentionnés réduit le matériau d'origine à 31 indicateurs distincts (annexe 9). De ce nombre, cinq ne sont mentionnés qu'une seule fois alors que cinq autres ont été identifiés par plus de la moitié des répondants. Il s'agit de la pertinence du résultat final en fonction de l'objectif initial, de l'appropriation du changement par le client, de la satisfaction globale du client, de l'évolution du client entre le début et la fin de l'intervention et de l'atteinte de l'objectif initial.

2. Critères d'efficacité

Par ailleurs, parmi ces 31 indicateurs, certains ont des points communs et une deuxième phase d'analyse permet un regroupement et l'identification de six critères d'efficacité :

- Pertinence du résultat et des objectifs
- Appropriation du mandat par le client
- Qualité de la relation
- Satisfaction du client et du consultant
- Qualité de la démarche
- Évolution du client et de sa performance

Au tableau détaillé des indicateurs et des critères de l'annexe 9, on remarque que seuls les critères, qualité de la démarche et qualité de la relation ne comportent pas d'indicateurs obtenant une mention par plus de la moitié des participants. Ici, fréquence de mention et convergence de sens tendent à aller de pair.

Ce même tableau laisse voir que la grande majorité des consultants (N=12) se réfèrent simultanément à au moins quatre critères pour évaluer l'efficacité de la consultation et surtout jamais à un seul. Ainsi, quatre consultants font appel à six critères, six autres en utilisent cinq et deux se réfèrent à quatre critères. On peut aussi constater qu'un consultant peut évaluer son efficacité qu'à partir de quelques critères et donc d'en délaisser d'autres. Certains critères sont plus accessibles que d'autres, par exemple, la satisfaction du consultant et du client. La nature du problème peut éliminer la possibilité d'utiliser l'un ou l'autre des critères telle l'évolution du client dans une situation de gestion de crise. L'objectif personnel du consultant par rapport au client et aux résultats organisationnels peut aussi exclure certains critères. Ainsi, par exemple, lorsque le consultant reprend annuellement une activité de changement organisationnel, il ne sera pas enclin à évaluer l'appropriation du mandat par le client.

Le choix de ces six critères s'appuie aussi sur les résultats de fréquence obtenus, notamment par le nombre de fois où un critère est cité et par le nombre de participants ayant traité d'au moins un indicateur de ce critère (voir le tableau 9). Ainsi, chaque critère est mentionné un minimum de neuf fois et trois d'entre eux le sont plus de vingt-cinq fois. De plus, chaque critère est mentionné par au moins huit des consultants. Et si aucun ne fait l'unanimité, trois d'entre eux cumulent 73.2 % des mentions et sont privilégiés par un plus grand nombre de consultants, c'est-à-dire par treize ou quatorze: la satisfaction et de façon spécifique

celle du client, la qualité de la démarche et l'évolution du client et de sa performance. Ces trois critères sont aussi ceux qu'il a fallu subdiviser en composantes, pour rendre compte de leur complexité et de leurs différents aspects.

Tableau 9
Critères d'efficacité, leurs composantes et les fréquences

Critères	Composantes	Nombre d'indicateurs	Nombre de mentions totales	Nombre de consultants ayant mentionnés
Pertinence du résultat et des objectifs	-	1	9	9
Appropriation du mandat par le client	-	3	16	10
Qualité de la relation	-	3	10	8
Satisfaction	Du client	4	23	14
	Du consultant	2	5	5
	Critère global	6	28	14
Qualité de la démarche	Efficacité technique	2	8	6
	Compréhension du problème par le consultant	2	8	6
	Gestion des opérations	4	8	4
	Adéquation moyens et fins	3	10	7
	Critère global	11	34	13
Évolution	Du client	3	12	11
	De la performance du client	4	22	13
	Critère global	7	34	14
Total		31	131	

Toutefois, pour le critère Qualité de la démarche, aucune des composantes n'est relatée par plus de la moitié des consultants. La composante satisfaction du consultant est aussi peu citée tant en termes de mentions que du nombre de consultant l'ayant traité.

Ainsi, il apparaît qu'une consultation soit jugée efficace si : l'objectif et les résultats obtenus sont pertinents pour l'organisation; le client est satisfait et s'est approprié le changement; la relation entre le client et le consultant ainsi que la démarche établie par le consultant sont de qualité; il y a eu une évolution pour le client et la performance de son organisation et qu'à son tour, le consultant est satisfait.

S'il est habituel de se référer aux résultats pour évaluer l'efficacité, la consultation semble se distinguer par une particularité c'est-à-dire l'évaluation des moyens utilisés en cours de processus comme critère d'efficacité. L'hypothèse d'explication de ce constat est que la consultation est un processus et que le consultant est d'abord et avant tout responsable de cette démarche, d'où l'importance de l'évaluation de ce critère de qualité des moyens et du processus. Toutefois, cela ne demeure qu'un des critères et c'est la combinaison des critères qui permettent de conclure à l'efficacité.

Ces critères d'efficacité impliquent pour le consultant de s'assurer du choix de la cible de changement, favoriser l'appropriation du changement par le client, veiller à la satisfaction des deux parties, la sienne et celle du client, établir une bonne relation avec le client et une démarche qui réponde aux exigences de la situation et finalement de constater un changement positif chez le client ou dans son organisation.

Voici maintenant, la signification de chacun des critères à partir de ce qu'en ont dit les répondants :

Pertinence des objectifs et des résultats: ce critère est composé d'un seul indicateur obtenant à lui seul la faveur de neuf répondants. Le consultant pourra déterminer la valeur de sa consultation s'il peut constater qu'il a fait le bon choix d'objectif et que la solution implantée convient à l'organisation. Plusieurs consultants ont fait mention de la pertinence entre l'objet du mandat et les besoins ou enjeux de l'organisation. Avoir la conviction de travailler sur la « bonne » chose est un indicateur important. Le client se reconnaît alors dans la proposition du consultant et trouve ainsi des réponses à son questionnement. Il peut ainsi faire du mandat une priorité parce qu'il reconnaît le caractère pertinent de la résolution de ce problème pour la survie de son organisation. Les répondants constatent aussi la nécessité de recadrer le client lors de sa demande initiale pour s'assurer de cette pertinence. Le recadrage consiste alors à questionner ce lien entre la demande et les besoins organisationnels, entre les résultats attendus et la problématique perçue ou les solutions déjà envisagées.

Chaque demande d'intervention a des objectifs liés à la nature même du problème. Le seul fait d'atteindre ces objectifs renseigne le consultant sur son efficacité. À l'occasion, le consultant utilise des indicateurs objectifs qu'il établit avec le client dès le début de la démarche. Il prend alors une mesure avant et une autre après l'intervention sur ces indicateurs. Les indicateurs sont de plusieurs ordres et les plus courants concernent les aspects financiers, les résultats d'opération, le rendement de l'organisation et les données propres aux ressources humaines tels le taux de roulement et l'absentéisme. Plus ces indicateurs, donc les objectifs et résultats attendus, sont près des orientations et enjeux cruciaux de l'organisation, plus l'intervention sera jugée pertinente.

Appropriation par le client : Pour dix consultants, le fait que le client assume pleinement sa responsabilité dans la démarche de

changement, c'est-à-dire qu'il parvienne à définir le problème, ses causes et la solution, gère l'implantation du changement, assure le maintien et le suivi des solutions est un critère important d'évaluation de l'efficacité de son intervention. Dans ce contexte, le client est le responsable, gestionnaire de la ligne hiérarchique, concerné par la situation. Tout le débat sur le rôle du consultant et du client est omniprésent dans ce critère, notamment le rôle de l'expert par le consultant. De l'avis des consultants rencontrés, il peut être pertinent de faire valoir son expertise ou surtout de s'en servir pour dénouer des situations, faire des choix de stratégies et d'outils. Toutefois, le problème tout comme la solution appartiennent au client.

Il semble aussi évident que cette appropriation a un caractère graduel. Si elle n'est pas toujours acquise au début d'une intervention, elle devrait être de plus en plus visible en cours de démarche et complète à la fin du processus. Tous les consultants rencontrés trouvent important de constater la compréhension qu'a le client du problème à travers les mots qu'il utilise et dans sa façon de s'adresser aux membres de son organisation. Avec l'aide du consultant, il sera parvenu à cerner le problème, à définir un plan d'action et à faire des choix éclairés pour le résoudre. Il se sera approprié la démarche lorsqu'il parviendra à prendre les décisions qui lui appartiennent, à assumer les coûts inhérents à la démarche, à mettre en place par ses activités de gestion tous les éléments du plan d'action, à se commettre dans l'atteinte des résultats et à en assurer le maintien et le suivi dans le cadre des systèmes organisationnels en place. Il s'engage et s'implique dans tout le processus.

Une autre manifestation de cette appropriation est l'intégration de ses ressources humaines dans cette démarche comme si cela faisait partie de leur travail de participer au changement. Ils prennent ainsi conscience de leur part de responsabilité et d'influence dans le problème

et la solution. Certaines réactions du client sont aussi des indices fiables de cette appropriation. Dans des situations ou problèmes similaires, le client adopte des comportements différents et parvient à les résoudre de façon autonome sans faire appel au consultant pour une autre intervention. Une des responsabilités du consultant est d'habiliter le client à la résolution de problème similaire.

Lorsque le consultant quittera l'entreprise, la seule condition qui l'assure du maintien des résultats obtenus est cette appropriation par le client. Il aura alors établi un système permettant de maintenir l'application des solutions. À quoi sert une solution si après six mois, personne ne l'utilise et que les problèmes reviennent parce que le consultant a quitté et qu'il n'est plus là pour reprendre les comportements inadéquats ou faire l'arbitre.

Qualité de la relation client- consultant en termes de confiance et de partenariat. Trois indicateurs et huit consultants définissent la qualité de la relation client consultant comme critère d'efficacité. Ils constateront cette qualité par la nature même de cette relation à la fin de l'intervention. Le client, gestionnaire ou équipe dirigeante est l'une des parties de cette relation. Toutefois, un consultant ajoute aussi l'importance de la qualité de cette relation avec les autres membres de l'organisation. Il faut aussi distinguer le rôle de la relation comme critère d'efficacité et comme facteur explicatif de cette efficacité puisque les consultants lui attribuent ces deux fonctions. Lorsqu'elle est traitée comme facteur explicatif de l'efficacité, elle devient une partie inhérente au processus de consultation. Lorsque c'est un critère d'efficacité, les consultants la voit comme une résultante de la démarche. Ainsi, au départ, la relation peut être strictement professionnelle. Le client fait alors appel au consultant pour sa crédibilité et une expertise spécifique. De son côté, le consultant sait que pour être efficace (facteur explicatif) et supporter le client dans la résolution d'un problème, il doit établir un lien

de partenariat basé sur la confiance. Puisqu'il lui appartient d'établir et de gérer cette relation de confiance et de partenariat avec le client, il pourra constater son efficacité si ce résultat est atteint. Tout au long du déroulement et à la fin du processus, des indices permettront de porter un jugement, sur le niveau d'atteinte de cet objectif de nature relationnelle :

- le ton des interactions,
- un certain niveau de complicité,
- les réactions de chacun des membres de l'organisation et les choix du gestionnaire en fonction des recommandations du consultant,
- la qualité des informations fournies par les membres de l'organisation et le client,
- le niveau d'implication des personnes concernées et
- la référence du consultant à d'autres clients.

De plus, après l'intervention, le client n'hésitera pas à rappeler le consultant pour d'autres mandats.

Pour y parvenir, le consultant devra respecter la confidentialité de ce qu'il reçoit comme information, respecter le rôle et la personnalité de chacun, accorder une attention constante au niveau de confort et d'inconfort du client pour réagir et adapter son intervention.

Satisfaction du client et du consultant : Cette satisfaction peut être globale ou spécifique et peut concerner la démarche, les résultats et leur maintien, les contenus, les stratégies, outils et documents utilisés, les apprentissages réalisés à travers la démarche et le professionnalisme du consultant. La satisfaction est la première mesure d'efficacité qu'utilisent les consultants. Quatorze consultants en ont fait part par 28 mentions et six indicateurs. Bien qu'elle ne soit pas suffisante, elle agit comme point de départ de la mesure d'efficacité. Regrouper ensemble la satisfaction du client et du consultant s'explique par la nature même de

cette forme d'évaluation, c'est-à-dire subjective et souvent spontanée, émise en cours de démarche ou à la fin du mandat.

Pour connaître le niveau de satisfaction du client, le consultant utilise le plus souvent la rétroaction directe du client et des membres du système-client. Le client exprimera sa satisfaction des changements constatés et des résultats, selon la nature de la situation. Il peut le faire de façon spontanée, mais le consultant peut aussi encourager ces commentaires lors de rencontres de bilan ou de suivi et des questions spécifiques. Des commentaires et des réactions spontanées se manifestent notamment lors de la présentation des résultats du diagnostic et des recommandations. Les rencontres, pour recueillir des commentaires, peuvent être individuelles avec le client ou en groupe. Elles impliquent alors les principaux intéressés, y compris les membres de la fonction ressources humaines. Dans certains cas, le consultant peut aussi utiliser un questionnaire auprès d'un grand nombre de membres de l'organisation et vérifier leur perception des changements ou leur satisfaction. Le questionnaire aborde des éléments de la démarche, des résultats obtenus ou des impacts de l'intervention selon les besoins établis dès le début de la démarche. Dans les grands bureaux de consultation, une pratique courante est l'envoi d'un questionnaire de satisfaction que le client remplit une fois l'intervention complétée. Cela s'inscrit dans un processus d'évaluation des services du secteur et des consultants. La multiplicité des critères évalués varie tout en comportant toujours, des éléments de :

- qualité perçue,
- respect des contraintes tels les budgets et les échéances
- niveau d'atteinte de résultats,
- compétence du consultant,
- relation établie
- l'impact du processus

Les clients semblent aussi apprécier l'intégrité du consultant dans sa façon de décrire la réalité organisationnelle, « il dit les vrais affaires » et le fait qu'il ne fait pas travailler le client pour rien. Le fait que le client retourne rapidement ses appels au consultant, lui donne un deuxième mandat ou le réfère à des membres d'une autre organisation, paie rapidement la facture ou accepte de fournir des témoignages informe aussi le consultant de sa satisfaction. Un client insatisfait agira autrement. De plus, il pourrait par exemple, s'attarder sur des détails ou vouloir revenir constamment en arrière. Toutefois, il faut noter que l'absence d'indice de satisfaction ne signifie pas automatiquement de l'insatisfaction.

Pour le consultant, sa satisfaction provient du fait que cette démarche lui a permis d'évoluer sur un plan professionnel. Il a acquis de nouvelles connaissances dans un domaine d'expertise, un secteur d'activité, un type de clientèle ou des habiletés d'intervention. Il peut aussi être satisfait s'il a le sentiment d'avoir contribué à l'atteinte des résultats, d'avoir pu travailler sur les causes du problème et non juste sur les symptômes de façon à toucher aux enjeux organisationnels et s'il constate l'engagement des membres de l'organisation à la solution de la problématique. Le constat de changement, de l'utilisation de nouveaux comportements et de l'évolution du client est aussi une source de satisfaction pour le consultant.

Qualité de la démarche effectuée par le consultant : Ce critère est composé de plusieurs composantes, la compréhension du problème, l'efficacité technique, l'adéquation moyen-fins et la gestion rigoureuse des opérations de la démarche. Pour ce critère, 13 répondants ont fait 34 mentions autour de onze indicateurs. Puisque la première responsabilité du consultant est d'établir et de mener une démarche d'intervention, l'efficacité est liée à sa façon de le faire. À chaque étape de son intervention, le consultant pourra évaluer la qualité de l'identification des

besoins, de la lecture et sa compréhension de la situation, de ses choix méthodologiques en fonction des besoins, des résultats attendus et de la situation organisationnelle, des activités d'intervention et de la rigueur du processus.

La qualité de la démarche sera fonction des compétences du consultant, citées comme facteurs explicatifs de l'efficacité. Plusieurs consultants expriment ainsi la mesure de la qualité de la démarche par la mesure a posteriori de la capacité du consultant à exercer certaines activités propres au processus de consultation menées selon les règles de l'art et de la science :

- lire le client, l'organisation
- gérer la relation et lire l'interaction avec le client
- aller chercher l'engagement du client
- influencer le client
- identifier le besoin, les objectifs
- utiliser les bons outils
- structurer l'information
- animer
- impliquer les ressources concernées
- soutenir le client au cours de la démarche

La finalité de l'utilisation de ces compétences est la maîtrise par le consultant de la réalité organisationnelle et l'adaptation constante à la situation, à l'organisation et au client pour faire les bons choix de moyens et des outils qui permettront l'atteinte des résultats. La qualité du diagnostic fait que les gens se reconnaissent dans l'analyse de la situation, permet un certain consensus entre les membres de l'organisation et favorise l'adhésion des gens à la démarche, au processus et au constat.

En ce qui a trait à la gestion rigoureuse du processus et à l'efficacité technique. Outre les éléments de compétences, la justesse de l'estimé des coûts en fonction des bénéfices anticipés, le respect du budget et de l'échéancier sont associés à la qualité de la démarche du consultant. La qualité du choix des outils sera rapidement validée par les impacts qui en résulteront sur ceux qui en ont bénéficié notamment pour l'apport en connaissance ou le développement d'habiletés auxquels ils ont contribué.

Évolution de l'organisation, du client et de la situation : Le dernier critère mais non le moindre est reconnu par 14 consultants, à travers sept indicateurs et 34 mentions. Ce critère d'efficacité se traduit par le constat d'un écart entre la situation initiale et celle de la fin du mandat, une amélioration ou un développement du client lui-même ou de la performance de l'organisation. En fait, il s'agit de la mesure de l'impact de l'intervention et des retombés du changement. Ainsi, la situation initiale a évolué lorsque la situation problématique est clarifiée ou corrigée ou lorsque des changements de comportements et d'attitudes ont été apportés. De façon plus précise, il peut y avoir un changement au niveau de la rentabilité, de la productivité de l'entreprise, des taux de maladie ou d'absentéisme, du roulement de personnel, des coûts d'exploitation, du niveau de satisfaction des clients, de la structure pour une distribution plus équitable et plus claire des responsabilités et de l'un ou l'autre des indicateurs propres aux enjeux stratégiques de l'organisation. Il se peut aussi que ce soient les individus, membres de l'organisation, qui ont évolué au niveau de leurs attitudes ou de leurs façons de faire et certains constatent la différence à cet égard. Le client peut constater que son équipe est plus compétente et performante en tant qu'équipe. Les membres peuvent avoir amélioré leur esprit critique et ainsi contribué davantage à l'amélioration des processus organisationnels. Les gens consultent plus, exercent une plus grande influence, utilisent de

nouveaux outils, assument mieux leur rôle, sont plus rigoureux, sont plus autonomes pour résoudre des problèmes similaires, etc.

La mesure du climat de travail et de la progression des symptômes fournit des indices de ce critère d'efficacité. Le client peut avoir plus de crédibilité à la suite des actions prises au cours de la démarche, de changements de comportements ou d'attitudes ou des résultats atteints. Les employés sont moins souffrants. Il y a moins de conflits dans l'organisation. Les audits systématiques fournissent des informations sur l'intégration par les clients, de ces nouvelles pratiques. Le constat que les membres de l'organisation ne voudraient pas revenir en arrière ou ne peuvent plus se passer des changements est aussi une mesure positive de cette évolution.

Par ailleurs, lorsque vient le temps de mesurer l'efficacité pour le critère d'évolution, les consultants considèrent la notion de temps. Les résultats peuvent s'observer à court, à moyen et à long terme à partir de la mesure d'indicateurs disponibles avant l'intervention. Donc, la mesure doit idéalement se faire à plusieurs reprises. La progression tout comme le maintien des résultats dans le temps sont des enjeux qui ne pourront se constater qu'à travers plusieurs mesures.

Pour conclure avec l'efficacité de la consultation, soulignons, qu'il y a plus d'un critère à utiliser pour l'évaluer, qu'il y a plusieurs personnes en cause, le client, les membres de l'organisation et le consultant, qu'il y a des mesures objectives et subjectives qui se prennent à des temps différents de la démarche et à plusieurs reprises pour certains des critères. Chaque membre de l'organisation, selon l'impact de l'intervention, peut en faire une évaluation différente à partir d'indicateurs liés à ses activités propres, de son schème de référence et de ses préoccupations personnelles. Ce sont des considérations que les

consultants ne négligent pas avant de conclure au succès ou à l'échec de leur intervention.

La complexité de la mesure de l'efficacité de la consultation explique en partie le peu de recherche empirique sur le sujet. Pourtant, la définition de ces critères circonscrit le champ de recherche.

B. Facteurs explicatifs de l'efficacité de la consultation

Après avoir fait part de ses critères d'efficacité, le consultant propose une explication, issue de son expérience, sur ce qui lui permet d'être efficace, c'est-à-dire de se mesurer favorablement sur ces critères. Parmi l'ensemble des explications reçues, certaines convergent et nous permettent de proposer des facteurs explicatifs spécifiques desquels le consultant peut déduire ce dont il doit tenir compte dans sa pratique.

1. Inventaire des explications mentionnées

Pour les quinze participants, il y a plusieurs explications pour cette efficacité et il est impossible de n'en cibler qu'une. En moyenne, chacun en mentionne 17, pour un total de 214. Le nombre d'explications par consultant varie entre 10 et 26 et neuf d'entre eux en mentionne entre 12 et 15. La comparaison de chaque explication avec celles déjà répertoriées fait émerger 43 explications différentes (tableau 23 de l'annexe 10) parmi lesquelles douze sont mentionnées une seule fois et treize autres par plus de la moitié des répondants :

- Soutien des hauts dirigeants
- Connaissance et compréhension qu'a le client du problème
- Compétence du consultant
- Capacité du consultant à lire l'organisation, le besoin, le client, les enjeux
- Capacité du consultant à gérer la relation avec le client

- Rigueur du consultant et connaissance du processus
- Qualité de l'analyse du besoin et de la définition du problème
- Respect et clarification des rôles de chacun
- Adaptation, flexibilité et choix
- Un fonctionnement par étape
- Relation de confiance client-consultant
- Crédibilité du consultant
- Implication des personnes à tous les niveaux

2. Facteurs explicatifs de l'efficacité

Cinq facteurs regroupent la majorité des explications proposées par les répondants. Une seule des explications est traitée de façon isolée : la mise en valeur du client par le consultant. Elle est mentionnée par un seul consultant. Chaque facteur est constitué de quatre à 12 explications.

Il s'agit de :

- Définition de la situation
- Exécution de la démarche
- Relation client-consultant
- Stabilité de l'organisation, des dirigeants et des employés
- Acteurs de la situation et leurs propriétés

Les treize explications obtenant huit mentions et plus sont réparties dans quatre de ces facteurs explicatifs de l'efficacité : définition de la situation (2), exécution (3) et relation client-consultant (2) et acteurs (6). Ces quatre mêmes facteurs recueillent à eux seuls près de 97% des mentions faites sur les facteurs explicatifs de l'efficacité. De plus, les quinze répondants en ont fait part par l'une ou l'autre des explications qui la constitue (Tableau 10). Seul le facteur explicatif de la Stabilité n'est pas considéré par tous. Fait à noter, les consultants qui accordent une importance à la stabilité de l'organisation pour expliquer l'efficacité de la consultation sont parmi les plus expérimentés de

l'échantillon, une personne ayant plus de 25 ans d'expérience et les trois autres plus de 30.

Tableau 10

Facteurs explicatifs de l'efficacité,
leurs composantes et les fréquences

Facteurs explicatifs	Composantes	Nombre d'explications	Nombre de mentions totales	Nombre de consultants ayant mentionnés
Définition de la situation	Compréhension du problème	3	15	13
	Clarté des rôles et des règles	2	12	11
	État émotif	2	4	2
	Aspects organisationnels	3	9	6
	Facteur global	10	40	15
Exécution de la démarche	Logistique, étapes	5	23	14
	Implication des ressources	1	12	12
	Adaptation, validation	6	21	11
	Facteur global	12	56	15
Relation client-consultant	État	4	29	15
	Impact	1	4	4
	Facteur global	5	33	15
Stabilité de l'organisation, des dirigeants et des employés	-	4	6	4
Acteurs de la situation et leurs propriétés	Client	4	24	12
	Consultant	7	54	15
	Facteur global	11	78	15
Total		43	214	

Les arguments de fréquence de mention et de consultants concernés par ces facteurs appuient le regroupement proposé. Tous les facteurs, à l'exception de la Stabilité, ont aussi dû être subdivisés en

composantes, pour rendre compte des différents aspects qu'abordent les consultants. Deux des onze composantes ne sont mentionnées que quatre fois, l'état émotif de la situation et l'impact de la relation client-consultant. Toutes les autres obtiennent un minimum de neuf mentions dont cinq en ont plus de 21. À l'exception des deux composantes précédemment mentionnées et de celle des aspects organisationnels de la situation, toutes les composantes sont mentionnées par au moins onze consultants.

Donc, pour atteindre un certain niveau d'efficacité, cinq facteurs semblent jouer un rôle majeur. Ils sont clairement exprimés par les consultants et ce de façon unanime pour quatre d'entre eux. Deux des 11 composantes font aussi l'objet de l'unanimité soit, le consultant et l'état de la relation entre le client et le consultant. Suivent de très près la logistique et les étapes de la démarche, la compréhension du problème, le client et l'implication des ressources. La clarté des rôles et des règles ainsi que la nécessité de l'adaptation et de la validation dans l'exécution de la démarche sont aussi très importants.

Le consultant est au cœur des facteurs explicatifs de l'efficacité. Selon ce qu'il est et la nature des relations qu'il établit avec le client, selon la façon dont il définit et surtout comprend la situation, selon la façon dont il procède au cours de l'intervention, implique les ressources, clarifie les rôles et les règles, adapte et valide son intervention, il affectera directement l'efficacité de son activité professionnelle. De son côté, le client et l'organisation ont aussi leur part pour leur capacité de comprendre et d'agir.

Une description complète des facteurs explicatifs tels que présentée par les consultants rencontrés fournit plus d'information sur la pratique de la consultation et sur ce qui en influence son efficacité.

Définition de la situation : Les consultants mentionnent à 40 reprises à travers 10 explications distinctes, la place de ce facteur explicatif dans l'efficacité de la consultation. Quatre composantes de ce facteur permettent de mieux le définir : la compréhension du problème, la clarté des rôles et des règles, l'état émotif et les aspects organisationnels de la situation.

Point de départ de tous les mandats de consultation, la définition de la situation permet d'établir l'objectif qui guidera toute la démarche. Ce positionnement est crucial pour le déroulement de toute l'intervention et définit le résultat et sa valeur. Pour s'assurer que l'objectif répond aux besoins de l'organisation, cela exige du consultant de questionner pour avoir en main toutes les informations pertinentes, de bien les analyser pour en dégager les éléments essentiels et de proposer une lecture juste de la situation de façon à orienter ses actions subséquentes et celles du client. Les informations nécessaires pour définir la situation seront traitées dans la prochaine section de cette thèse puisqu'elles ont fait l'objet d'un questionnement systématique.

Définir la situation, c'est mettre ensemble une série d'informations propres à l'organisation et au client et distinguer le phénomène, des causes et des symptômes. Le niveau de compréhension de la situation par le consultant sera perçu par le client dans la présentation qu'il lui en fera, le choix des mots ainsi que l'identification des causes versus les symptômes. Le client se reconnaît et trouve alors des réponses à certains problèmes. Il sera plus facile au consultant de bien définir la situation s'il a les informations de première main et non le résultat de l'interprétation de quelqu'un d'autre. Par ailleurs, il est tentant pour le consultant de prendre pour acquis la demande telle qu'elle est exprimée par le client. Pourtant, tous les répondants sont d'avis que le recadrage est une fonction primordiale dans la définition de la situation. Le client présente souvent une facette ou un angle du problème et parfois

même la solution sans en avoir analysé les causes et les impacts. Il ne suffit pas de « faire plaisir et d'être sympathique au client mais de s'assurer d'être utile ». Avant d'établir la proposition d'intervention, il faut plus d'une rencontre et avec plus d'une personne. Il arrive souvent que le dépôt d'une proposition d'intervention permette de clarifier encore la situation. Elle est alors un outil pour cerner le problème et clarifier les règles ainsi que les rôles de chacun dans la situation.

Comprendre le problème signifie saisir les enjeux, la dynamique organisationnelle et politique, le processus décisionnel interne et connaître les joueurs clés de cette situation de même que leurs contraintes, les avantages qu'ils peuvent en retirer, leurs intérêts et enjeux personnels. Souvent la définition du problème passe par l'anticipation des résultats attendus et la définition d'indicateurs de résultats finaux. Tout comme l'évaluation du mandat en fonction de critères de réalisme et d'éthique, ce sont des outils de définition de la situation.

En ce qui a trait aux règles et aux rôles, plus ceux-ci sont clairs et définis plus le consultant risque d'être efficace. Les règles concernent les modalités de fonctionnement, les échéances, la facturation et les conséquences aux différents comportements. Pour les rôles, un piège guette le consultant, celui d'assumer le rôle du client gestionnaire ou d'un exécutant pour l'entreprise. Il peut alors lui arriver de vouloir le changement plus que le client lui-même. Le consultant doit être une valeur ajoutée pour le client et la situation et faire évoluer le client selon la volonté de celui-ci. Faire de l'établissement des règles de fonctionnement et de la répartition des rôles une partie intégrante de la définition de la situation évite ce piège. De plus, les objectifs, les règles et les rôles définis et convenus avec le client, peuvent devenir les dénominateurs communs sur lesquels le consultant peut revenir en cas de désaccord ou de déraillement en cours de démarche.

L'état émotif de la situation aura un impact important sur la définition de la situation. Le sentiment d'urgence, le sentiment d'inconfort et l'état de souffrance sont autant de leviers pour agir et pour décrire ce qui se passe. La conviction que le statu quo compromet un enjeu majeur de l'organisation fera bouger les gens. Un niveau trop élevé ou insuffisant de charge émotive peut affecter le succès de la consultation.

Les aspects organisationnels qui affectent la définition de la situation sont la culture de changement présente dans l'organisation, le degré de partage de la vision du dirigeant par les membres de l'organisation et le lien entre la demande et les enjeux stratégiques. L'état de la culture de changement précise le niveau de réceptivité de membres de l'organisation quant à cette nouvelle démarche et les compétences qu'ils ont ou non acquis pour ce type de processus. Le degré de partage de la vision renseigne sur le besoin d'information et de compréhension du sens de l'intervention qu'ont les membres de l'organisation dans cette situation. Les enjeux stratégiques de l'organisation permettent de constater si la demande a le poids suffisant pour parvenir à sa réalisation. Ils concernent des aspects financiers, structurels, de compétition, de production ou technologique.

Exécution : Trois composantes pour douze explications, 56 mentions et quinze consultants confirment l'importance des façons de faire pour obtenir un succès. Les consultants parviennent à répondre à leur critère d'efficacité s'ils exécutent bien toutes les opérations inhérentes au processus de consultation. Le fait d'appliquer une démarche rigoureuse, de faire les choses dans l'ordre en respectant les étapes propres à la problématique en cause, d'impliquer les ressources internes et de faire une place à la validation et à l'adaptation dans la démarche augmente les possibilités d'un résultat satisfaisant pour tous.

La première composante de ce facteur est le fonctionnement par étapes de la démarche et la logistique inhérente à une gestion de mandat. Une approche par étape est une explication fondamentale de l'efficacité de la consultation. Exécuter une étape à la fois permet au consultant de prendre des décisions au moment où cela s'impose et de régler les problèmes au fur et à mesure. Cela évite aussi de prendre des engagements à trop long terme à partir d'une information souvent parcellaire, surtout en début de mandat. Cette approche étagée donne au consultant une marge de manœuvre pour construire le succès à partir des informations fournies par la réalisation des activités de l'étape antérieure. Ces informations sont souvent issues des réactions des membres de l'organisation. Elles peuvent prendre plusieurs formes : les membres de l'organisation émettent des commentaires et font part de préoccupations; ils peuvent aussi réagir à la logistique des horaires, des lieux de rencontre et de la composition des groupes. Ces « détails », sur lesquels toutefois sont jugés les consultants, sont souvent des indices de malaises plus fondamentaux par rapport au changement, autant que d'informations ou d'occasions d'apporter des améliorations à la démarche et ainsi s'en assurer le succès final. Si tout est prévu d'avance et maintenu de façon trop rigide, il n'y a pas de place pour considérer ces informations.

Une autre information du client auquel doit s'adapter le consultant est la pression concernant le processus et les façons de faire, notamment pour les échéances, les outils et l'énergie à déployer pour le mandat. Le temps est un élément controversé de la pratique. Les clients sont pressés de voir des résultats, mais ceux-ci ne peuvent être atteints que si le temps nécessaire est accordé à chacune des étapes. Tout en se souciant de l'impact du momentum, les répondants précisent l'importance de ne pas sauter d'étapes. Chaque étape comporte des sous-étapes : proposition, validation, communication, test, ajustement, validation, réalisation et évaluation. Prendre le temps qu'il faut pour les exécuter

permet de ne pas passer à côté d'un malaise qui pourrait affecter les étapes subséquentes et même le résultat final. Par ailleurs, le consultant doit aussi distinguer les impératifs court terme, du travail en profondeur sur les causes d'un problème. Il peut donc y avoir des actions dont les impacts se feront sentir à court terme et d'autres à plus long terme. Le temps d'intervention va aussi déterminer l'adéquation des résultats au besoin du client. Plus le temps est long, plus cette adéquation risque d'être moindre parce que le client aura évolué et que de nouveaux éléments d'information s'ajouteront à la demande initiale.

L'implication des ressources dans l'exécution du mandat a aussi un impact sur le résultat de la consultation. Elle affecte directement la valeur du contenu livré à l'organisation. L'expertise de contenu appartient aux gens du milieu et valoriser les gens qui la détiennent ne fera qu'augmenter les chances de succès. Ils fournissent des informations sur ce qui est acceptable et faisable culturellement et au plan technologique. Le consultant doit donc s'assurer de les rendre à l'aise pour qu'ils puissent communiquer des informations pertinentes et fiables permettant ainsi d'identifier ce sur quoi il faut travailler. Ils peuvent aussi valider ce qui est proposé, assurer le suivi et jouer un rôle actif dans la recherche de solution. Leur compréhension du sens, de l'urgence et de l'importance de changer va leur permettre de s'engager dans ce changement. Plus les ressources internes mettent de l'énergie, plus il y a de chances de succès.

Dans l'exécution de la démarche, deux activités sont essentielles pour que le consultant soit efficace, la validation et l'adaptation. Cela implique de prendre le temps pour écouter, vérifier la compréhension des gens, communiquer, confronter ses choix et mesurer l'évolution. L'adaptation devient une attitude de vigilance aux indices pour une réaction rapide et appropriée. Si, pour tous les consultants, l'objectif d'un mandat et les étapes sont non négociables, les stratégies, les moyens et les outils le sont et font presque toujours l'objet d'adaptation.

Ils doivent convenir au contexte, à l'organisation, à la situation et aux gens impliqués. C'est une question de cohérence des pratiques internes et d'optimisation des moyens, au profit de l'organisation et de ses besoins. Cette adaptation assure le maintien d'un équilibre entre le processus et le contenu. Cette flexibilité fait partie de la complexité de cette profession.

La clarté du message et la compréhension du client se vérifient tout au long de la démarche en regardant les événements significatifs survenus depuis la dernière rencontre et les actions prises par le client. Cela permet d'ajuster le discours et le processus au fur et à mesure dès que le consultant perçoit un écart avec sa vision. Ainsi, le plan de communication, les présentations et le langage seront collés à la réalité des membres de l'organisation. Une communication efficace permet de convaincre, de préciser, de dégager l'essentiel et facilite l'adhésion des gens au changement. La validation constante des choix d'intervention du consultant permet les adaptations et va aussi chercher l'adhésion des membres de l'organisation concernés par la situation. Une mesure continue de la satisfaction des membres du système client et de l'état des indicateurs de succès en cours de mandat fournit aussi des pistes d'adaptation.

Par ailleurs, si l'adaptation des moyens est une chose, le changement de direction en est une autre. Si le client change d'objectifs ou d'intention en cours de route, cela implique plus des changements fondamentaux du mandat qu'une adaptation. Une définition claire de la situation au début évite cet écueil, mais n'exclut pas les ajustements qui ne seront alors qu'accessoires.

Ainsi le consultant mesure, de façon continue, l'évolution de la démarche, les progrès et la compréhension du client, s'assure d'avoir des gains concrets qui jalonne la démarche, établit la logistique, prend le temps nécessaire pour effectuer les tâches de chaque étape, s'assure de la mise

en place des mesures de suivis, implique les ressources internes et communique de façon efficace avec tous ceux qui sont impliqués.

Relation client-consultant : C'est un facteur explicatif tout aussi important que les deux précédents avec ces cinq explications, 33 mentions et 15 consultants unanimes sur sa valeur en regard du succès de la consultation. L'état de cette relation retient d'abord l'attention des consultants rencontrés. Et pour quelques-uns d'entre eux, s'ajoute l'impact de la nature de cette relation, notamment sur la qualité et la fiabilité des informations fournies au consultant. Pour plusieurs, l'absence de cette relation justifie le rejet ou l'interruption du mandat parce qu'il est alors voué à l'échec. En plus d'être un critère d'efficacité, c'est-à-dire un résultat, elle explique qu'une démarche de consultation soit un succès.

Le consultant doit constater le partenariat et la confiance entre lui et les dirigeants, les membres de la fonction ressources humaines, le client et les membres de l'organisation. Une relation bien établie est visible par quelques-uns de ses effets, notamment la qualité et la fiabilité des informations qui circulent de la part de tous les membres de l'organisation vers le consultant, ce qui affecte directement l'efficacité de la consultation. Elle facilite aussi l'accès au réseau informel, aux joueurs clés et aux objectifs, aux préoccupations et intentions réelles du client. Cela permet au consultant de remettre en question le client et ses décisions, de se donner une marge de manœuvre dans le choix des outils et des stratégies d'intervention. Le client respecte davantage ses engagements et met en commun ses forces avec celles du consultant. De plus, chacun constate un plaisir de travailler avec l'autre. Un sentiment de complicité peut s'établir et agrémentera les interactions. Le consultant pourra présumer que cette relation de confiance est absente lorsque le client questionne et critique tout ce que propose le consultant, juge de haut le travail du consultant, ne traite pas le mandat en priorité et démontre peu de réactions à ce que propose le consultant. Le consultant

risque d'être interpellé que comme un exécutant et appelé à faire quelques activités sans avoir d'influence sur des aspects plus stratégiques de l'organisation. Une certaine hostilité des membres de l'organisation envers le consultant lui compliquera le travail et est aussi un indice des probabilités d'échec de la consultation. Cela peut être le reflet d'une problématique interne auquel sans le vouloir, le consultant est associé.

Pour y parvenir, le consultant doit établir et conserver sa crédibilité, être transparent, intègre et honnête avec le client. Plusieurs actions du consultant lui serviront à établir la relation de confiance :

- Tenir le client informé de façon régulière au sujet du déroulement
- Préparer le client à chacune des étapes et à ses conséquences pour le sécuriser, lui faire sentir qu'il est supporté et lui permettre de prendre des décisions éclairées.
- Tenir des rencontres formelles et d'autres plus informelles
- Respecter les niveaux hiérarchiques autant pour la consultation que pour la diffusion des informations et débute toujours par le haut.
- Respecter les gens, leur expertise et leur intelligence. L'arrogance et l'attitude d'expert vont à l'encontre de l'établissement d'une relation de confiance.
- Tenir compte des contraintes, des préoccupations et des besoins de chacun.
- Se renseigner sur l'entreprise avant de rencontrer le client pour démontrer son intérêt.
- Rencontrer toutes les personnes concernées par la situation.
- Impliquer les personnes concernées dans la recherche de solution
- S'adapter au style du client. Par exemple, certains souhaiteront une approche plus chaleureuse et un autre voudra surtout sentir la rigueur.
- Valoriser les membres de l'organisation, pour leur expérience et leur expertise, qu'ils soient dirigeants, client, professionnel de ressources humaines ou employés.

- Fournir un travail de qualité,
- Fournir au client l'accès à un réseau qui réponde à ses besoins
- Définir une entente sur les objectifs et les rôles
- Établir une méthode de travail structurée pour sécuriser le client
- Donner sans nécessairement facturer

De plus, cette relation se bâtit dans le temps. Ainsi, la manière de faire l'exercice de consultation lui-même, l'accessibilité du consultant et sa capacité à donner l'heure juste tout au long de la démarche consolideront les acquis du départ. Par ailleurs, les opinions divergent quant à la distance à tenir entre le client et le consultant. Certains vont jusqu'à entretenir des liens d'amitié et d'autres s'assurent d'un minimum de distance. La situation peut aussi se complexifier dans le cas où le consultant et le client seraient de sexes différents. De plus, certains contextes facilitent l'établissement de cette relation :

- le client et le consultant ont des valeurs compatibles,
- le consultant n'est pas imposé mais choisi par le client
- le consultant ne représente pas une menace pour le client
- la démarche est une occasion d'apprendre pour le client.

Stabilité de l'organisation, des dirigeants et des employés.

Davantage facteurs d'explication de l'échec que du succès, elle est constituée de quatre énoncés et six mentions par quatre consultants. Bien que la stabilité soit un aspect de l'organisation qui affecte la définition de la situation, elle est considérée comme une entité à part par les consultants. Cette stabilité est associée au choix du moment pour conduire une démarche de changement. L'évolution d'une organisation est inévitable et elle se produira même pendant l'intervention aussi courte soit-elle. Toutefois, le caractère instable d'une organisation apporte des contraintes supplémentaires que le consultant considère pour augmenter ses chances d'éviter un échec.

La stabilité organisationnelle procure un environnement sécurisant pour instaurer des bouleversements. Une culture de changement ou une succession de changements peuvent habilitier des membres de l'organisation au changement. Toutefois, la cohabitation de plusieurs changements simultanément peut créer une confusion chez les employés. Un trop grand contexte de perturbation, des changements profonds récents ou un avenir trop incertain pour l'entreprise rendent risquée l'intervention. De plus, un contexte organisationnel menaçant ou trop dur, crée une instabilité et augmente les risques d'échecs.

La stabilité des dirigeants réfère à leur histoire dans l'organisation. Une des informations à considérer est la date d'entrée en fonction ou l'intention de demeurer en fonction ou de quitter l'organisation. Si le premier veut faire sa marque et ses preuves, il peut déployer l'énergie nécessaire et manifester un grand engagement envers ce changement. Par ailleurs, il peut être plus ou moins conscient de la réalité organisationnelle et de l'exigence de sa tâche et sous-estimer sa disponibilité et l'appui qu'il aura pour faire ces changements. Le dirigeant qui pense à quitter l'entreprise pourrait ne pas avoir le même intérêt à s'impliquer dans une démarche de changement que celui qui veut y demeurer pour encore cinq ans, par exemple.

La stabilité des employés affecte leur participation au processus donc, l'efficacité. Une organisation qui entreprend un changement dans un contexte de perte d'emploi, qu'elle soit récente, en cours ou comme conséquence du changement met en danger le résultat de la consultation. Les employés pourront être plus réticent à fournir des informations et à participer aux activités. Préoccupés par leur propre sécurité d'emploi, ils pourraient agir à l'encontre ou de façon à freiner la démarche. L'instabilité peut aussi être amené par un taux de roulement important. Les nouveaux employés comme ceux qui sont sur le point de quitter abordent différemment une démarche de changement dans ce contexte.

Tout en reconnaissant l'impossibilité d'arrêter tout, le temps de réaliser une démarche de changement, les consultants conviennent qu'un minimum de stabilité est nécessaire pour avoir les conditions de réalisation des objectifs de la consultation et du changement.

Acteurs par rapport à la situation : Onze explications différentes, mentionnées 78 fois par les 15 consultants présentent la place des acteurs dans l'explication de l'efficacité de la consultation. Les deux composantes de ce facteur représentent les deux acteurs clés de la démarche, le client gestionnaire et le consultant. Dans les deux cas, il est question de leurs compétences, leurs connaissances, leur attitude, leur volonté et leurs intérêts personnels. Puisque leur rôle est différent, l'expression de chaque élément l'est aussi.

De façon générale, l'identification du client fait partie des explications de l'efficacité. Le client gestionnaire est le porteur du changement. Pour assurer le succès de la démarche, celui-ci doit être situé au sommet de l'organisation ou avoir un appui solide à ce niveau, appartenir à la ligne hiérarchique et être crédible. Si la collaboration de la fonction ressources humaines est essentielle, la démarche est à risque si le mandat de changement est issu d'eux et qu'ils assument la responsabilité du déroulement. De plus, n'avoir qu'un seul porteur met à risque le mandat puisque à son départ, le projet pourrait perdre la priorité qu'il avait.

De façon plus spécifique, certaines caractéristiques de ce client en font un ingrédient du succès de la consultation. Elles sont des indices permettant de croire à une contribution significative à la démarche de sa part. Les consultants rencontrés ont particulièrement insisté sur ses compétences, ses connaissances, ses intérêts personnels, sa volonté de changement et son style de gestion.

Certaines compétences sont particulièrement nécessaires au client pour contribuer au succès du mandat. Ses capacités à changer lui-même, mobiliser le personnel, donner les informations pertinentes, prendre en charge le changement, reconnaître l'existence d'un problème et le comprendre, bâtir et mettre en place les outils qui supportent le changement, concrétiser et opérationnaliser le changement sont les plus importantes. Pour les connaissances, il lui sera utile de savoir ce qu'est un changement ainsi que ses conséquences pour une organisation et ses membres. Le consultant pourra contribuer à l'amélioration de certaines compétences et des connaissances du client. Le temps qu'il passe à le faire est rentable dans la mesure où cela affecte l'efficacité.

Les répondants constatent aussi que la nature de l'intérêt du client et sa volonté personnelle à réussir le changement le conduiront à donner l'heure juste au consultant, à s'engager dans le changement tant par un budget approprié que par le temps qu'il lui accorde et à s'impliquer pour trouver une solution à la situation, ce qui augmentera les chances de répondre aux critères d'efficacité. Dans les cas où l'intérêt se résume à bien paraître, faire ce que prescrit une mode ou faire comme quelqu'un d'autre, le résultat est plus incertain. De plus, sans s'étendre davantage sur le sujet, les consultants se heurtent parfois à des types de personnalité avec lesquels il leur est difficile d'intervenir et d'établir une relation de confiance. Ils attribuent le tout à leur personnalité. Celle-ci affecte leur style de gestion notamment les réactions à l'urgence, la constance et la cohérence des décisions, sa conception de l'être humain et son réalisme par rapport au temps nécessaire et au résultat attendu. Finalement, sa vision, le niveau de maîtrise de son contexte et de la situation auront aussi une incidence sur l'efficacité.

Les compétences du consultant est une autre composante de ce facteur explicatif. Tout comme pour le client, ses compétences, ses

connaissances, ses intérêts et ses attitudes sont fondamentaux. Toutefois, pour le consultant, s'ajoute d'autres explications. Sa crédibilité et la complémentarité des membres de l'équipe d'intervention semblent aussi jouer un rôle dans l'atteinte d'une efficacité. Au niveau des compétences, la consultation exige du consultant d'être capable de :

- répondre à la demande, offrir des solutions adaptées, livrer selon les exigences,
- jouer pleinement son rôle,
- faire agir le client,
- provoquer, maintenir et gérer un niveau optimal d'inconfort du client, tout en favorisant le confort du client à la démarche,
- recadrer la demande et le client,
- préparer le client au changement et à ses réactions, à la démarche,
- donner l'heure juste au client,
- s'adapter au client,
- réagir aux commentaires,
- considérer les impératifs à court terme,
- faire comprendre (expliquer, informer),
- lire les aspects politiques malgré la non-transparence des données
- faire preuve d'un sens politique
- rendre accessible et concret chacune des composantes de la démarche pour le client à partir d'une vision claire de l'intervention et de sa finalité
- faire des choix de qualité tout au long de la démarche, prévoir des portes de sortie.
- faire preuve d'empathie envers le client et les membres de l'organisation

Les connaissances nécessaires au consultant sont nombreuses et vastes. Elles font partie de la préparation nécessaire au consultant pour qu'il soit efficace. La plus évidente est l'expertise liée à la nature de la problématique en cause. Mais ce n'est pas suffisant. Les répondants la

combinent avec la connaissance et à la maîtrise de cadres de référence sur la consultation, en gestion du changement, en intervention, sur les systèmes organisationnels, en relations humaines, en dynamique de groupe et sur les processus d'apprentissage. De plus, une connaissance du domaine d'affaire du client pour se familiariser au vocabulaire, aux règles, aux enjeux et aux pratiques de gestion qui y sont associées et des notions plus générales sur les aspects financiers d'une organisation lui seront aussi utiles. Finalement, plusieurs ont mentionné l'importance pour le consultant de se connaître lui-même, ses forces, ses faiblesses et ses limites. Une bonne confiance en soi et une certaine assurance dans ses moyens lui permettront d'être plus efficace.

Son intérêt pour la problématique en cause et une conviction de la valeur de l'objectif peuvent aussi contribuer à l'efficacité de la démarche. Puisque l'une des compétences nécessaire est de convaincre, ne faut-il pas être convaincu pour convaincre? Être intéressé et y croire facilite l'exercice de cette habileté.

Au plan des attitudes, les consultants mentionnent essentiellement deux aspects, l'un relié au travail et l'autre à la personnalité du consultant. Ainsi, pour le travail, ils expriment l'importance de la rigueur, du professionnalisme et de l'objectivité du consultant. Sur le plan personnel, il lui sera aussi utile d'avoir une conception positive de l'être humain face au changement. Finalement, une attitude chaleureuse, sympathique et le sentiment de plaisir à travailler avec ce client, pour cette organisation, dans ce mandat doit transparaître dans son humeur en cours d'intervention.

Par ailleurs, la crédibilité du consultant semble contribuer aussi à expliquer l'efficacité de la consultation. Ainsi, le fait que le consultant ait une compétence reconnue, une réputation et beaucoup d'expérience influence la relation avec le client.

La dernière caractéristique propre au consultant s'applique lorsque cela implique une équipe d'intervention. La complémentarité et le lien de confiance existant entre les membres de l'équipe expliquent aussi le succès d'une intervention.

Les cinq facteurs explicatif de l'efficacité de la consultation informent le consultant sur différents aspects de sa pratique. Leur description les distingue mais en partie seulement puisqu'il existe des liens entre eux. Ainsi, les compétences du consultant à établir une relation et à poser un diagnostic vont affecter directement les facteurs de Relation client-consultant et Définition de la situation. Ces liens se reflètent aussi dans le fait que les consultants mentionnent tous un minimum de quatre facteurs pour expliquer l'efficacité de la consultation.

Après avoir établis, les critères et les facteurs explicatifs de l'efficacité, les répondants ont aussi partagé l'ensemble des informations qu'ils recueillent auprès de clients pour réaliser leur mandat de façon efficace.

Champ informationnel

Pour interroger les répondants sur les informations dont ils tiennent compte en cours de démarche, une première approche a consisté à les mettre dans un contexte d'intervention où ils avaient atteint les résultats attendus et un autre où ils ne les avaient pas atteints, donc en lien avec un critère d'efficacité précédemment traité. De plus, ils ont eu l'occasion d'énumérer les éléments organisationnels qu'ils questionnent chez leur client. Toutes leurs explications sur la démarche et leurs décisions en cours de démarche ont enrichi les données de l'ensemble des informations qu'ils considèrent.

A. Inventaire des informations

La recension des items classés sous le vocable des informations considérées par le consultant lors de la consultation en répertorie 127 (annexe 11). Aucun des consultants n'a fait part des 127 items. Celui qui en mentionne le moins en présente 28 et celui qui en cite le plus parle de 62 items, pour une moyenne de 40,8. Cela représente le tiers des items. C'est un premier constat sur la capacité réelle du consultant de considérer et de traiter une certaine quantité d'informations qui ne peut être l'infinie, ni même 127. Cela confirme aussi qu'il faut s'attarder sur des informations de nature stratégique puisque le consultant ne peut tenir compte de tout.

Le nombre de consultants ayant fait mention d'une d'information est aussi intéressant. Ainsi, 27 informations sont citées par plus de la moitié des répondants soit 8 et plus. En fixant la barre au tiers des répondants (5 et plus), ceux-ci en partagent 60. Il est impossible à ce stade-ci de réfuter une information parce qu'elle aurait été moins citée qu'une autre. La qualité ne se mesure pas à la quantité.

B. Catégorisation des informations

Une fois toutes les informations recensées, une première étape de théorisation consiste à les regrouper en catégorie selon leur sens propre. Les informations trouvent leur place sous six catégories selon qu'elles concernent:

- L'organisation
- La situation
- Le client
- Le consultant
- Le processus relationnel
- Le processus d'intervention

Le nombre d'informations par catégorie et la multiplicité des facettes qu'elles abordent justifient une deuxième étape de subdivision en sous-catégories. L'analyse du contenu des 127 informations de l'ensemble des catégories, a permis de répertorier 22 sous-catégories. Toutefois, huit informations n'ont pu être classées dans l'une ou l'autre des sous-catégories. Le tableau 11 présente les catégories et les sous-catégories avec le nombre d'informations, de mentions et de consultants l'ayant mentionné. Ce tableau montre l'importance de chaque catégorie d'informations. Pour quatre des six catégories, c'est-à-dire, organisationnelle, liée au client, à la situation et au consultant, 15 consultants mentionnent des informations à recueillir. Dans le cas des deux processus, treize ou quatorze consultants en font état. Les informations organisationnelles et celles qui sont liées à la situation occupent une place prépondérante. En les associant comme des informations que doit considérer le consultant, elles représentent à elles seules 295 des 612 éléments mentionnés, soit près du tiers des informations. De plus, elles ont le plus grand nombre d'informations,

étant mentionnées par plus de la moitié des répondants soit sept pour l'organisationnelle et neuf pour la situation.

Tableau 11
Catégorie d'informations, sous-catégories et fréquences

Catégories	Sous-catégories	Nombre d'informations	Nombre de mentions totales	Nombre de consultants ayant mentionnés
Organisationnelle	Dynamique organisationnelle	9	44	14
	Ressources humaines et acteurs clés	8	40	15
	Enjeux et orientations stratégiques	8	49	15
	Historique	3	21	14
	Catégorie globale	28	154	15
Situation	Description de la problématique	6	45	15
	Enjeux et conséquences	4	26	13
	Personnes impliquées	4	31	15
	Contraintes de l'intervention	7	39	14
	Catégorie globale	21	141	15
Client	Position du client	11	44	15
	Sa capacité à agir efficacement	11	35	14
	Catégorie globale	22	79	15
Consultant	Capacités	8	51	15
	Autres	7	40	13
	Catégorie globale	15	91	15
Processus relationnel	Accès aux personnes clés	3	10	7
	Accès à l'information	2	7	5

Tableau 11
(suite)

Catégorie d'informations, sous-catégories et fréquences

Catégories	Sous-catégories	Nombre d'informations	Nombre de mentions totales	Nombre de consultants ayant mentionnés
Processus relationnel	Relation de confiance client-consultant	5	31	13
	Relation ressources internes et consultant	2	8	5
	Respect	2	7	7
	Autres	1	1	1
	Catégorie globale	15	65	14
Processus d'intervention	Temps et pression	3	8	6
	Étapes	3	12	8
	Gestion de la démarche	8	22	9
	Outils	3	11	7
	Interaction avec le client	4	11	7
	Communication et participation	5	18	11
	Catégorie globale	26	82	13
	Grand total	127	612	

Seule la catégorie liée au processus ne contient pas d'information obtenant plus de huit mentions. Par ailleurs, le nombre d'informations recueillies est moindre dans les catégories liées au processus relationnel et au consultant mais au-dessus de 20 pour les quatre autres catégories.

Une brève description des catégories résume le détail que fournissent les informations elles-mêmes (Annexe 11).

La catégorie organisationnelle comprend 28 informations dont sept d'entre elles sont mentionnés par huit participants ou plus. Elles sont regroupées sous quatre sous-catégories. Elle fait référence à toutes les informations qui relèvent de l'organisation au sens large, c'est-à-dire aux groupes d'individus qui la composent, ses systèmes, son fonctionnement, ses orientations et enjeux stratégiques et son contexte historique.

La catégorie dont les informations sont liées à la situation comporte 21 informations et neuf d'entre elles sont mentionnées par huit participants ou plus. Elles sont regroupées dans quatre sous-catégories. Lorsque le consultant considère la situation, il prend de l'information sur le problème, ses causes, ses symptômes, les conséquences, les personnes impliquées mais aussi sur ce qui entoure l'intervention sur la situation, c'est-à-dire les enjeux et les contraintes de tout ordre. En fait, il cherche à identifier toutes les composantes de la situation, le qui, le quoi, le comment et le vers où le client veut aller.

La catégorie liée au client est composée de deux sous-catégories et 22 informations et quatre d'entre elles sont mentionnées par huit participants ou plus. Cette catégorie d'informations présente tout ce qui est du ressort du client, ce qu'il est, ce qu'il pense, sa façon d'agir, ses intentions et ses préoccupations en fait, tout ce qui peut permettre au consultant de mieux connaître sa position dans l'organisation et sa capacité à intervenir efficacement pour répondre à ses besoins et établir une relation fructueuse.

La catégorie liée au consultant est constituée de 15 informations et cinq d'entre elles sont mentionnées par huit participants ou plus. Tout comme pour le client, le consultant doit se connaître et évaluer ce qu'il peut et veut faire compte tenu de la demande et du client. La majeure partie des informations qui la composent fait référence aux capacités et compétences du consultant. Par ailleurs, plusieurs

informations n'ont pas de liens entre elles et n'ont pu être regroupées. Il est alors question de sa réputation, de son rôle, de son indépendance face au client de sa complémentarité avec son équipe et de la perception de sa compatibilité avec le client, de ce qu'il comprend du mandat et de sa conviction de performer dans le mandat.

Les deux dernières catégories relèvent de processus puisque ce que les consultants mentionnent s'intègre à l'intérieur d'actions, d'activités ou d'attitudes propres à la démarche ou à la relation.

La catégorie titrée Processus relationnel comprend 15 informations et deux d'entre elles sont mentionnées par huit participants ou plus. La presque totalité, c'est-à-dire 14 ont pu être regroupées dans cinq sous-catégories. Cette catégorie est le reflet de tout ce qui peut se passer entre le client ou les représentants de l'organisation et le consultant sur le plan relationnel, c'est-à-dire la confiance, le respect et l'accès aux personnes et aux informations.

La catégorie nommée Processus d'intervention se décrit par 26 informations et aucune d'entre elles n'est mentionnée par huit participants ou plus. Elles sont classées dans six sous-catégories. Par ailleurs, elle décrit la considération des ressources humaines, temporelles, matérielles et informationnelles ainsi que les activités d'information, de coordination, de validation, d'analyse et de décision qui jalonnent la démarche. Elle réfère à tous les aspects de la gestion de la démarche et aux moyens utilisés pour intervenir et interagir avec le client.

En résumé, six catégories regroupent l'ensemble des informations que considère le consultant dans sa démarche. Pour cerner celles qui sont essentielles des autres, il convient de mieux comprendre leur utilité dans la démarche et comment elles sont associées aux décisions du consultant.

La démarche et la prise de décision

Une troisième tranche de la cueillette de données explique les acquis et réflexions des consultants sur leur démarche et ce qui leur permet de prendre certaines décisions en cours de démarche. Nous n'avons pas voulu nous attarder sur toutes les décisions spécifiques qui attendent le consultant dans un processus de changement organisationnel puisque cela réfère à une expertise de contenu liée à la nature du mandat. L'intérêt de cette recherche est de focaliser sur des décisions fondamentales qui transcendent tous les types d'intervention telles l'acceptation du mandat, sa poursuite et le choix des moyens, stratégies et outils d'intervention.

A. Les étapes de la consultation : constance et différence

Tous les consultants rencontrés ont un processus et des étapes quasi immuables auxquels ils se réfèrent dans chacune de leurs interventions. Les étapes varient selon les consultants et le type de problématique avec laquelle ils travaillent. Toutefois, le point commun auquel se rallient tous les consultants rencontrés, c'est l'importance de ne jamais déroger à ces étapes par conviction de risquer un échec. Ils soulignent aussi, que certaines étapes peuvent être réalisées par les membres de l'organisation et pas nécessairement par eux-mêmes. De plus, les participants notent que l'utilisation de ces étapes et de certains modèles de référence théorique s'est cristallisée dans le temps. Pour mieux faire face aux différentes problématiques avec efficacité, ces référents sont devenus intégrés. En début de carrière, il semble difficile pour le consultant de les utiliser autrement que pour les aspects techniques qu'il représente. Mais plus ils progressent, plus ils leur paraissent essentiels et quasi automatiques.

Peu importe les cheminements choisis ou la nature de l'intervention, une activité revient constamment, celle de la validation. Le consultant revient constamment au client pour vérifier sa compréhension de la situation, ses hypothèses, ses propositions de stratégies ou d'outils, le niveau de confort du client, etc. Cette activité intervient après chaque phase cruciale de la démarche. Elle est essentielle pour permettre au consultant d'adapter ses stratégies, ses outils d'intervention et faire des choix inhérents à sa démarche de consultation.

En résumé, si les étapes ne changent pas, les outils, les modalités d'intervention et les indicateurs de succès utilisés à l'intérieur de cette démarche, sont reconsidérés et peuvent être différents à chaque intervention.

B. Décision d'entreprendre ou non la démarche

Au cours des entretiens, les participants ont précisé les éléments qui les incitaient à refuser ou à accepter un mandat. Cet autre type de données peut aussi confirmer la présence des informations stratégiques de la démarche en leur attribuant un rôle dans le processus décisionnel du consultant. À partir d'informations recueillies lors de l'analyse de besoin, et déjà mentionnées dans la deuxième partie de ce chapitre, le consultant décide d'entreprendre ou non le mandat. La majorité des consultants interviewés insistent pour dire qu'il est fondamental de se donner le droit de refuser un mandat. L'indépendance financière et morale du consultant lui permettra de le faire. La majorité des répondants, agissant à titre de travailleur autonome, perçoivent moins d'ouverture à l'exercice de ce droit de refus dans les grands bureaux de consultants. Cela devient même une raison pour ne pas en faire partie.

Pour présenter les éléments mentionnés, il est possible d'utiliser quatre des six catégories d'informations précédemment citées. La catégorie liée au processus n'est pas représentée. Elle correspond davantage aux résultats des décisions, plus que des éléments permettant celles-ci. Quant à la catégorie relationnelle, celle-ci ne se développe qu'au cours de la démarche mais pas avant la décision de l'entreprendre ou non. Si le consultant peut avoir quelques indices dès les premières rencontres, les informations semblent rarement suffisantes pour en faire une raison de refuser un mandat. Dans les cas où un client paraît difficile, très peu de répondants en font une cause de refus immédiat. Si c'est le cas, il explique le tout par le fait qu'il tente de trouver un moyen de travailler dans les conditions les plus agréables possibles comme professionnel et qu'un client difficile complique ou rend impossible ce contexte. Dans la plupart des cas, ils mentionnent vouloir d'abord faire état au client, de la situation d'inconfort vécu, pour tenter de parvenir à une entente et établir les conditions gagnantes pour la poursuite de l'intervention. Ils voudront référer le client à un collègue ou à un autre consultant seulement dans le cas où cette discussion ne produirait pas de bons résultats. Pour ne pas accepter ce mandat sans provoquer un sentiment de rejet du client, il lui signifie qu'ils ne seront pas en mesure de rendre le service.

Le tableau 12 présente les éléments sur lesquels les professionnels rencontrés s'appuient pour décider d'entreprendre ou non un mandat.

Tableau 12

Éléments décisionnels utilisés pour la décision d'accepter un mandat selon les catégories d'informations

Catégories d'informations stratégiques	Éléments décisionnels
Organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Le niveau d'ancrage de la demande chez les hauts dirigeants • Le nombre de changements survenus en peu de temps, s'il y en a trop, refuser • Stabilité de l'équipe de gestion et du client
Liées à la situation	<ul style="list-style-type: none"> • La clarté de la demande versus les motifs déclarés ou des informations dissimulés volontairement • La légitimité de l'intervention souhaitée (voir tableau 13) • Les chances de succès de l'intervention reconnues par le client et le consultant, les facteurs de risque • Le niveau de cristallisation des résistances, plus grande que la capacité de bouger • Stabilité de la cible de changement (pour ne pas compromettre les chances d'honorer l'engagement) • Rentabilité du mandat • Niveau de réalisme du budget pour le mandat • Niveau de réalisme du résultat visé
Liées au client	<ul style="list-style-type: none"> • Respect des valeurs d'éthique par le client, banalise le capital humain • La personnalité du client : attitude défensive, besoin de contrôle, vision floue, instable dans ses décisions, niveau d'impulsivité, son impatience, sa conception de l'être humain • La culture du client, son honnêteté, ses intentions • Ouverture du client à recadrer le mandat • Le temps donné par le client pour réaliser le mandat dans de bonnes conditions, pas de pressions indues • L'opportunité de travailler avec des <i>leaders</i> gagnants • L'engagement du client à donner l'heure juste, la priorité et le sérieux qu'il accorde au projet • Le rôle d'expert demandé au consultant évitant l'implication du client, le gestionnaire demande au consultant d'assumer son rôle à sa place

Tableau 12
(suite)

Éléments décisionnels utilisés pour la décision d'accepter
un mandat selon les catégories d'informations

Catégories d'informations stratégiques	Éléments décisionnels
Liées au consultant	<ul style="list-style-type: none"> • La compétence et la capacité du consultant selon la nature de la demande à aider le client et performer ou capacité de s'entourer de gens ayant l'expertise nécessaire pour le mandat • Sentiment du consultant de pouvoir réaliser le mandat, d'aider le client et d'avoir une valeur ajoutée pour le mandat • Les affinités ou l'intérêt personnel (plaisir) du consultant au milieu, à l'industrie, à la nature de la demande ou à la complexité du mandat, permettent d'utiliser ses talents, permet d'évoluer. Cohérence du mandat avec ses valeurs. • La disponibilité du consultant et de ses ressources en lien avec le temps nécessaire et le moment prévu pour l'intervention • La compatibilité avec le client, le niveau de connivence établie avec le client, la relation de confiance, l'intérêt et le plaisir de travailler avec lui • La possibilité de conflits d'intérêt • Risque de compromettre les règles d'éthique ou de pratiques professionnelles du consultant

La légitimité du mandat a été abordée par plusieurs personnes. Pour préciser ce qu'est un mandat légitime, le tableau 13 présente des exemples plus spécifiques.

Tableau 13
Conditions de légitimité ou non d'un mandat

Légitime si le mandat est lié à	Non légitime si lié à
<ul style="list-style-type: none"> • l'atteinte de résultats, • l'augmentation du niveau d'efficacité, • la rentabilité, • la réduction des dépenses (plus d'économie), • la qualité des relations, • un impact positif sur la gestion des ressources humaines, • en convergence avec la mission • en lien avec les enjeux organisationnels • des principes de saine organisation du travail, • un caractère rassembleur du projet, • une amélioration de la qualité de vie au travail • l'objectif de changement répond à l'urgence de la situation, au besoin • fait évoluer le client 	<ul style="list-style-type: none"> • un abus de pouvoir • la volonté d'une seule personne, • la préférence arbitraire d'une personne • au non-respect de ce qui se fait dans le milieu • l'imposition d'une seule façon de faire • des conséquences négatives sur les gens • la création ou au maintien d'iniquité • un mandat trompe l'œil, pour bien paraître

C. Décision d'interrompre ou de poursuivre la démarche

Les mêmes raisons pour ne pas entamer un mandat peuvent prévaloir pour son interruption dans les cas notamment où l'information n'est révélée qu'après l'analyse de besoins ou que celle-ci évolue dans un sens différent de façon à affecter les conditions de succès du mandat. Par ailleurs, lorsque le consultant a décidé d'entreprendre le mandat, des éléments spécifiques en justifie l'interruption. Puisque cette décision peut intervenir n'importe quand au cours du processus, des éléments décisionnels peuvent être au cœur des activités des processus relationnels et d'intervention en plus de correspondre aux autres catégories d'informations stratégiques. Le tableau 14 les présente.

Tableau 14

Éléments décisionnels utilisés pour la décision d'interrompre
un mandat selon les catégories d'informations

Catégories d'informations stratégiques	Éléments décisionnels
Organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Un changement d'orientation ou autre changement dans l'organisation en cours de mandat • Stabilité du contexte organisationnel
Liées à la situation	<ul style="list-style-type: none"> • Définition pas claire du mandat, dès le début, entraînera tôt ou tard une interruption • le mandat ne correspond plus à ce qui avait été prévu et est utilisé à d'autres fins que celles qui sont prévues initialement
Liées au client	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de conditions de succès malgré la renégociation des règles du jeu : volonté de changer, gestionnaire engagé et prêt à apporter des changements et ou à modifier ses façons de faire • Départ du dirigeant mandataire • Les résultats sont utilisés de façon malveillante • La personnalité du client : attitude défensive, besoin de contrôle, vision floue, instable dans ses décisions • Intégrité du client • Le client, dirigeant n'est pas prêt à décider et à assumer jusqu'au bout les décisions nécessaire à l'évolution du mandat • Le client ne fournit pas l'appui nécessaire au mandat, informations, décisions, réponses, implication, ne fait pas ce qu'il a promis, retarde indûment le processus • Le demandeur le fait par obligation
Liées au consultant	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de conviction d'atteindre les résultats
Processus relationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Bris de la relation de confiance • La relation client-consultant n'évolue pas, pas sur la même longueur d'onde

Tableau 14
(suite)

Éléments décisionnels utilisés pour la décision d'interrompre un mandat selon les catégories d'informations

Catégories d'informations stratégiques	Éléments décisionnels
Processus d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'information (interruption temporaire ou définitive), gens et informations nécessaires inaccessibles • Mauvais « <i>timing</i>, les gens ne sont pas prêts à recevoir ce changement • Un contrat qui ne répond pas au véritable besoin et les objectifs annoncés au départ ne correspondent plus. • Le mandat devient interminable et la somme d'énergie investie n'est pas proportionnelle aux résultats atteints

D. Choix des outils d'intervention

Pour chacun des mandats, le consultant devra proposer des stratégies, des moyens et des outils pour chaque étape de son processus, questionnaire, formation, entrevue, plan de communication, jeux et activités multiples. Cela entraîne des ressources, donc des coûts devant être justifiés par un résultat positif. Les outils d'intervention apportent de la rigueur et agissent souvent comme élément de persuasion.

Pour tous les consultants, il est question d'adapter des outils au contexte de l'organisation et de la nature même du mandat plutôt que d'élaborer du nouveau matériel à chaque fois. Ils parlent aussi de l'utilité d'en combiner plusieurs pour mieux répondre aux besoins. Plusieurs informations leur permettent de faire des choix appropriés (tableau 15). Encore une fois, les éléments qui précèdent la décision du choix de ces outils peuvent être reliés aux catégories d'informations déjà définies. Il est donc possible de les regrouper sous les mêmes catégories pour les présenter.

Tableau 15

Éléments décisionnels utilisés pour le choix des stratégies, moyens et outils d'intervention selon les catégories d'informations

Catégories	Éléments décisionnels
Organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité des ressources internes • Capacité de l'organisation à intégrer des changements • Ce qui s'est fait auparavant • Les contraintes budgétaires liées au contexte • Culture organisationnelle pour le langage, • Les us et coutumes de l'entreprise • Le contexte • Le besoin de mesure de comparaison avec d'autres entreprises • Le matériel existant dans l'entreprise, les outils déjà utilisés, leurs résultats et les réactions des participants
Liées à la situation	<ul style="list-style-type: none"> • La nature du problème • La nature du domaine d'intervention • Objectifs à atteindre • Des signes de succès • Des personnes concernées, la population en cause, les employés, les dirigeants, la taille du groupe • Budget octroyé
Liées au client	<ul style="list-style-type: none"> • L'état et la nature des préoccupations du client • Préférences du client • Ouverture du client au changement des façons de faire, niveaux de risque • Capacité du client à s'appropriier l'outil, son confort avec l'outil • La place que le client veut prendre dans le processus • Des contraintes fixées par le client • Niveau d'urgence du client
Liées au consultant	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise de l'outil par le consultant, ses préférences
Processus relationnel	<ul style="list-style-type: none"> • La capacité de l'outil à véhiculer le message de façon cohérente et encadrée, à convaincre • Capacité de l'outil à faire évoluer les destinataires
Processus d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> • Du temps donné pour faire l'intervention • Les courants à la mode et la possibilité de les adapter à la réalité de l'entreprise • Fiabilité de l'outil, les outils qui ont fait leur preuve • Disponibilité des outils

En résumé, un consultant visant l'efficacité de sa démarche, se base sur des informations provenant des parties concernées par le mandat pour faire les choix qui jalonnent son intervention, c'est-à-dire, l'organisation, le consultant et le client. Et il les traite dans le cadre de deux processus relationnel et d'intervention.

Informations stratégiques

Le champ informationnel dégagé de la recherche et présenté dans la deuxième partie de ce chapitre est difficile à utiliser dans la pratique parce que trop vaste et en trop grand nombre. Comme il a été démontré précédemment par les résultats, un consultant ne considère pas l'ensemble des informations dont ils disposent pour agir. Cette recherche en présente 127 et précise que les répondants en utilisent en moyenne 40,8, d'où l'importance de cerner les plus importantes.

Par ailleurs, la troisième partie du chapitre apporte des éléments permettant de cibler parmi l'ensemble des informations celles qui sont stratégiques. L'utilité de l'information à la prise de décision et son lien avec les facteurs explicatifs de l'efficacité deviennent des critères d'évaluation de la valeur de cette information. Ces données sont mises en lien avec l'ensemble des informations que recueille le consultant dans une démarche de consultation. L'utilité d'une information pour la prise de décisions concernant l'acceptation du mandat, sa poursuite ou le choix des outils et stratégies d'intervention lui accorde un statut particulier. Si le consultant prend de bonnes décisions, il a plus de chance d'être efficace et d'obtenir des résultats satisfaisants. Ces décisions sont la responsabilité unique du consultant. Dans le cas du choix des outils, il devra valider ses choix auprès du client, mais les propositions qu'il fera relèvent de son expertise sur le processus et la nature du problème en

cause. Finalement, le lien entre les facteurs explicatifs de l'efficacité et les éléments que les consultants considèrent en cours de processus ciblent les informations ayant un rôle important dans l'atteinte de l'efficacité de la consultation. Une information ayant un impact sur tous ces éléments devient une information stratégique.

C'est à travers la vision d'ensemble du groupe plutôt que des consultants pris séparément qu'il est possible de dégager les constantes, donc les éléments primordiaux de la démarche. Il est évident que cela n'exclut pas les autres informations recueillies mais puisqu'il faut cibler les informations qui font une différence, donc stratégiques pour le consultant et l'efficacité de la consultation, l'accord entre les répondants oriente les choix.

Le nombre de consultants ayant mentionné un item pourrait accentuer l'importance ou nuancer l'exclusion de certaines informations. Mais il ne peut être un critère d'exclusion en soi, compte tenu de la qualité de chacune des informations fournies par les répondants pris individuellement et du caractère exploratoire de la recherche. Toutefois, une information retenue par plus du tiers des répondants soit cinq consultants et plus mérite une attention particulière.

Le tableau de l'annexe 12 présente les 127 informations et leur lien avec l'un ou l'autre des critères mentionnés. Pour chaque énoncé, le nombre de consultants l'ayant mentionné est inscrit entre parenthèse.

Pour le lien entre les informations et un des critères d'évaluation, les données révèlent que 95 des 127 informations sont au moins liées à l'un ou l'autre des facteurs explicatifs de l'efficacité ou à la prise de décisions, soit 74.8 % des items. Toutes les catégories sont représentées et 18 des 22 sous-catégories correspondent à un des critères. Les deux sous-catégories non reliées à un critère appartiennent à

la catégorie du processus relationnel. Pour ce qui est du critère d'appui que représente la fréquence de mentions des informations par les consultants, l'analyse révèle que 61 informations sont citées par cinq consultants et plus. Le grand nombre de lien entre l'efficacité et les informations (76) dénotent l'importance du critère d'efficacité pour les consultants quand vient le temps de recueillir de l'information. Visiblement, cela guide leur choix de questionnement. Il est un point de repère pour le choix des informations à recueillir.

Par ailleurs, 63 informations sont utilisées pour l'une ou l'autre des décisions. Il est aussi possible de constater que plus la démarche avance dans le temps, moins de nouvelles informations sont nécessaires pour la poursuite de la démarche. Un plus grand nombre d'informations (38) sont nécessaires au début de l'intervention avant la décision d'entreprendre ou non le mandat. Onze nouvelles informations s'ajoutent pour décider d'interrompre et quatorze autres pour décider des stratégies et outils. La décision d'accepter un mandat est la première et la plus cruciale des décisions. Pourtant, une réflexion qui met en cause l'acceptation du mandat est souvent écartée. Le consultant et son bureau tendent à tout accepter souvent pour des considérations financières et aussi parce qu'ils croient pouvoir trouver une façon de remplir ce mandat et écarte ainsi certains indices du potentiel de succès.

En ce qui a trait au lien entre les informations et les critères d'évaluation, un premier constat s'impose. Un total de seize informations répondent à trois ou quatre critères d'évaluation (Tableau 16). Elles appartiennent à toutes les catégories. Toutefois, la majorité (69 %) relèvent des catégories liées au client et à la situation. De plus, pour treize d'entre elles, au moins cinq consultants en ont fait part. Seulement deux d'entre elles, sont liées exclusivement à la prise de décision. Compte tenu de leur utilité multiple, il serait pertinent de les cibler comme des informations stratégiques.

Tableau 16

Informations stratégiques en lien avec trois ou quatre critères d'évaluation

Informations stratégiques	Critères			
	Facteurs explicatifs	Décision : entreprendre	Décision : poursuivre	Décision : outils
Composition de l'équipe de dirigeants en place : qui fait quoi, compétence, implication, scepticisme, stabilité, niveau de passion (Catégorie organisationnelle, 13 répondants)	X	X	X	X
Qualité de la relation avec le client (Catégorie liée au processus relationnel, 9 répondants)	X	X	X	
Disponibilité des ressources internes participant à la démarche (Catégorie liée au processus d'intervention, 3 répondants)	X		X	X
Compétence : maîtrise du contenu, de processus et des outils (en fonction de la demande), capacité de percevoir le politique, de gérer l'ambiguïté, de recadrer le client, de s'adapter aux besoins, capacité relationnelle, façon d'intervenir, confiance en lui (Catégorie liée au consultant, 12 répondants)	X	X		X
Conviction d'atteindre le résultat et de performer dans ce mandat (Catégorie liée au consultant, 5 répondants)	X	X	X	
Priorité accordée au projet pour qu'il fournisse l'appui nécessaire, sa disponibilité, ne met pas de pression inutile (Catégorie liée au client, 7 répondants)	X	X	X	X
Volonté de changer, niveau d'engagement au développement organisationnel, jusqu'où il est prêt à aller (Catégorie liée au client, 8 répondants)	X		X	X
Sa compétence, ses habiletés en matière de changement organisationnel, sa puissance de gestion, sa connaissance de la problématique en cause, ce qu'il aime ou n'aime pas faire, capacité à s'approprier les outils, ses capacités relationnelles, son confort avec les méthodes proposées (Catégorie liée au client, 8 répondants)	X		X	X

Tableau 16
(suite)

Informations stratégiques en lien avec trois ou quatre critères d'évaluation

Informations stratégiques	Critères			
	Facteurs explicatifs	Décision : entreprendre	Décision : poursuivre	Décision : outils
Niveau d'introspection, capable d'une saine anxiété, capacité de se remettre en cause, sa personnalité (Catégorie liée au client, 4 répondants)	X	X	X	
Style de gestion, mode de pensée, cohérence décisionnelle, vision, puissance, tolérance à l'ambiguïté et à l'inconfort, besoin de contrôle (Catégorie liée au client, 9 répondants)	X	X	X	
Ouverture à d'autres solutions ou modalités de travail, au recadrage, à se laisser influencer (Catégorie liée au client, 5 répondants)		X	X	X
Ses contraintes pratiques, disponibilité, autres obligations (Catégorie liée au client, 4 répondants)		X	X	X
La définition du problème selon le client : nature, clarté, complexité, besoins (Catégorie liée à la situation, 14 répondants)	X	X	X	X
Légitimité et utilité du mandat, honnêteté de l'objectif (Catégorie liée à la situation, 6 répondants)	X	X	X	
Timing pour ce changement dans le contexte organisationnel, facteurs de risque (Catégorie liée à la situation, 6 répondants)	X	X	X	
Objectifs visés, résultats attendus, indicateurs et critères de succès de la démarche, réalisme, solidité, ce qui aura changé dans 3 mois, lien entre le départ et l'arrivée, le rêve (Catégorie liée à la situation, 11 répondants)	X	X		X

En considérant une information parce qu'elle répond à deux des quatre critères, il serait possible d'ajouter à cette liste 33 items supplémentaires. Toutefois, à ce stade, le seul décompte du nombre de

critères répondus n'est pas suffisant pour inclure ces informations dans le groupe de celles qui sont stratégiques. Le fait qu'une information soit utile à la fois pour prendre une décision et en lien avec l'efficacité par un facteur qui l'explique nous apparaisse des conditions plus pertinentes pour considérer cette information.

Incluant les quatorze informations déjà citées et qui correspondent à cette combinaison de critères, un total de 44 informations sont liées aux facteurs explicatifs de l'efficacité et à l'une des décisions de l'intervention et répondent à deux critères ou plus. Dans le cas de la combinaison efficacité et décision d'entreprendre, 26 informations peuvent être ciblées. Toutes les catégories d'informations sont alors représentées à l'exception, de celle concernant le processus d'intervention. Ce qui s'explique compte tenu du fait que la décision d'entreprendre se prend avant d'entrer dans le processus. Pour la combinaison efficacité et décision de poursuivre, toutes les catégories d'informations sont présentes et cela représente 19 items. Et dans le cas, de la combinaison, efficacité et choix d'outils, c'est-à-dire 16 informations, seule la catégorie d'informations du processus relationnel ne semble pas contribuer aux décisions liées aux outils. Une décision technique comme le choix d'outils peut se prendre sans considérer la nature et la qualité de la relation entre le client et le consultant. De plus, parmi ces 44 informations, 33 font l'objet d'une mention par plus du tiers des répondants.

Donc, 33 informations peuvent être ciblées comme stratégiques puisqu'elles satisfont à au moins deux critères et toujours liées aux facteurs explicatifs de l'efficacité en plus d'être mentionnés par plus de cinq consultants. Et quatre autres peuvent être ajoutées à cette liste puisqu'elles répondent à au moins trois critères, sans toutefois être nécessairement liées à un facteur explicatif de l'efficacité ou être mentionné par plus de cinq répondants, pour un total de 37. Ce nombre

se rapproche de la moyenne des informations que sollicitent le consultant (40,8). Ces informations sont présentées en caractère gras du tableau 17. Avec ces 37 informations stratégiques, toutes les catégories et 18 sous-catégories sont représentées.

Pour les cinq informations ne servant qu'à deux décisions ou plus, sans être considérées pour l'efficacité de la démarche, il est possible de retenir deux d'entre elles puisqu'elle répondent à trois critères. Pour les trois autres, 10 ou 12 consultants les ont mentionnées au cours de l'entrevue. Étant donné cet appui pratique, elles seront aussi considérées et apparaîtront dans le tableau 17 en caractère régulier.

Pour les 46 informations ne répondant qu'à un seul critère, elles couvrent toutes les catégories d'information à l'exception du processus relationnel. Pour déterminer leur importance commençons par situer l'utilité de chacune de ces informations. Ainsi, 32 de ces informations sont en liens avec un facteur explicatif de l'efficacité dont 10 sont citées par cinq consultants et plus, sept servent à décider d'entreprendre ou non le mandat parmi lesquelles trois sont mentionnés par plus de cinq répondants. Une information sert à la décision de poursuivre et finalement six autres permettent de choisir des stratégies, moyens et outils avec pour quatre d'entre elles, cinq mentions et plus.

En alliant un critère et une fréquence de mentions de cinq ou plus, il serait possible de retenir 14 informations de plus pour un grand total de 57 informations stratégiques (voir le tableau 17 pour l'énumération de ces informations en caractère régulier). L'ajout de 14 informations stratégiques se traduit par l'ajout de deux sous-catégories supplémentaires pour un total de 20 sur 22. L'accès aux personnes clés et la relation du consultant avec les ressources internes appartenant à la catégorie relationnelle sont les seules sous-catégories non représentés par les informations stratégiques.

Tableau 17

Liste des informations stratégiques retenues, leurs catégories et sous-catégories d'appartenance et leur fonction selon les critères

Catégories	Sous-catégories	Informations stratégiques	Facteurs d'efficacité	Prise de décision		
				Entreprendre ou non	Poursuivre ou non	Stratégies et outils
Organisationnelle	Dynamique organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Système de gouvernance, style de gestion de l'organisation, valeurs et pratiques de gestion, respect des rôles • Culture organisationnelle, valeurs, culture de changement, éthique 	X			X
	Ressources humaines et acteurs clés	<ul style="list-style-type: none"> • Composition de l'équipe de dirigeants en place : qui fait quoi, compétence, implication, scepticisme, stabilité, niveau de passion • Décideur (qui est le client), son pouvoir, sa volonté de changer, d'agir, son engagement, stabilité dans l'organisation • Qui sont les joueurs clés; pour ou contre le changement, leurs intérêts et préoccupations, leur rôle 	X	X	X	X
	Enjeux et orientations stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> • Enjeux d'affaires, enjeux politiques, opportunités d'affaires, orientation de l'organisation • Contraintes organisationnelles et pratiques (opérationnelles) • Réalité économique de l'organisation, situation financière • Compétition dans le secteur d'activité de l'entreprise • Produit et marché de l'organisation, son industrie d'appartenance 	X		X	X

Tableau 17
(suite)

Liste des informations stratégiques retenues, leurs catégories et sous-catégories d'appartenance et leur fonction selon les critères

Catégories	Sous-catégories	Informations stratégiques	Facteurs d'efficacité	Prise de décision		
				Entreprendre ou non	Poursuivre ou non	Stratégies et outils
Organisationnelle	Historique	<ul style="list-style-type: none"> • Histoire et stade d'évolution de l'entreprise, <i>timing</i>, maturité, stabilité, futur envisagé • Historique de changement passé et actuel, expérience de changement et leur résultat 	X		X	
				X		X
Processus relationnel	Accès aux personnes clés	<ul style="list-style-type: none"> • Implication des joueurs clés : accès et rôles 	X			
	Accès à l'information	<ul style="list-style-type: none"> • Accès à l'information formelle et informelle 	X		X	
	Relation de confiance	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de la relation avec le client • Connivence et alliance établie entre le client et le consultant • Niveau de confiance et de respect client- consultant, attention portée au client 	X X X	X X	X X	
	Respect	<ul style="list-style-type: none"> • Respect du rôle de chacun, clairement défini 	X			

Tableau 17
(suite)

Liste des informations stratégiques retenues, leurs catégories et sous-catégories d'appartenance et leur fonction selon les critères

Catégories	Sous-catégories	Informations stratégiques	Facteurs d'efficacité	Prise de décision		
				Entreprendre ou non	Poursuivre ou non	Stratégies et outils
Processus d'intervention	Étapes	<ul style="list-style-type: none"> Aspect progressif de la démarche pour l'adaptation : respect du rythme et des préoccupations des employés et de l'organisation 	X			
	Communication et participation	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilité des ressources internes participant à la démarche Participation des joueurs clés; projet pilote, comité consultatif 	X X		X	X
	Temps et pression	<ul style="list-style-type: none"> Temps pris et donné et énergie dépensée pour composer l'équipe, se donner une stratégie, établir le mandat, adapter, négocier, planifier et préparer chaque étape, (fonction des résultats) 	X		X	
	Gestion de la démarche	<ul style="list-style-type: none"> Négociation de l'entente, des règles, du rôle de chacun, des responsabilités dans la démarche La (clarté) définition du mandat, l'analyse de la demande 	X X		X	
	Outils	<ul style="list-style-type: none"> Outils déjà disponibles et utilisés dans le marché, par le consultant selon sa fiabilité 	X			X
	Interaction avec le client	<ul style="list-style-type: none"> Validation et réaction du client aux propositions du consultant, aux résultats et aux activités 	X		X	

Tableau 17
(suite)

Liste des informations stratégiques retenues, leurs catégories et sous-catégories d'appartenance et leur fonction selon les critères

Catégories	Sous-catégories	Informations stratégiques	Prise de décision			
			Facteurs d'efficacité	Entreprendre ou non	Poursuivre ou non	Stratégies et outils
Liées au consultant	Capacités	<ul style="list-style-type: none"> • Compétence : maîtrise du contenu, de processus et des outils (en fonction de la demande), capacité de percevoir le politique, de gérer l'ambiguïté, de recadrer le client, de s'adapter aux besoins, capacité relationnelle, façon d'intervenir, confiance en lui • Intérêt, valeur, plaisir personnel et professionnel, affinité pour le client, pour le mandat • Connaissances, zones d'expertises versus le mandat, valeur ajoutée du consultant pour le mandat • Limites du consultant • Capacité à gérer la relation selon ses valeurs, donner l'heure juste, provoquer l'inconfort nécessaire et suffisant • Disponibilité : ressources physiques, matérielles et de temps 	X	X		X
	Autres	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle : exécutant ou stratégique • Compatibilité perçue avec le client • Indépendance du consultant face au client et aux employés, conflit d'intérêt, prudence • Sa compréhension du mandat, de la dynamique organisationnelle, du climat et des jeux de pouvoir • Conviction d'atteindre le résultat et de performer dans ce mandat 	X X X X	X X X		

Tableau 17
(suite)

Liste des informations stratégiques retenues, leurs catégories et sous-catégories d'appartenance et leur fonction selon les critères

Catégories	Sous-catégories	Informations stratégiques	Facteurs d'efficacité	Prise de décision		
				Entreprendre ou non	Poursuivre ou non	Stratégies et outils
Liées au client	Position	<ul style="list-style-type: none"> - Priorité accordée au projet pour qu'il fournisse l'appui nécessaire, sa disponibilité, ne met pas de pression inutile • Volonté de changer, niveau d'engagement au développement organisationnel, jusqu'où il est prêt à aller • Ses intentions déclarées ou non, mandat d'apparence, honnêteté, intégrité, abus de pouvoir • Ouverture à d'autres solutions ou modalités de travail, au recadrage, à se laisser influencer 	X	X	X	X
	Capacité à agir efficacement	<ul style="list-style-type: none"> • Sa compétence, ses habiletés en matière de changement organisationnel, sa puissance de gestion, sa connaissance de la problématique en cause, ce qu'il aime ou n'aime pas faire, capacité à s'approprier les outils, ses capacités relationnelles, son confort avec les méthodes proposées • Style de gestion, mode de pensée, cohérence décisionnelle, vision, puissance, tolérance à l'ambiguïté et à l'inconfort, besoin de contrôle • Niveau d'introspection, capable d'une saine anxiété, capacité de se remettre en cause, sa personnalité • Ses contraintes pratiques, disponibilité, autres obligations 	X	X	X	X

Tableau 17
(suite)

Liste des informations stratégiques retenues, leurs catégories et sous-catégories d'appartenance et leur fonction selon les critères

Catégories	Sous-catégories	Informations stratégiques	Facteurs d'efficacité	Prise de décision		
				Entreprendre ou non	Poursuivre ou non	Stratégies et outils
Liées à la situation	Description de la problématique	<ul style="list-style-type: none"> • La définition du problème selon le client : nature, clarté, complexité, besoins • Impacts du problème sur les personnes, l'organisation, le gestionnaire ; l'état de souffrance et de tension qu'il suscite; impacts si rien ne se passe • Origine du besoin, cause, de qui vient la demande, la raison qui provoque la demande • Historique du problème et des solutions tentées et le niveau de succès 	X	X	X	X
	Enjeux et conséquences	<ul style="list-style-type: none"> • Légitimité et utilité du mandat, honnêteté de l'objectif • Enjeux du mandat, lié à quoi? À la mission, rentabilité, efficacité, réduction de coûts, etc, pour en déterminer le niveau de priorité • Objectifs visés, résultats attendus, indicateurs et critères de succès de la démarche, réalisme, solidité, ce qui aura changé dans 3 mois, lien entre le départ et l'arrivée, le rêve • Conséquences et impacts du changement sur les gens, gains anticipés, probabilité 	X	X	X	X

Tableau 17
(suite)

Liste des informations stratégiques retenues, leurs catégories et sous-catégories d'appartenance et leur fonction selon les critères

Catégories	Sous-catégories	Informations stratégiques	Facteurs d'efficacité	Prise de décision		
				Entreprendre ou non	Poursuivre ou non	Stratégies et outils
Liées à la situation	Personnes impliquées	<ul style="list-style-type: none"> • Compréhension et acceptation du projet par les autres acteurs de l'organisation, projet rassembleur ou cristallisation des résistances, niveau de mobilisation, partage de vision, niveau et source de résistance, les pertes anticipées et pour qui? • Population cible : nombre, qualité, rôle 	X	X		
	Contraintes de l'intervention	<ul style="list-style-type: none"> • Timing pour ce changement dans le contexte organisationnel, facteurs de risque • Échéancier, délai, urgence, cycle de vie de la démarche, durée, temps disponible • Budget 	X	X	X	
			X			X
				X		X

Pour conclure avec le choix des informations stratégiques qui affectent les décisions méthodologiques et d'intervention à l'intérieur de la démarche et qui en optimise son efficacité, jetons un dernier coup d'œil aux sous-catégories et informations non retenues.

En débutant par les sous-catégories, deux d'entre elles ne sont pas couvertes par l'une ou l'autre des informations stratégiques sélectionnées. Elles appartiennent toutes au processus relationnel. Cela suscite une réflexion, notamment sur l'utilité des volets d'informations qui ne servent ni à l'efficacité, ni à la décision et que peu de consultants

mentionnent. Même si elles ne sont pas considérées comme stratégiques et inconnues de la plupart des répondants, des consultants d'expérience les ont mentionnées.

Au sujet des informations stratégiques elles-mêmes, compte tenu de la capacité limitée d'une personne à considérer des informations sur le plan quantitatif, un choix s'impose. En se basant sur la moyenne du nombre d'informations utilisées par les consultants rencontrés, soit 40,8, un grand total de 57 dépasse déjà cette capacité, 37 étant plus réaliste ce qui, dans les deux cas, en écarte entre 70 et 90. D'emblée, il me semble important de spécifier que toutes les informations fournies par les répondants émanent de leurs expériences et que celles-ci sont variées. Si certaines peuvent se ressembler, d'autres se distinguent particulièrement. Une seule expérience peut apprendre beaucoup à un consultant. Il peut retenir un élément qu'aucune autre expérience ne lui aurait appris mais qu'il utilisera pour toutes ces interventions ultérieures l'ayant jugé lui-même fondamental. Les autres consultants peuvent ne pas avoir été confronté à cette situation, donc ne pas avoir appris la même chose. Il est aussi évident que des spécificités d'un mandat font qu'une information peut ne servir qu'à des interventions qui partagent des points communs.

De plus, une information pourrait affecter les décisions d'une façon plus indirecte ou avoir une utilité autre que la prise de décision ou pour l'explication de l'efficacité. Ainsi, des items propres aux consultants peuvent lui servir à comprendre la situation et affecter sa propre motivation et son engagement personnel dans l'accomplissement de ce mandat. Ce sont des hypothèses à vérifier dans une prochaine recherche. Il y a aussi le cas des sept informations qui malgré le fait qu'elles ne soient utilisées ni pour la prise de décision ou ni en lien avec les facteurs d'efficacité, elles ont été mentionnées par plus de cinq répondants. Si elles sont si populaires, elles ont leur raison d'être même si la recherche actuelle ne peut la mettre en évidence.

Si toutes les informations ne représentent pas un élément fondamental à la réussite de toutes les interventions en changement organisationnel, aucune ne s'écarte. Chacune d'elle représente une hypothèse d'explication pour un problème qui survient au cours de la démarche et qui en affecte le résultat. Car, il y a de fortes probabilités que si le résultat n'est pas satisfaisant c'est parce qu'une information a échappé à l'attention du consultant.

D'autre part, toutes les catégories d'information sont retenues et serviront d'assise au modèle systémique de la consultation parce que toutes :

- font partie de la prise de décision
- sont associées aux facteurs d'efficacité
- sont mentionnées par tous les consultants

Trois des catégories appartiennent au système client. Une quatrième comporte des informations propres au consultant. Ce qui relie les deux systèmes ce sont des processus. Le premier est la qualité de la relation entre le client et le consultant. Le deuxième est le processus de consultation lui-même, la démarche, l'acceptation du mandat et sa poursuite et le choix des stratégies. Le tout conduisant à une finalité, l'efficacité de la consultation.

Donc, 37 informations se distinguent des autres pour leur apport à l'efficacité de la consultation et à la prise de décision du consultant et selon le nombre de consultants en ayant fait part lors des entrevues. Et selon la facilité d'accès qu'a le consultant pour recueillir des informations et sa capacité à les traiter, 20 autres pourraient les compléter et améliorer les chances du consultant de réussir son intervention. Dans des contextes plus particuliers, s'il doit choisir, il pourra se concentrer sur les 37 premières.

Leçons d'expérience

Lorsque les professionnels rencontrés présentent ce qu'ils retiennent de leur pratique, ils enrichissent la compréhension de la dynamique d'intervention. Leur réflexion concerne leur rôle, les apprentissages nécessaires pour bien jouer ce rôle, les leçons issues de l'expérience, les valeurs et les principes auxquels ils adhèrent par conviction de leur lien avec l'efficacité de leur pratique. Certains de ces aspects ont déjà été effleurés dans la section de l'efficacité. Toutefois, il nous semble pertinent d'élaborer davantage pour rendre justice à la richesse des propos tenus par les consultants. Les consultants se sont exprimés sur ces points de façon spécifique sous l'angle de l'acquis qui provient de l'expérience, c'était le résultat de réflexion et non une référence à un événement en particulier.

A. Rôle du consultant

Cerner son rôle comme consultant et le distinguer de celui du gestionnaire est un élément majeur de la qualité des interventions. Tous conviennent que le rôle du consultant en est un d'accompagnement du client dans le cadre d'une démarche de réflexion permettant à celui-ci de trouver une solution à son problème. Si le consultant peut à l'occasion être un expert de contenu sur une thématique précise, l'expertise est d'abord liée aux aspects liés à la démarche et au processus. Ainsi le problème et les solutions appartiennent au client et non au consultant.

La clarté de son rôle évite aussi au consultant de prendre des mandats qui font de lui un exécutant pour un gestionnaire de l'organisation. Le service du consultant doit avoir une valeur ajoutée pour l'organisation. De façon unanime, les consultants insistent pour dire qu'en aucun temps, le consultant ne doit se substituer au gestionnaire. Le

consultant fait en sorte que le gestionnaire a ce qu'il lui faut comme information pour faire des choix éclairés et assumer pleinement son rôle de gestion. Pour y parvenir, une des activités fondamentales liées à l'exercice de la consultation consiste à poser des questions, du type de celles qui recadrent, font avancer le client, fournissent de l'information supplémentaire et mettent en perspective l'ensemble des éléments. Recadrer la problématique est un exercice courant pour le consultant. Cela implique de ne pas prendre pour acquis la description que fait le client de la problématique.

Un autre élément majeur du rôle du consultant est celui d'établir une relation de confiance avec le client. Il est de sa responsabilité de rendre le client confortable au consultant et à la démarche.

Pour bien jouer ce rôle et contribuer à une intervention en changement organisationnel, la connaissance de certains domaines d'expertise est utile au consultant. En plus des expertises pointues liées à la problématique elle-même, il est utile au consultant d'avoir des connaissances en :

- changement organisationnel
- gestion de conflit
- dynamique de l'individu
- dynamique organisationnelle
- processus d'influence
- finance et économie
- définition du rôle du gestionnaire
- psychologie des relations humaines
- dynamique des groupes

De plus, il semble pertinent pour le professionnel de développer une expertise pointue dans une ou deux cibles de problématiques

organisationnelles. Ainsi il devient un spécialiste qui pourra avec plus d'efficacité et surtout de rapidité : comprendre le mandat, choisir les bons outils et les utiliser, rédiger des rapports, aller au cœur du mandat et à l'essentiel du problème, anticiper les obstacles et préparer les étapes en se référant aux référentiels théoriques.

La formation académique fournit une base de connaissances de la profession. Les stages en entreprise développent certaines habiletés et une connaissance de la vie organisationnelle, particulièrement dans le cadre de stages internes. Par ailleurs, de l'avis des consultants rencontrés, leur apprentissage a connu une progression importante lorsqu'ils ont:

- pu côtoyer un mentor ou un *coach* qui les a guidés
- accédé à des postes de gestion pour bien comprendre la réalité opérationnelle d'une organisation et celle de la gestion
- fait partie d'un bureau de consultation structuré
- eu accès à une variété d'expérience, d'organisations, de clients, de dirigeants et de problématiques
- pu constater des exemples marquant d'évolution d'une organisation ou d'individus
- pu échanger avec des collègues
- consacré du temps pour prendre du recul sur leur travail, par des lectures ou des échanges
- vécu des événements personnels plus difficiles comme des occasions d'apprentissage

Une autre condition à la qualité du travail de consultant est la nécessité, reconnue par la majorité des participants, que le consultant ait une grande connaissance de ce qu'il est, ses forces, ses limites et ses intérêts. Bien qu'ils reconnaissent que l'expérience contribue à la connaissance de soi, il leur paraît primordial de la développer rapidement pour faciliter les choix, pouvoir utiliser l'intuition comme un outil

d'intervention et parce que le consultant comme personne est le principal outil de l'intervention.

B. Les leçons apprises

Avec l'expérience, les consultants rencontrés ont retenu des leçons dont certaines sont devenues des principes de base pour leur pratique. Ils se regroupent sous cinq thèmes : la relation, l'adaptation, la prudence, le respect et le consultant comme outil.

Au cours de leur carrière, les consultants interviewés ont d'abord appris la nature fondamentale du processus de consultation. Si en début de carrière, l'accent premier est mis sur une expertise et un contenu, les consultants reconnaissent mettre aujourd'hui beaucoup plus d'emphase sur l'aspect relationnel de l'activité de consultation. Avoir toute l'expertise sans accorder d'importance aux activités relationnelles conduit l'intervention à un échec. Toutefois, l'exercice de cette seule activité n'est pas suffisant non plus pour s'assurer de l'efficacité de la consultation. L'objectif d'aider les gens à trouver une solution à leur problème, de rendre le client autonome et de lui fournir les moyens pour qu'il puisse prendre en charge la situation ainsi que la mise en place d'un processus de réflexion efficace exige à la fois une expertise de contenu et des activités d'ordre relationnelles. En fait, une intervention ne sera un succès que dans un contexte d'alliance de travail entre le client et le consultant.

Puisque la consultation est avant tout une question de relation entre le consultant et le système client, un des objectifs est d'établir un climat de confiance avec le client. Différentes activités alimentent la relation, tenir les gens informés de l'évolution, communiquer régulièrement, célébrer les succès, écouter et tenir des activités informelles d'échange. Cela exige du consultant une loyauté à l'organisation tout en tenant compte de l'intérêt des gens. Cette relation

doit s'établir en priorité avec les plus hauts niveaux hiérarchiques de l'organisation. Une relation de confiance est plus facile avec certains clients. Et en ce qui a trait à la compatibilité que peut percevoir le consultant envers le client, il devra la traiter avec prudence car si elle peut être un support important, il devra aussi éviter le piège de l'émotivité qui peut y être associée en gardant une distance professionnelle.

Une autre leçon est la nécessité pour le professionnel de s'adapter. Une intervention est d'abord au service de la stratégie organisationnelle. Autant de situations, d'organisations, de clients et de personnes impliquées exigent une adaptation constante pour prioriser ses actions, pour utiliser tout ce qui se passe en cours de démarche, pour adopter un langage qui rejoint le client et surtout pour récupérer des situations délicates qui peuvent survenir à n'importe quel moment.

Le consultant parvient à s'adapter s'il conserve une certaine flexibilité dans sa démarche d'intervention. Une grande sensibilité à la réalité d'affaire de l'organisation et aux stratégies d'entreprise lui permettra de lire les particularités qui nécessitent une adaptation. Des outils lui seront utiles pour juger du moment où l'adaptation est nécessaire et de ce qu'il faut faire pour répondre à la situation, une connaissance des phénomènes de groupe, une vision systémique de l'organisation et une lecture significative des réactions du client. Une approche par étape avec plusieurs moments de validation, le souci du maintien du rythme d'intervention et la clarification dès le départ de l'objectif du mandat sont d'autres appuis à cette adaptation.

Un principe sous-jacent à cette nécessité de l'adaptation constante est la prudence. Ainsi, les consultants rencontrés acceptent d'emblée que chaque situation est différente, qu'ils ne contrôlent pas toutes les variables, que le changement n'est pas démocratique, que les

gens ne voient jamais le problème dans leur cour, qu'ils ne doivent et ne pourront pas changer les gens au-delà de ce qu'ils sont prêts à le faire eux-mêmes et qu'il y a une différence entre la satisfaction du client et l'impact réel sur l'organisation. À partir de cela, ils se disent qu'il ne faut pas lancer ce qui ne peut être récupéré, prendre pour acquis la demande, l'adhésion et la compréhension des gens et succomber à la pression et surtout si cela se fait aux dépens de la démarche. Par ailleurs, le professionnel constate les bénéfices de prendre le temps qu'il faut pour réaliser la démarche et de se consacrer au moment présent, une intervention à la fois.

Un autre thème largement abordé est la notion de respect. Leur expérience leur a prouvé à maintes reprises, l'importance de respecter les gens du milieu, la liberté de choix des individus, les priorités des différents niveaux de la hiérarchie, le rythme d'évolution des gens, leurs priorités et leurs objectifs aussi modestes soient-ils, d'avoir confiance en la capacité de changer des gens et d'avoir un intérêt sincère pour le client et sa mentalité. L'implication des joueurs clés ou des membres de l'organisation affectés par le problème est une forme concrète de ce respect.

Au-delà de toutes les techniques et expertises de contenu que le consultant peut acquérir lors de sa formation et au cours de ses années d'expérience, l'outil le plus précieux pour ses interventions demeure le consultant lui-même. Ne serait-ce que pour l'aspect relationnel de l'exercice de consultation où le consultant est responsable de développer et de maintenir cette relation pour le succès de la démarche, ce qu'il projette comme image notamment sur le plan de l'éthique, l'honnêteté, l'intégrité et la rigueur professionnelle est constamment évalué par le client. À partir d'un tel constat, il apparaît crucial aux consultants rencontrés que le professionnel respecte son champ de compétence, ses valeurs, ses besoins, ses limites et ses intérêts, qu'il apprenne à se

connaître et cherche à se développer constamment. Il leur apparaît aussi important d'avoir du plaisir dans le cadre d'un mandat, de faire confiance à ses intuitions et de garder un recul par rapport au problème. Par ailleurs, si son rôle est important, le consultant doit demeurer humble et s'en tenir à son rôle et comme il a déjà été dit, ne pas se substituer à celui du gestionnaire ou croire que les résultats obtenus leur appartiennent en propre.

Finalement, deux leçons ont nécessité plusieurs expériences et l'acquisition d'une certaine confiance professionnelle, le droit de refus et le devoir d'influence face au client. Les consultants rencontrés sont parvenus à ne pas hésiter à refuser des mandats. Avec l'expérience, ils deviennent sélectifs et refusent de faire des compromis si les conditions de succès sont absentes. De plus, aujourd'hui, ils n'hésitent pas à recadrer et s'affirmer face au client.

Les quinze consultants interviewés ont fourni une somme importante d'information appuyée sur leur pratique et l'intégration de leur expérience. Pour donner un sens tout aussi pratique à cet ensemble d'information, deux résultats d'analyse émergent. En ciblant les informations stratégiques, catégories et sous-catégories utiles pour le consultant, celui-ci pourrait avoir en main un guide précieux pour interroger le client. Les réponses qu'il obtiendrait ainsi lui permettraient de prendre les décisions qui concernent sa démarche d'intervention et augmenteraient ses chances d'une consultation réussie.

Le deuxième produit de cette thèse est la conceptualisation d'un modèle systémique de la consultation qui établit les liens entre les différentes composantes du concept ce qui donnerait une image claire de cette réalité de pratique.

Modèle systémique de la consultation

Une fois les informations stratégiques fondamentales déterminées, il reste à comprendre comment les composantes du concept de la consultation interagissent les unes par rapport aux autres. Les critères d'efficacité et les catégories d'informations déterminées par l'analyse des données fournissent les composantes de base.

Au cours de la démarche, les professionnels de la consultation cherchent à recueillir des informations qui concernent l'organisation, le client, et la situation. Par ailleurs, pour établir le processus d'intervention et prendre les décisions inhérentes à la consultation, c'est-à-dire entreprendre ou non le mandat, le poursuivre ou l'interrompre et choisir les stratégies et moyens d'intervention, ils tiendront compte aussi de ce qu'ils sont comme consultant. Toutefois, l'accessibilité et la valeur des informations ainsi que le sens que le consultant pourra leur donner dépendront entièrement de la nature des relations entre lui et le client. Le processus relationnel et ses composantes sont le lien entre les différentes informations de la démarche de consultation. Le tout vers une finalité qui est l'efficacité de la consultation selon les six critères que les répondants ont déterminés. Le consultant demeure maître de la démarche et le client responsable du résultat organisationnel.

Le schéma suivant (figure 1) situe ces composantes dans quatre blocs. De part et d'autre, il y a les parties impliquées soit, le système client et le système consultant. Elles sont en interaction à travers le processus relationnel qui servira de filtre à l'information que détiennent et véhiculent les deux parties et aux processus décisionnel du consultant. Tout le processus d'intervention sera aussi influencé par la qualité de cette interaction entre le client et le consultant et conduira à une finalité qui doit correspondre aux critères d'efficacité.

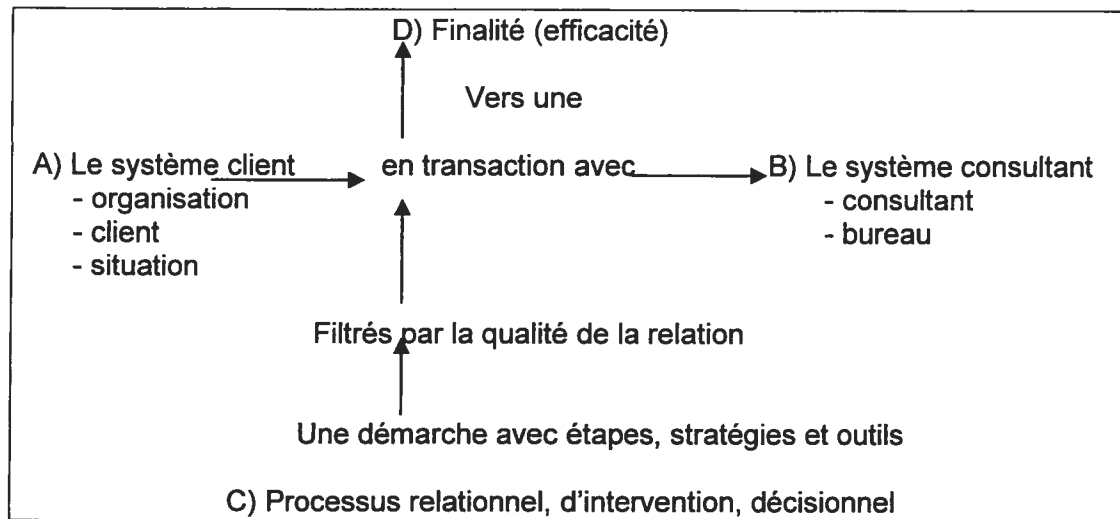


Figure 1 : Les composantes du concept de consultation et leur interaction

Les composantes du modèle et le schéma tiennent compte des facteurs explicatifs de l'efficacité. Ainsi, les informations stratégiques du système client seront utiles pour vérifier les aspects organisationnels, leur système de gestion et les personnes impliquées et tout ce qui concerne le client. Les informations qui sont liées au consultant favoriseront l'évaluation de la valeur ajoutée du consultant dans le cadre de cette intervention par la connaissance des propriétés de cet acteur de la démarche. Celles qui sont liées à la situation permettront de la définir de façon à optimiser les résultats. Tout ce qui concerne le processus d'intervention comblera les besoins inhérents à son exécution et le processus relationnel s'assure d'accorder l'importance nécessaire à la relation entre le client et le consultant.

De façon spécifique, le point de départ d'un mandat, la définition de la situation, semble fondamental pour que celui-ci soit un succès. Les participants ont beaucoup insisté sur ce point. Le consultant prend connaissance de la situation à travers l'explication que lui en donnera le client. Il décrit la situation dans le contexte de son organisation. Plus encore que la considération des informations en elle-

même, il semble que ce soit la compréhension qu'ont le client et le consultant de la situation qui est le plus important. D'où l'importance pour le consultant de prendre le temps qu'il faut pour poser les bonnes questions, de s'assurer de sa compréhension et d'identifier précisément le problème et ce, dans le cadre d'un processus relationnel.

À ce stade, le consultant doit aussi se positionner s'il accepte ou non le mandat. Pour y parvenir, le consultant va aussi considérer le cas échéant, la position du bureau auquel il appartient ou tout au moins ce qu'il est et son domaine d'expertise en lien avec sa compréhension de la demande.

Au fur et à mesure de cet échange entre le client et le consultant, le mandat se définit, les règles s'établissent et le processus d'intervention démarre avec les choix d'outils que cela impliquent. La finalité étant toujours, pour le consultant, d'être efficace.

Donc, la partie de gauche de la figure présente le système client avec la situation qui lui appartient. La partie de droite est la place du consultant et ce qui lui est propre, son bureau d'appartenance, son expertise et ses décisions. Et la portion du milieu, les processus d'intervention et relationnel qui affecteront directement l'efficacité de la consultation.

Si cette première figure donne une vue d'ensemble avec les quatre grands blocs qui composent le concept de consultation, le modèle systémique de la consultation pour qu'il soit complet doit spécifier les catégories et sous-catégories d'informations stratégiques à considérer par le consultant et les critères d'efficacité qui permettront d'évaluer la portée de ses actions. La figure 2 présente le modèle complet. L'écriture en caractère gras et lettre minuscule représente les sous-catégories d'informations stratégiques. Lorsque le texte n'est pas en caractère gras,

il s'agit des sous-catégories associées aux informations stratégiques positionnées de la 38^{ième} à la 57^{ième} place, donc secondaires. Ce modèle résume les résultats de cette recherche.

Les résultats de cette recherche sont de deux niveaux, théoriques et opérationnels. Ils fournissent une meilleure compréhension du concept de consultation en lien avec son efficacité. Ils abordent des aspects pratiques en ciblant des informations nécessaires aux activités et décisions du consultant. De plus, ils interpellent le consultant quant à sa démarche et aux connaissances et attitudes nécessaires à sa pratique.

Les consultants d'expérience rencontrés, malgré leur différence de parcours, de mandats, d'approches théoriques et d'acquis, démontrent des constantes au niveau de leur vision et de la pratique de la consultation. L'analyse du contenu de ces entretiens souligne ces points de convergence des connaissances implicites concernant un domaine fort complexe que l'expérience ne fait qu'enrichir.

Les prochains paragraphes de la discussion permettront un retour sur les connaissances existantes avant la recherche et une réflexion sur l'apport de celles issues de cette recherche.

CHAPITRE IV
Discussion

Les travaux de cette thèse visaient à répondre à une question :

Quelles sont les informations stratégiques techniques et relationnelles qui affectent les choix méthodologiques et d'intervention à l'intérieur de la démarche (processus) de consultation en changement organisationnel et qui en optimisent son efficacité ?

Pour le consultant, il est primordial de savoir ce qu'il doit considérer dans l'organisation pour s'assurer d'établir une démarche de consultation qui soit efficace. Plus encore, la compréhension du lien entre les différents éléments donne un sens et une valeur à cette information qui sinon, pourrait sembler une simple énumération de données disparates.

Six critères de mesure de l'efficacité de la consultation, cinq facteurs explicatifs de cette efficacité, 37 informations stratégiques à recueillir par le consultant lors des interventions et un modèle systémique descriptif de la consultation, représentent les résultats concrets de cette recherche.

Pour en faire valoir la portée et les limites, les prochains paragraphes présentent une discussion concernant :

- la correspondance de ces résultats avec les propos de la documentation actuelle
- l'importance du processus relationnel en consultation
- la méthodologie de cueillette de données
- l'utilisation des résultats dans la pratique
- les prochaines recherches à envisager sur la consultation

Les résultats obtenus en lien avec la documentation

La comparaison des résultats obtenus et l'état actuel de la documentation sur la consultation peut se faire à partir de plusieurs points de vues. Les éléments traités dans le cadre du contexte théorique servent de référent de base. Il sera donc question des définitions de la consultation et de son efficacité en considérant les critères et les facteurs explicatifs du succès, des catégories de variables considérées pour la classification des informations stratégiques et des modèles de la consultation.

A. Les définitions de la consultation et de l'efficacité de la consultation

Les résultats de la recherche apportent un éclairage supplémentaire sur le concept de la consultation et sur celui de son efficacité. Ils permettent notamment de revoir les définitions retenues comme fondement théorique de départ. Les définitions seront confrontées au modèle systémique, aux critères et aux facteurs explicatifs de l'efficacité.

Débutons d'abord par un rappel des définitions citées dans le contexte théorique. La consultation est un processus relationnel d'intervention et d'analyse systématique des faits,

- comportant une série d'activités, d'opérations ou d'étapes,
- impliquant une interaction continue entre un système client et un système intervenant ayant chacun des responsabilités propres et
- dans lequel le consultant a comme objectif d'aider la direction d'une organisation ou des individus 1) à transformer une situation particulière ou un problème en une nouvelle situation plus souhaitable et plus adéquate, 2) à faire face à une situation totalement nouvelle, 3) à partager les informations, 4) à identifier les solutions aux problèmes et 5) à établir des actions à réaliser.

Et une consultation est efficace dans la mesure où

- le consultant est apte à intervenir, établit une alliance de travail productive, choisit les méthodes, les outils de façon à adapter son intervention au milieu organisationnel qu'il considère dans sa totalité et
- les résultats obtenus correspondent aux objectifs fixés dans un rapport coûts-bénéfices acceptable pour les deux parties, permettent à l'organisation un changement positif de sa performance et augmentent sa capacité à faire face à des problèmes similaires.

Plusieurs éléments de la définition du concept de consultation sont compris dans le modèle issu de cette recherche. Le fait de caractériser la consultation comme trois processus, relationnel, d'intervention et d'analyse des faits est appuyé par les propos des répondants. Ainsi, un processus relationnel au cœur de l'interaction entre le consultant et le client, un processus par étape, et toute l'information provenant du système client comme du système consultant que doit traiter le consultant confirme l'importance de ces processus. Il nous apparaît aussi important de mettre le processus relationnel au premier rang. La consultation étant d'abord et avant tout une question de relation. C'est un critère d'efficacité, un facteur explicatif et bon nombre des activités du consultant le concerne.

Par ailleurs, l'élément lié au processus décisionnel du consultant apparaît dans le modèle mais pas dans la définition. Si l'on considère qu'il appartient au consultant de conclure s'il doit entreprendre le mandat, le poursuivre ou l'interrompre et choisir les outils appropriés, il pourrait être considéré comme inclut dans la « responsabilité propre de chaque système » dans le cadre de cette interaction. Toutefois, pour y reconnaître son importance, il pourrait aussi être pertinent de l'inclure dans l'énumération des processus de la consultation. La définition

deviendrait « comportant une série d'activités, d'opérations ou d'étapes et de décisions ».

En ce qui a trait aux éléments de la définition liés à l'objectif de la consultation, c'est-à-dire d'aider le client, il précise le rôle de la consultation et surtout celui du consultant comme étant en appui à la gestion. Cette aide se situe par rapport à une situation appartenant à l'organisation et à un client. Toutefois, tel que libellé dans la définition présentée, il est plus difficile de mesurer l'impact de la situation, dans la consultation. Il est question de la transformer, d'y faire face et d'y trouver des solutions, mais les praticiens en parlent plutôt comme un point de départ de leur intervention et non seulement comme un objectif. L'importance qu'ils accordent à sa compréhension comme base de chacune des activités du processus lui octroie une place prépondérante dans la description de ce qu'est la consultation. Pour tenir compte de leur constat, elle pourrait donc faire partie du premier élément de la définition « processus relationnel d'intervention et d'analyse systématique des faits liés à la situation du client et de son organisation ».

En considérant, ces remarques nous proposons une nouvelle définition de la consultation qui, sans retirer les éléments proposés par les différents théoriciens, ajoutent des aspects que des praticiens utilisent pour décrire leurs activités.

La consultation est :

Processus relationnel, d'intervention et d'analyse systématique des faits liés à la situation du client et de son organisation,

- comportant une série d'activités, d'opérations ou d'étapes et de décisions,
- impliquant une interaction continue entre un système client et un système intervenant ayant chacun des responsabilités propres et
- dans lequel le consultant a comme objectif d'aider la direction d'une organisation ou des individus 1) à transformer une situation particulière ou un problème en une nouvelle situation plus souhaitable et plus adéquate, 2) à faire face à une situation totalement nouvelle, 3) à partager les informations, 4) à identifier les solutions aux problèmes et 5) à établir des actions à réaliser.

L'objet de l'aide mentionné dans la définition sur la consultation est précisé par les critères d'efficacité présentés dans la définition de l'efficacité de la consultation. En comparant les critères d'efficacité issus de la présente recherche et ceux de la définition de l'efficacité de la consultation, il est possible de constater des similitudes et des différences. Ainsi les critères de pertinence des moyens et des résultats, de relation entre le client et le consultant et d'évolution de l'organisation se retrouvent dans la définition initiale de l'efficacité de la consultation. Toutefois, trois autres y sont absents, la qualité de la démarche, l'appropriation du problème par le client et la satisfaction du client et du consultant. Pourtant, ils sont mentionnés par plus de dix consultants. Ces critères se mesurent pendant et après l'intervention. La qualité de la démarche est la responsabilité exclusive du consultant et relève de son expertise. L'appropriation appartient au client, mais peut être favorisé par le consultant. Et la satisfaction est un résultat pouvant être évalué par le client et le consultant.

L'exclusion de ces critères dans la définition actuelle nous ramène à la nécessité ou non de couvrir tous les éléments pour considérer une consultation efficace. Les consultants en utilisent de quatre à six. Si nous devions les inclure dans la définition, la satisfaction pourrait faire partie du paragraphe propre aux résultats et se présenter ainsi « les résultats obtenus correspondent aux objectifs fixés dans un rapport coûts-bénéfices acceptable pour les deux parties, satisfont le client et le consultant, permettent à l'organisation un changement positif de sa performance et augmentent sa capacité à faire face à des problèmes similaires ». Pour l'appropriation, il serait pertinent d'ajouter un paragraphe pour tenir compte de la part du client dans l'atteinte des résultats, c'est-à-dire l'appropriation par le client du problème, du changement et du suivi. Et la qualité de la démarche étant lié au choix des outils et méthodes et la responsabilité du consultant, elle pourrait être traité dans la définition, comme une finalité de son travail tout comme l'adaptation de l'intervention. De plus, il serait pertinent d'ajouter l'élément de stratégie, aux outils et méthodes puisque les professionnels rencontrés en font part de façon distincte et suffisante pour que cela fasse partie du modèle.

Au-delà des contenus de définition, la documentation présente aussi des critères. Le tableau 18 fait un parallèle entre les critères d'efficacité proposés dans la documentation et ceux, mentionnés par les praticiens. Leur comparaison peut aussi enrichir la définition.

Seuls deux des thèmes identifiés dans la documentation ne sont pas inclus dans la définition ni abordés par les praticiens comme critères d'efficacité : l'absence d'effets secondaires et l'enracinement des changements. Ils impliquent une mesure post intervention peu utilisée dans la pratique, ce qui peut expliquer cette absence.

De plus, certains critères documentés sont regroupés sous un même vocable par les praticiens. Ainsi, la pertinence du résultat et des objectifs et l'évolution de la performance du client couvrent chacun deux critères mentionnés dans la documentation.

Tableau 18

Comparaison entre les critères d'efficacité de la consultation provenant de la documentation et ceux issus de la présente recherche

Critères retrouvés dans la documentation	Critères issus de la présente recherche
Efficacité organisationnelle	Évolution de la performance du client
Qualité des activités de consultation et de formation	Qualité de la démarche
Pertinence entre le déroulement et les résultats de l'intervention	Pertinence du résultat et des objectifs
Atteinte des objectifs	Pertinence du résultat et des objectifs
Absence d'effets secondaires	
Enracinement des changements	
Transfert des responsabilités	Appropriation du mandat par le client
Rentabilité de l'intervention; rapport coûts - bénéfiques	Qualité de la démarche : adéquation moyens-fins
Qualité de la relation client-consultant	Qualité de la relation
Changement de comportement, de perceptions ou d'attitudes du client	Évolution du client
Satisfaction du client	Satisfaction du client et du consultant

Pour ce qui est du critère de satisfaction. La satisfaction du consultant est exclue de la documentation au sujet des critères d'efficacité. Quant à la satisfaction du client, ce critère est particulièrement prisé par les praticiens. Quatorze des consultants rencontrés l'ont mentionné. Quelques auteurs (Lippitt et Lippitt, 1980; Bordeleau, 1986) en ont traité de façon générale. Il est mesuré tant formellement par des questionnaires que dans l'informel par une rétroaction spontanée de l'une ou l'autre des parties. Pourtant ce critère

ne se retrouve pas dans la définition et il semble pertinent de considérer cet aspect dans une nouvelle définition.

Avant de conclure au caractère incomplet de la définition de l'efficacité de la consultation, scrutons aussi la documentation sur les facteurs explicatifs de l'efficacité. Le tableau 19 compare la documentation aux propos tenus par les professionnels.

La qualité de la relation avec le client en lien avec l'efficacité de la consultation fait, encore une fois, l'unanimité tant chez les auteurs que chez les praticiens. En ce qui a trait à l'exécution de la démarche, la documentation aborde les étapes et techniques de l'intervention en reconnaissant leur nécessité pour la réussite de la consultation et traite de façon spécifique de deux processus : contractuel et l'information, communication. De plus, dans la documentation, elle est aussi souvent liée à la capacité du consultant à faire les choses plutôt qu'à la qualité propre de cette exécution comme facteur explicatif. Les consultants rencontrés reconnaissent la part importante des capacités du consultant et en font un facteur spécifique de l'efficacité. Les processus de sélection mutuelle et contractuelle ont été abordés par les consultants mais davantage comme des activités liées aux processus relationnels et d'intervention, par exemple avec l'offre de service, que comme facteur explicatif.

Un autre fait est particulier, le peu de propos dans la documentation sur la définition de la situation comme facteur explicatif de l'efficacité. La seule allusion est faite par Lescarbeau *et al.* (1996) qui associent ce facteur au modèle d'expert utilisé par le consultant. Pourtant, pour les praticiens avec 40 mentions faites par les 15 consultants, ce facteur semble crucial pour expliquer l'efficacité nonobstant le rôle joué. Ayant un impact direct sur l'efficacité, cette responsabilité du consultant à bien définir la situation doit apparaître dans la définition de ce concept.

Tableau 19

Comparaison entre les facteurs explicatifs de l'efficacité provenant de la documentation et ceux issus de la présente recherche

Facteurs explicatifs retrouvés dans la documentation	Facteurs issus de la présente recherche
Qualité de l'expérience relationnelle	Relation client-consultant
Caractéristiques de la relation : - client-consultant - client-organisation	Définition de la situation : clarté des rôles et des règles
Caractéristiques personnelles du client	Acteurs de la situation et leurs propriétés : client
Processus de sélection mutuelle	
Processus contractuel	Exécution de la démarche : logistique, étapes
Processus de communication et d'information	Exécution de la démarche
Système et efficacité organisationnelle : milieu et ressources	Stabilité de l'organisation, des dirigeants, des employés
Caractéristique du consultant Capacité du consultant : - à conceptualiser l'ensemble des opérations - à établir et maintenir une relation de collaboration - à atteindre les cibles de la démarche - à utiliser l'instrumentation requise par l'intervention - à saisir les implications du changement personnel et organisationnel	Acteurs de la situation et leurs propriétés : consultant
Exactitude et identification du problème (modèle expert)	Définition de la situation
Processus par étapes et activités	Exécution de la démarche
Techniques utilisées, pertinence et suffisance du répertoire d'outils	Exécution de la démarche

Finalement, en s'appuyant sur la documentation et les propos tenus par les praticiens, la définition de l'efficacité de la consultation peut bénéficier de certains ajouts (soulignés) sans subir de coupures. Elle peut maintenant se lire comme suit :

La consultation est efficace dans la mesure où :

- le consultant est apte à définir la situation et à intervenir, établit une alliance de travail productive, choisit les stratégies, les méthodes, les outils de façon à assurer la qualité de la démarche d'intervention et l'adapter au milieu organisationnel qu'il considère dans sa totalité
- le client s'approprie la situation problématique, le changement et le suivi
- les résultats obtenus correspondent aux objectifs fixés dans un rapport coûts-bénéfices acceptable pour les deux parties, satisfont le client et le consultant, permettent à l'organisation un changement positif de sa performance et augmentent sa capacité à faire face à des problèmes similaires.

La définition de l'efficacité de la consultation est celle qui bénéficie le plus des résultats de cette recherche. Plusieurs ajouts et précisions permettent aux praticiens de mieux cerner leurs actions et ces impacts.

B. Catégories de variables et informations stratégiques

À travers les documents consultés, tous les auteurs relatent à un moment ou l'autre les différentes informations nécessaires pour exécuter un mandat de consultation. Elles sont présentées sous des catégories ou diffuses et éparpillées dans les chapitres. Les informations sont souvent liées à la problématique en cause ou de nature plus générique pour comprendre l'organisation, le client et leurs besoins.

En ce qui a trait aux catégories qui regroupent ces informations, il y a consensus dans la documentation, notamment lorsque les auteurs considèrent les facteurs de succès de la consultation. Ainsi, MacKinney Kellogg (1984) ont regroupé leurs facteurs de succès selon

leur appartenance : au client, à la relation entre le client et le consultant ou au lien entre le client et son organisation. Hamilton (1988) et Hilton (1989) font de l'ensemble des caractéristiques du consultant une catégorie de variables. Les conditions de succès de Bordeleau (1986) se regroupent dans quatre catégories : le système organisationnel, le conseiller et ses caractéristiques, la relation entre le conseiller et le client, la situation telle que définie conjointement par le client et le conseiller. Et, l'ensemble des auteurs présentés dans le tableau 6 s'entend sur six catégories : la relation entre le client et le consultant, la relation entre le client et l'organisation, le client et ses caractéristiques, les processus d'intervention, l'efficacité organisationnelle et finalement le consultant et ses capacités.

La présente recherche confirme ces catégories à la suite de l'analyse des propos des praticiens rencontrés : les aspects organisationnels, la situation, le client, le consultant, le processus relationnel et le processus d'intervention. La catégorie liée aux éléments organisationnels est toutefois plus globale que sa seule efficacité telle que décrit dans la documentation. La sous-catégorisation utilisée spécifie davantage les composantes de chacune des catégories.

La teneur même des informations de chaque catégorie présentée dans cette recherche apporte aussi des précisions supplémentaires à ce qui se retrouve dans la documentation. Aucun auteur ne recense de façon systématique et pour l'ensemble des catégories, les informations à recueillir lors d'une démarche et encore moins en lien avec la prise de décision et les facteurs d'efficacité. Seuls Block (2000) et Schein (1999) font quelques allusions aux informations pertinentes pour prendre des décisions d'intervention. Ils s'expriment de façon vague en mentionnant qu'il faut aller chercher des informations pour faire ceci ou cela sans spécifier la nature de l'information à aller recueillir. Par ailleurs, quelques auteurs approfondissent certaines

catégories. Ainsi, Bordeleau (1986) énumère les informations importantes pour comprendre l'organisation et la nature du problème. Maister *et al.* (2000) s'attardent aux informations qui concernent le client. Block (2000) précise ce qu'il recueille comme informations concernant le client, la nature du problème et les contraintes propres au processus d'intervention. Lescarbeau *et al.* (1996) apportent des précisions sur les informations nécessaires qui concernent la situation initiale et ce qui est souhaité en termes de relation et d'intervention, le demandeur et le système organisationnel. Pour eux, le champ d'investigation est à définir selon la nature de l'intervention, son ampleur, la situation à traiter, le style du consultant et la disponibilité du client. De leur côté, Lippitt et Lippitt (1980) insistent sur les informations en lien avec ce qui favorise ou non l'atteinte des objectifs de travail, dans le cadre de leur théorie sur les champs de force. Ils ciblent notamment toutes les ressources nécessaires au projet.

Quant au nombre d'informations, aucune restriction n'est appliquée et aucune position n'est prise dans la documentation. Bordeleau (1986) convient que la quantité d'information disponible dans un système client est infinie et que le consultant peut se retrouver avec une masse d'informations incohérentes et peu significatives s'il ne fait pas des choix judicieux. Cette recherche répertorie entre 37 et 57 informations classées sous six catégories et 22 sous-catégories clairement définies. Le nombre correspond à la moyenne (40,8) des informations que recueillent les consultants rencontrés et les catégories à ce qui se retrouve dans la documentation.

Cette recherche a l'avantage de cerner l'ensemble du champ informationnel nécessaire au consultant et de mettre en lien chaque élément avec les décisions d'intervention du consultant et les facteurs qui expliquent l'efficacité de la consultation. Certes ces liens, puisqu'ils ne

sont pas prouvés de façon empirique, ne demeurent que des propositions qu'il reste à vérifier.

C. Modèle de la consultation

Au cours de l'analyse des données, un modèle systémique de la consultation a rapidement émergé, d'abord par ces composantes et ensuite par ses liens. Deux perspectives permettent de comparer cette proposition de modèle avec ce qui se retrouve dans la documentation : les modèles existants et la définition de ce qu'est un modèle conceptuel selon Schein (1999).

Trois catégories de modèles sont présentées dans la documentation lorsqu'il est question de la consultation selon que le concept est lié au rôle du consultant, à une relation entre le client et le consultant ou au processus d'intervention.

Un premier modèle largement reconnu réfère aux différents rôles du consultant (Schein, 1999; Kurpius 1978 : voir Nelson et Shifron, 1985). Il modélise la consultation selon une typologie des rôles : expert, patient-médecin, collaboration et processus. Sans cibler l'un ou l'autre des rôles du consultant, le modèle systémique proposé par cette recherche attribue à chaque partie impliquée un rôle. Il est alimenté par l'expertise dans le cas du consultant et par la demande et l'organisation dans le cas du client. Et c'est dans les processus relationnels, d'intervention et décisionnels que le rôle du consultant est exercé. C'est dans les modalités de cet exercice que les modèles liés aux rôles du consultant peuvent trouver une application et fournir des explications. Ainsi, l'attention que porte le nouveau modèle systémique sur la définition du problème et le processus décisionnel dans lequel le consultant propose des outils, correspond au modèle patient-médecin. Le modèle processus ou mode de collaboration réfère à trois des composantes du présent

modèle, l'organisation, le client et le consultant dans le lien qui leur permettra de résoudre un problème et insiste sur l'adaptation à la situation pour y parvenir. Et le modèle d'expert est visible dans la considération par le consultant d'un domaine d'expertise pour déterminer le processus par étapes de l'intervention. Sans être un modèle basé sur les rôles du consultant le nouveau modèle a l'avantage de le clarifier puisqu'il précise sa responsabilité de chacun dans les trois processus de la consultation et sa place par rapport aux autres composantes du concept.

À partir du moment où les auteurs traitent de la consultation essentiellement comme un processus relationnel (St-Arnaud, 2003; Bellman, 2002; Block, 2000; Schein, 1999) le modèle, qu'ils exposent, présente les principes et les composantes du processus relationnel, mais peut exclure les autres composantes du concept de consultation, telle la gestion des étapes, le domaine d'expertise ou la considération de la situation. Le modèle systémique proposé met le processus relationnel au cœur des activités de la consultation, mais intègre aussi les autres aspects et composantes du concept.

La troisième catégorie de modèles est celle qui décrit le processus d'intervention. Ces modèles présentent les étapes (Bordeleau, 1986; Lippitt et Lippitt, 1980; Lescarbeau *et al.* 1996; Stern et Tutoy, 2001) et énoncent une série d'actions directes et délibérées posées par le consultant. Les étapes sont fort bien détaillées par différents auteurs (Lescarbeau *et al.*, 1996; Bordeleau, 1986; Stern et Tutoy, 2001; Lippitt et Lippitt, 1980; Block, 2000) (voir annexe 1). Chaque auteur a un nombre et des propositions d'étapes différentes. Elles sont dictées par leur philosophie de base, leur conception de l'organisation et de son fonctionnement optimal ou selon leur approche théorique. Le modèle proposé par cette recherche ne prétend pas dicter et expliciter ces étapes, mais suggère qu'elles existent et qu'elles doivent être établies selon le domaine d'expertise en cause, le consultant et la situation telle que

convenue avec le client dans le cadre de la relation que le consultant aura établie avec lui.

L'un de ces modèles de processus par étape est toutefois, particulièrement intéressant puisqu'il incorpore aussi d'autres éléments du concept, le modèle intégré d'intervention de Lescarbeau *et al.* (1996). Il traite de la consultation comme un processus, c'est-à-dire avec un « input » un traitement et un « output ». Dans le « input », il situe trois ingrédients, les ressources du client et du consultant et la situation initiale. Dans le modèle systémique proposé, ces trois éléments sont aussi importants. Toutefois, le lien est différent puisque la consultation est d'abord considérée comme un processus relationnel et non de traitement. Le modèle de Lescarbeau parle aussi de quatre composantes de l'intervention, relationnelle, méthodologique, technique et synergique. Les trois premières composantes se retrouvent dans le bloc central des processus du nouveau modèle, le processus par étape, le processus relationnel et les outils. La composante synergique peut se lire dans la composante organisation et client puisqu'elle représente les ressources du milieu. Donc, si le modèle systémique reprend sensiblement les mêmes éléments que le modèle de Lescarbeau, le positionnement du processus relationnel, la considération des étapes comme une composante plutôt que le cœur de l'activité du consultant et un « output » lié à l'efficacité de l'exercice de la consultation plutôt qu'à la nouvelle situation le distingue considérablement.

Schein (1985) prétend que développer un modèle conceptuel signifie : dire comment le concept fonctionne et ce qu'il est dans sa globalité, comment il commence, à quoi il sert et quel problème il résout, pourquoi il survit, pourquoi et comment il change et comment il peut être géré. Il est intéressant d'analyser le modèle suggéré par cette recherche en se référant à chacun de ces éléments. Cela fera émerger les forces du modèle ainsi que les occasions de l'améliorer.

- Le fonctionnement global de la consultation et ce qu'elle est s'exprime dans le modèle. Les composantes et les trois processus décrits dans le modèle présentent les systèmes et les personnes impliqués ainsi que la nature des activités qui les concernent. Le modèle précise aussi les informations nécessaires au consultant pour réaliser ses activités. De plus, le modèle présenté incorpore tous les éléments de la définition du concept de consultation : processus relationnel, d'intervention et d'analyse des faits liés à la situation du client et de l'organisation; des activités; des étapes; des décisions; l'interaction entre le client et le consultant étant au cœur de ces activités et la finalité qui consiste à aider une organisation à évoluer.
- D'après le modèle, le point de départ d'une consultation est la situation telle qu'elle est présentée par un client lequel est lié à un système organisationnel. Quant à son utilité, elle est représentée par son objectif d'efficacité selon les six critères. Certains d'entre eux concernent des résultats pour le client ou le consultant et d'autres la qualité des moyens utilisés pour les atteindre. Toutefois, le modèle ne spécifie pas la nature des problèmes spécifiques que la consultation peut résoudre. Cela dépend du domaine d'expertise en cause dans la demande de consultation. Cet aspect pourrait être exploité davantage et le modèle confronté à différents problèmes pour ainsi valider son utilité et envisager la possibilité de le généraliser à différents domaines d'expertise qui font de la consultation comme activité.
- Explication de la survie de la consultation comme processus. Un client vit plusieurs situations dans son organisation et il sera toujours tenté de rechercher un conseil auprès d'une tierce partie qu'il juge plus compétente que lui pour y faire face. Il regardera d'abord dans son entourage immédiat pour trouver cette personne en qui il a confiance pour obtenir une opinion, avoir des idées de

stratégies ou même, pour valider les siennes ce qui l'aidera à atteindre ses objectifs. À défaut, d'avoir un accès rapide à cette personne ou dans les cas qu'il juge plus complexes, il contactera « un expert » ou un bureau d'experts pour l'aider à résoudre son problème. Il entrera alors dans une démarche de consultation telle qu'elle est décrite par le modèle.

- L'exercice de la consultation est en constante évolution selon les informations de chaque catégorie du champ informationnel qui s'ajoutent ou se nuancent au cours de la démarche. La flèche bidirectionnelle entre le client et le consultant reflète l'interaction et l'influence mutuelle que peuvent avoir ces deux acteurs de l'exercice de consultation qui détiennent et communiquent ces informations. Les données initiales, provenant autant de la situation que des différents systèmes liés au client, à l'organisation et au consultant, utilisées dans les trois processus de la consultation sont multiples, varient et influencent constamment les choix du consultant.
- Le modèle proposé, par sa simplicité et son niveau d'explicitation des informations nécessaires à l'exercice de la consultation, fournit au consultant des indices sur les actions à poser et ce sur quoi il doit porter son attention pour maximiser son impact et surtout être efficace. Par exemple, il sait qu'il doit entretenir une relation optimale avec son client pour avoir de l'information, comprendre son mandat, décider des outils et stratégies et définir une démarche par étapes.

Le modèle présenté tente de combler une lacune théorique, c'est-à-dire d'expliquer chaque cas de consultation dans la pratique en regard de critères d'efficacité plutôt que de se référer au rôle du consultant ou aux étapes de la consultation telles que décrit dans les modèles actuels. Jusqu'à présent, il n'y a pas de consensus sur un modèle systémique de la consultation. Tous les auteurs consultés ont abordé chacun des éléments du nouveau modèle proposé mais pas en les

regroupant ainsi. Sans être parfait, ce modèle jette les bases d'une discussion. La situation comme point de départ, les composantes selon des catégories d'informations stratégiques, les personnes impliquées, l'action des processus concernés, les moyens, les critères d'efficacité et les liens qui relient chaque élément sont présents. Ce modèle se dissocie aussi des contenus qui distinguent trop souvent la nature des mandats de consultation. Que ce soit en gestion de conflit, en changement organisationnel, en restructuration ou en implantation d'une nouvelle culture, le modèle devrait pouvoir expliquer comment fonctionne l'exercice de consultation et ce à quoi il sert.

L'importance du processus relationnel en consultation

Un constat émerge des résultats obtenus et mérite l'approfondissement des idées qu'ils suscitent. Il concerne l'importance de la relation entre le client et le consultant. Ainsi, la relation entre le client et le consultant est à la fois un critère d'efficacité, un facteur explicatif et une information stratégique. C'est donc à la fois un objectif, un moyen et une ressource. Plus encore, toute l'information que détiennent le système client et le consultant transige à travers cette relation. En ce sens, cette relation est au cœur des activités du consultant et de la consultation. La documentation y accorde de l'importance mais souvent en la traitant par morceau, faire des affaires, attirer un client ou établir une relation de coopération ou de collaboration. Récemment, St-Arnaud (2003) et Schein (1999) se sont intéressés à la relation que le consultant établit avec le client et ont publié des livres entiers sur cet aspect de la consultation. Des psychologues cliniciens s'intéressent aussi à la qualité de cette relation pour expliquer le succès d'une démarche thérapeutique. Ils ont établi depuis quelques décennies déjà, le concept d'alliance de travail comme variable qui affecte les résultats de leurs actions bien au-delà de l'école de pensée à laquelle ils adhèrent. Leurs travaux permettent une compréhension du fonctionnement de cette relation. Hougaard (1994)

avec ses recherches parvient à proposer un modèle intégrateur de l'alliance de travail (voir l'annexe 13) qui semble particulièrement intéressant dans le contexte organisationnel. Il spécifie toutefois, qu'il demeure difficile de distinguer ce qu'est l'alliance de travail de ce qui la compose et ce qui caractérise une relation, des causes de sa qualité.

Il intègre le tout à partir de deux aires, les aspects socio-émotifs de la relation qu'il nomme relation personnelle et les tâches liées à la relation pour parler de la relation de collaboration. Pour chacune de ces aires, il présente la contribution du client, du consultant et leurs contributions communes à la relation. Il y a donc six composantes de l'alliance de travail. Chacune est subdivisée, pour un total de 16 éléments. La contribution du consultant à la relation personnelle se fait par l'authenticité, la chaleur et l'acceptation, l'acceptation inconditionnelle et l'empathie. Sa contribution à la relation de collaboration se confirme dans ses attentes, son engagement et ses efforts pour renforcer les attentes positives du client. Finalement, il contribue avec le client aux aspects émotifs par l'établissement d'un lien et d'une compréhension mutuelle et par des accords sur le degré d'intimité et de directivité. Pour la collaboration, leurs contributions est au niveau des accords sur les objectifs, les activités et les tâches. Il y a des interactions et des liens causals entre les variables ou des liens internes entre les parties. Il part du principe que chaque personne influence l'autre dans leur interaction et que les parties individuellement et ensemble contribuent à l'alliance de travail parce que chacune à leur tour, elles influencent les parties et l'interaction. L'une des contributions de ce modèle est la prise en compte des rapports de mutualité et de réciprocité entre le client et le consultant. Il fait ainsi une place aux aspects d'affiliation, de complémentarité et de contrôle dans les interactions entre les personnes.

La connaissance de ces composantes affectives et celles qui sont reliées à la tâche devraient permettre de mesurer la présence ou

l'absence de l'alliance de travail et surtout de sa qualité. L'origine des recherches sur l'alliance de travail, c'est-à-dire la recherche des causes de l'efficacité de la thérapie explique l'engouement de la mesure des composantes de l'alliance toujours en lien avec les résultats de la consultation pour en établir la valeur prédictive. L'alliance de travail est un concept majeur à considérer dans la consultation en changement organisationnel (Roy, 2002).

La méthodologie de cueillette de données

Autant les raisons et les motivations à entreprendre cette recherche que l'état actuel de la documentation justifient les choix concernant la méthodologie de cueillette de données, notamment le choix des sujets, les questions qui leur sont posées et l'étape de validation.

Le contexte théorique explique bien le choix de recourir aux expériences des professionnels de la consultation pour trouver des réponses aux préoccupations des praticiens. Pourtant, cela apportait une part importante d'incertitude quant à la qualité des données et aux résultats qui en découleraient. Il est possible d'attribuer la qualité des informations recueillies à deux facteurs : la qualité des consultants rencontrés et les questions utilisées pour avoir accès aux connaissances qu'ils avaient réussies à intégrer tout au long de leur carrière.

Les consultants ont été choisis avec rigueur et leur niveau d'expérience a contribué largement à la qualité du contenu recueilli. En ce sens, il faut noter à nouveau qu'avoir plus de quinze années d'expérience semble nécessaire pour avoir intégré suffisamment les connaissances en consultation. Les personnes rencontrées ont fait preuve d'une grande disponibilité, de générosité dans le partage de leur expérience, d'un professionnalisme exemplaire pour répondre aux différentes questions et d'une précieuse collaboration tout au long des étapes du processus de recherche.

Quant au choix des questions, il a été déterminant. Les questions sont inspirées des travaux sur l'intelligence implicite, de la documentation sur le concept et de l'expérience de consultation de la doctorante. Savoir exactement ce que l'on cherche sans savoir ce que l'on va trouver est un paradoxe de la recherche qui colore le choix des questions. La chercheuse souhaitait faire le tour du domaine de la consultation pour comprendre le concept. Elle voulait aussi établir les liens entre l'efficacité et les informations qu'utilisent les praticiens pour accomplir leur mandat. Finalement, il était nécessaire de cibler ce qui fait la différence pour que le consultant prenne trois décisions majeures, accepter un mandat, le poursuivre et choisir les moyens appropriés pour l'exécuter. Pour y parvenir, trois stratégies de questionnement sont utilisées, aborder différents angles d'approche afin d'obtenir un même type d'information, avoir recours à la fois à des expériences concrètes et au cumul des expériences et accompagner le répondant dans une démarche de réflexion qui le conduit à parler des leçons acquises. Il y a donc eu un choix des questions de différents niveaux, un ordre de questionnement et l'utilisation de techniques d'entrevue approfondies. Sans l'un ou l'autre de ces ingrédients, la qualité du contenu aurait pu être différente.

L'analyse de ces données a aussi pris un chemin complexe. Il ne suffisait pas de répertorier les mots et les idées mais de saisir le sens et de le situer dans un contexte. Les consultants rencontrés pouvaient exprimer un même concept ou situation avec des mots différents, les aborder autrement et parler d'un même thème en réponse à des questions différentes. La validation du contenu des rencontres à travers un recadrage qui servait les objectifs de la recherche a permis de s'assurer de garder la chercheuse le plus près possible des données brutes fournies par les sujets.

Beaucoup d'auteurs reconnaissent la difficulté de faire de la recherche sur un concept pratique comme celui de la consultation. Toutefois, dans cette recherche exploratoire, il est possible de constater que malgré le fait que chaque consultant avait des expériences différentes, dans des organisations variées avec des moyens tout aussi distincts, des éléments faisaient l'objet d'un certain consensus auprès des consultants. Alors, malgré l'obstacle majeur soulevé par plusieurs auteurs, des variables à contrôler et des calculs statistiques inappropriés, il est possible de faire de la recherche pour comprendre. En autant que l'on cherche en dehors des techniques particulières et de problèmes spécifiques qui eux ne peuvent être contrôlés, ni répétés dans leur intégralité.

Par ailleurs, la généralisation des résultats est un enjeu de l'analyse qualitative que seule une méthodologie rigoureuse peut appuyer. Pour Guba et Lincoln (1985 : voir Poupart et al. 1997), la généralisation est possible dans le cas de similitudes des caractéristiques de la situation et des populations étudiées. Il est alors question de validité externe. Ce qui implique que, plus l'étude aborde des variations du phénomène, plus les résultats de la recherche peuvent être généralisables. Ainsi, plusieurs consultants faisant référence à plusieurs situations de consultation différentes augmentent le niveau de généralisation possible des résultats de cette recherche. De son côté, Laperrière (1997 : voir Poupart *et al.*, 1997) proposent quelques recommandations pour optimiser la généralisation des résultats d'une étude qualitative. La première consiste à spécifier les caractéristiques du contexte et de la population afin de mieux identifier les situations similaires. Ainsi, dans cette étude, la teneur des mandats de consultation en changement organisationnel et les consultants ciblés en psychologie du travail et en management répondent à cette recommandation. L'échantillonnage théorique, c'est-à-dire considérer l'information de plusieurs mandats différents de consultation assurant la

diversification optimale des caractéristiques du concept est une autre condition respectée par la recherche. Elle traite aussi de la généralisation interne, c'est-à-dire de la profondeur de la description d'un phénomène permettant de cerner ses processus fondamentaux marquant l'ensemble du concept pratique. Ainsi, dans cette recherche sur la consultation, nous allons très loin dans la description du concept de consultation, les critères et les facteurs d'efficacité, les informations stratégiques utiles à la prise de décision et les composantes de base du concept illustrées dans un modèle qui fait ressortir les liens entre chacune et surtout l'importance des processus relationnel, d'intervention et décisionnel. Même si d'un mandat à l'autre, il peut y avoir des variations dans les manifestations du processus, le fondement reste stable et durable. Et si, de nouvelles informations recueillies concernant d'autres mandats pourraient permettre d'ajouter des caractéristiques pour décrire les processus, leur définition ne changerait pas. Tout cela témoigne de la qualité de généralisation des résultats de cette recherche. Dans la théorisation ancrée, il est aussi question de généralisation hypothétique (Glaser 1978 : voir Poupart *et al.*, 1997) lorsque la méthodologie, telle qu'appliquée dans cette recherche, permet d'aborder les dynamiques fondamentales et organisées de la pratique de la consultation. Le modèle résume cette dynamique.

Utilisation des résultats dans la pratique

Le praticien expérimenté, les bureaux de consultants, le finissant de formation professionnelle pouvant être appelé à faire de la consultation et le futur consultant ainsi que les institutions d'enseignement peuvent bénéficier des résultats de cette recherche.

Questionner des seniors sur leur pratique a remis en question la mienne. Mes convictions et mes attitudes, mes façons de faire et la compréhension de mon rôle ont été affectées de façon substantielle. Ce

n'est pas tant le choc d'idées, de façons de faire nouvelles ou différentes mais l'insistance sur les éléments que je devinais intuitivement sans toujours oser les affirmer. Aujourd'hui, forte de l'appui de l'expérience intégrée de 15 experts, j'ai le goût de partager cette évolution professionnelle sous l'angle du praticien qui utilise ces connaissances. Quelques constats généraux affectant d'abord les attitudes dans l'exercice de la consultation et des applications pratiques sont quelques-uns des bénéfiques de cette recherche.

À partir des résultats de cette recherche, le consultant et ceux qui veulent le devenir peuvent déceler les compétences, les connaissances et les attitudes qui lui seront nécessaires pour une pratique efficace. Ainsi, le rôle du consultant y est clairement défini. Il est lié au trois processus selon son domaine d'expertise. La gestion du changement et l'atteinte des résultats organisationnels appartiennent au client. De plus, la relation que le consultant établit avec le client est identifiée au cœur du succès de la démarche. Cela avise le consultant de l'importance d'être vigilant quant aux signes qu'il reçoit pour qualifier cette relation et de consacrer de l'énergie et du temps pour en favoriser la qualité. Un autre constat issu de l'expérience des sujets fait référence aux étapes de la consultation. Plus que les étapes propres à la situation en cause, celles de la validation et de l'adaptation au client doivent devenir des réflexes pour s'assurer du succès de la démarche.

Mais au-delà de ces aspects, cette recherche fournit aussi des résultats immédiatement transférables dans la pratique de la consultation. Ainsi, pour décider d'accepter ou non un mandat, tout comme pour convenir de l'interrompre ou le poursuivre, les informations stratégiques et les facteurs explicatifs de l'efficacité ciblent ce sur quoi le consultant doit porter son attention. Pour l'évaluation du travail du consultant, des critères d'efficacité précis issus de cette recherche le

guident. Le consultant peut y consacrer ses énergies et prévoir les mesures pré et post intervention pertinentes.

Les informations stratégiques sont aussi utiles pour l'analyse de besoin préliminaire. Comment recueillir chacune de ces informations est le défi du consultant. La question pertinente à la bonne personne peut permettre de recueillir la majorité de ces informations. Toutefois, certaines sont plus difficiles à obtenir, plus difficilement accessibles, cachées volontairement ou non, ou pas présentes dans le conscient collectif de l'organisation. Le questionnement du client doit suivre un ordre. Les six grands blocs d'informations stratégiques ne sont pas couverts et abordés de la même façon. Certains peuvent faire l'objet de question directe au client, d'autres plus indirects et d'autres encore déduit d'une analyse que le consultant fera une fois de retour au bureau. Pour mener l'entretien préliminaire avec le client, il est nécessaire de questionner, de façon directe, le client sur trois des six catégories, la situation, l'organisation et le client et ce dans l'ordre (annexe 15). Cet ordre rejoint les préoccupations du client et réduit les risques de créer une résistance en pointant le regard sur la personne qui pourrait percevoir un jugement de la part du consultant. Quelques éléments du processus d'intervention peuvent aussi être abordés. Les informations du processus relationnel et du consultant doivent être évaluées après la première rencontre avec le client par déduction. Il est possible que ce ne soit pas concluant. Il sera donc nécessaire d'avoir une autre rencontre avant de prendre la décision d'accepter le mandat. Les 20 autres informations stratégiques sont pour une deuxième vague de questionnement. Une liste de questions exhaustive n'est pas pratique pour le consultant qui doit surtout s'appliquer à écouter le client. La mémorisation des grands thèmes d'informations stratégiques de façon à développer le réflexe de couvrir tous les aspects serait un meilleur outil. Le réflexe d'approfondir selon la réponse obtenue est préférable à l'automatisme de la question prévue d'avance. Le consultant est en

interaction avec le client. Selon les réponses obtenues, il devra creuser les catégories d'informations stratégiques. Cette liste d'informations stratégiques fait office de guide pour l'entretien et la prise de décision.

Les résultats de cette recherche peuvent aussi servir les institutions d'enseignement qui forment de futurs consultants, notamment en psychologie du travail et des organisations, non seulement, pour les notions théoriques de la définition et du modèle de la consultation mais aussi pour le développement des connaissances et des compétences utiles à l'exercice de la profession. Étant donné la complexité et la variété des situations auxquelles seront confrontés les futurs consultants, il apparaît pertinent de fournir un modèle de base solide, d'insister sur les critères d'efficacité et de favoriser le développement de systèmes de mesure pratiques et réalistes de leur performance, de développer des réflexes pour recourir aux informations stratégiques et d'outiller les étudiants pour leur permettre d'agir sur l'alliance de travail avec un client. Compte tenu aussi du contexte d'affaires dans lequel se tient la consultation en psychologie du travail, il nous apparaît aussi important de mieux former les étudiants dans les domaines de la gestion, de la finance et des affaires tels que le suggèrent les répondants. Finalement, il semble aussi pertinent de favoriser le pairage des consultants qui débutent avec des gens de grande expérience pour apprendre la pratique.

Les prochaines recherches sur la consultation

Cette recherche vise une compréhension globale de la consultation par le biais des informations pertinentes à la prise de décision et à la réussite de la consultation. Compte tenu des résultats obtenus, c'est-à-dire un modèle systémique de la consultation, des critères et des facteurs explicatifs de l'efficacité et un nombre défini d'informations stratégiques, il est maintenant possible d'envisager une

approche plus empirique pour valider et approfondir chacun de ces aspects et leurs liens entre eux.

Par exemple, les critères d'efficacité doivent être mis en lien avec l'un ou l'autre des cinq facteurs explicatifs. De plus, étant donné que les résultats précisent les composantes du concept et des aspects spécifiques de la pratique, il serait maintenant possible d'obtenir des résultats auprès d'un plus grand nombre de consultants, par la voie d'un questionnaire. Il pourrait être question des facteurs explicatifs de l'efficacité, des critères d'efficacité utilisés et des liens entre les décisions et les informations stratégiques. Les statistiques faites à partir d'un plus grand échantillon de sujets pourraient permettre de connaître le niveau d'indépendance et d'interdépendance des critères et des facteurs explicatifs de l'efficacité.

Pour aller encore plus loin dans les applications pratiques, il serait pertinent de savoir quelles sont les réponses aux informations stratégiques qui sont des indices de succès versus d'échecs d'une démarche de consultation. D'autres travaux pourraient aussi permettre de développer des systèmes de mesure des critères d'efficacité qui soient pratiques et intégrés à la démarche du consultant.

Jusqu'à présent la recherche empirique portait sur le lien entre l'utilisation d'un outil ou d'une technique et l'efficacité. Toutes ces recherches sont aussi possibles en se basant sur les critères d'efficacité établis et en ciblant les composantes des outils en lien avec les facteurs explicatifs de l'efficacité. Cela pourrait permettre de poursuivre la compréhension globale du concept de consultation.

Pour généraliser les résultats ou le modèle, différentes recherches peuvent compléter celle-ci. Le choix du point de vue du consultant a évité l'éparpillement des idées. La recherche s'est attardée à

comprendre le fonctionnement du métier de consultant sous l'angle de celui qui l'exerce et non de celui qui le reçoit. À ce stade, il pourrait s'avérer intéressant de valider certains aspects sous l'angle du client ayant eu recours à des consultants, par exemple, au sujet des critères d'efficacité. Un autre exercice de généralisation des résultats consisterait à confronter le modèle à différents domaines d'expertise qui utilisent la consultation en milieu organisationnel, l'ingénierie, le management ou les finances et différents problèmes plus spécifiques. Finalement, l'analyse d'étude de cas de consultation à partir du modèle pourrait aussi l'enrichir. Cela permettrait de confronter la valeur du modèle selon les situations spécifiques que le consultant peut être appelé à résoudre.

Il reste beaucoup à faire pour poursuivre la compréhension de ce concept plus pratiqué qu'écrit. Cette recherche a toutefois établi quelques jalons et fait profiter la théorie de l'expérience des praticiens dans un rapprochement de ces deux univers distants mais indispensables l'un à l'autre.

Conclusion

Objectifs

La consultation étant une activité complexe exercée par plusieurs psychologues du travail, il est important d'en comprendre le fonctionnement et de cerner sa pratique pour que celle-ci soit efficace. De par la nature même des activités et des milieux d'exercice, la recherche empirique se heurte à de nombreuses difficultés dans sa volonté de définir le concept, le modéliser et d'établir des liens de causes à effet entre la pratique et son efficacité. Cette recherche de nature exploratoire et qualitative a tenté de répondre à une des nombreuses questions que peut se poser le praticien, c'est-à-dire quelles sont les informations que doit recueillir le consultant pour prendre les décisions inhérentes au processus et réaliser le mandat de consultation avec efficacité. Pour y parvenir, l'analyse, selon la démarche de la théorisation ancrée, du contenu de 15 entrevues avec des professionnels expérimentés permet de dégager un certain nombre de résultats.

Survol des apports de cette thèse

La définition du concept de consultation a été enrichie par cette recherche. L'établissement de six critères de mesure de l'efficacité de la consultation et de cinq facteurs explicatifs de cette efficacité a aussi permis de préciser la définition de l'efficacité de la consultation tout en fournissant des pistes d'action pour le consultant. La recherche révèle aussi six catégories qui regroupent les 37 informations stratégiques que le consultant doit recueillir lors des interventions pour prendre ces décisions et cheminer dans le cadre de son mandat. Finalement, l'ensemble des données ont fait émerger un modèle systémique descriptif du concept de la consultation.

Une meilleure compréhension de la dynamique de la consultation et des informations précises servant d'outils applicables dans

le travail quotidien du consultant sont les plus grandes contributions de cette recherche.

Pour la chercheuse elle-même exerçant cette pratique depuis plus d'une décennie, son travail ne sera plus jamais le même. La façon de l'aborder, l'importance accordée à certains éléments et le choix d'intervenir ou non sont les impacts les plus évidents. Ainsi, le rôle du consultant en est un lié à la démarche de consultation. Sa responsabilité est donc d'assurer le bon déroulement du processus lié à la problématique en cause. Le client doit s'approprier les résultats de la démarche. Le consultant doit lui permettre de faire ses choix en le rendant le plus apte possible à le faire et en lui fournissant les appuis pour l'implantation de ces décisions de gestion. Cerner le rôle du consultant est majeur afin d'éviter des écueils, des échecs et des frustrations qui entacheront la crédibilité du consultant et de la consultation en général.

D'abord formé à partir de connaissances théoriques et de modèles, le consultant se place souvent dans un rôle d'expert axé sur le contenu de la problématique. Pourtant, la majeure partie de l'intervention se joue au niveau de la relation avec le client. La consultation est d'abord et avant tout un processus relationnel. Et la qualité de cette relation affectera directement l'efficacité du processus et donc des résultats obtenus.

Un autre impact non négligeable est l'assurance acquise du droit et même de l'obligation de refuser une intervention si les conditions permettant son succès sont absentes. Cela ne veut pas dire qu'il n'y ait rien à faire mais que le consultant n'est pas la meilleure personne pour répondre aux besoins, que le moment n'est pas approprié ou que d'autres conditions ne sont pas adéquates pour intervenir.

Consciente des limites d'une analyse qualitative et de la méthodologie utilisée, cette recherche met toutefois la table à d'autres recherches de nature empirique. Puisque les éléments sont cernés, il est maintenant possible de découper le modèle en morceau pour en vérifier chacune des parties. La difficulté demeurera toujours de contrôler l'ensemble des variables entourant celles qui seront mesurées puisque la recherche doit se faire auprès de consultants et d'entreprises différentes.

Annexes

Annexe 1

Étapes de la consultation selon différents auteurs

Tableau 20

Étapes de la consultation selon différents auteurs

Auteurs	Étapes
Lippitt et Lippitt (1980)	<ul style="list-style-type: none"> • Contact initial • Préparation du contrat • Définition du problème et analyse diagnostic • Établissement des objectifs et planification des mesures à prendre • Mise en oeuvre et feed-back continu • Fin du contrat, continuité, soutien, conclusion
Lescarbeau <i>et al.</i> (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Entrée • Contrat • Orientation et priorités d'action • Planification et plan d'action opérationnel • Réalisation • Terminaison, fin du mandat
Bordeleau (1986)	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation : • Contact, • Offre de service, • Contrat • Exécution : • Organisation • Cueillette de l'information et diagnostic • Analyse de l'information ou établissement des propositions • Présentation au client • Implantation • Évaluation • Clôture
Kurpius (1978 : voir Nelson et Shifron, 1985)	<ul style="list-style-type: none"> • Pré-entrée • Entrée • Cueillette d'information • Définition du problème • Détermination de la solution au problème • Définition des objectifs • Implantation du plan d'action • Évaluation • Terminaison et fin du mandat
Block (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Entrée et contact • Découverte et discussion • Feed-back et décision d'agir • Engagement et implantation • Poursuite du mandat, révision ou fin
Stern et Tutoy (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Faire le diagnostic de la situation • Sensibiliser et faire réagir • Élaborer un plan de dynamisation interne • Intégrer le nouveau style de management

Annexe 2
Caractéristiques qui distinguent la relation de
consultation à succès des autres

Tableau 21

Caractéristiques qui distinguent la relation de consultation à succès des autres¹

<p>Caractéristiques de la personne - contact évaluées par le consultant</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prêt à apprendre • Intelligence vive et compréhension rapide • Accepte des rétroactions sans être sur la défensive • Prêt à prendre des risques • Responsable de la suite en s'impliquant
<p>Caractéristiques de la personne - contact en relation avec le consultant</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Clarification des rôles • Respect pour la compétence du consultant • Sympathie entre eux • Prends ses décisions de façon indépendante
<p>Caractéristiques de la personne - contact en lien avec son organisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle le budget du projet • A le respect et le support de ses supérieurs • A accès à de l'information de nature politique

¹ Tiré de McKinney Kellogg (1984)

Annexe 3

Lettre d'invitation pour une participation à la recherche

Cette lettre est pour vous solliciter à participer à titre d'expert, dans mon projet de recherche doctorale. Je sais que le temps est une ressource non renouvelable qui pourrait vous rendre hésitant à m'accorder le temps nécessaire, mais laissez-moi tout de même vous expliquer la recherche et les implications de votre contribution pour tenter de vous convaincre de votre participation dont nous pourrions convenir ensemble lors de mon prochain appel téléphonique.

L'objet de la recherche :

Sous la direction d'André Savoie, de L'Université de Montréal, cette recherche exploratoire vise à cibler les facteurs affectant l'efficacité de la consultation en développement organisationnel et de façon plus spécifique, les variables sur lesquelles les professionnels ont un impact. Étant donné la très grande variabilité des demandes, des contextes organisationnels, des acteurs en cause lors d'un changement, des outils constamment réinventés, il est difficile de se doter d'une grille de référence unique qui permet au consultant de guider ses choix. Au-delà des étapes et de la nomenclature des différentes techniques, sur quoi le consultant doit-il porter attention pour le guider efficacement ? Pour répondre à cette question, j'ai choisi de rencontrer un certain nombre de psychologues du travail et des organisations, experts de la consultation en développement organisationnel. L'analyse de contenu de leur propos apportera sûrement des réponses.

Vous avez été choisi :

Si votre nom est apparu sur ma liste c'est la *faute* du « bouche à oreille » et donc de votre réputation.

J'ai consulté un certain nombre de personnes, c'est-à-dire

- des gestionnaires qui ont recours à ce type de service,
- des professeurs universitaires qui connaissent leurs diplômés et ce qu'ils font dans le domaine,

- des consultants qui connaissent leurs compétiteurs et les respectent pour leur compétence professionnelle, pour leur demander le nom de professionnels d'expérience et qu'ils reconnaissent comme efficace. J'ai ainsi recueilli un certain nombre de noms et certains revenaient de façon systématique, dont le vôtre.

Ce que cela pourrait vous apporter

Cette recherche a été entamée pour répondre à des préoccupations pratiques que je rencontrais à tous les jours comme conseillère en développement organisationnel. Je veux prendre le temps de trouver des réponses. Peut-être avez-vous aussi ces questions. De plus, pris dans le tourbillon des activités professionnelles, les occasions d'échanges sont rares.

Ce que vous recevrez en échange de votre participation :

1. un résumé de vos propos pour vous assurer de leur fidélité pour l'analyse de contenu
2. la possibilité d'une rencontre regroupant des professionnels et des chercheurs dans le but de raffiner un modèle pratique ciblant les facteurs d'efficacité de la consultation, donc un échange constructif sur la pratique.
3. Une copie écrite des conclusions de la recherche vous permettant d'utiliser les plus récentes données sur le métier de consultant en développement organisationnel (avec bibliographie)

Les exigences de votre participation à cette recherche

- Une disponibilité pour une entrevue d'approximativement 2- 2 :30 heures
- Si vous le jugez opportun, une heure pour prendre connaissance du texte résumé et me faire vos commentaires supplémentaires ou d'ajustements de vos propos
- Une participation facultative à une rencontre de groupe de 2-3 heures

Je veux aussi vous assurer du caractère confidentiel de nos entretiens. Il n'est pas question ici d'être à l'affût de vos secrets techniques d'entreprise ou de praticiens mais bien de rassembler les acquis professionnels d'un ensemble de praticiens qui exercent une profession complexe, la consultation et qui en ont tiré des leçons. Tous les participants auront droit aux conclusions de cette recherche.

L'étudiante-chercheure

Ayant obtenu le M.Ps en 1989, j'ai oeuvré d'abord dans un service des ressources humaines et comme gestionnaire dans une grande organisation du secteur parapublique. J'ai entre autres travaillé comme conseillère en développement organisationnel. De cette expérience sont venus mes premiers constats mais aussi mes premières frustrations à la source de mes études doctorales. Depuis cinq ans, je suis consultante pour un bureau privé en psychologie des organisations, ce qui a renforcé mon désir de trouver des réponses et d'optimiser mon efficacité de consultante.

Vous pouvez participer comme « sujet de recherche ».

Je ne pourrai réaliser ma recherche sans votre participation. Alors, j'espère que j'ai pu vous intéresser au projet et que votre emploi du temps vous permettra d'y participer. Je vous contacterai au cours des prochains jours pour déterminer avec vous le meilleur moment pour l'entrevue.

Toutefois, si pour une raison ou une autre, vous ne pouviez le faire, j'apprécierais que vous puissiez me référer le nom et les coordonnées de consultants en changement organisationnel que vous estimez compétents dans ce domaine, c'est-à-dire qu'ils :

- sont psychologues industriels/organisationnels (du travail et des organisations),

- ont plus de 5 ans d'expérience en consultation en changement organisationnel
- ont eu l'occasion de faire des mandats dans plusieurs entreprises de taille différente ou dans plusieurs unités d'une grande organisation,
- ont à vos yeux une grande crédibilité et ont développé leur expertise au delà de la technique.

Je vous remercie d'avoir pris le temps de prendre connaissance de cette invitation et j'espère avoir le plaisir et le privilège de vous rencontrer au cours des prochaines semaines.

Vous pouvez me rejoindre, du mercredi au vendredi inclusivement au [REDACTED] ou par courriel à [REDACTED] pour obtenir des informations supplémentaires ou pour convenir d'un moment de rencontre.

Annexe 4

Questions d'entrevues

CRITÈRES D'EFFICACITÉ

- Quels sont vos critères pour dire qu'une intervention a été un succès ou un échec?
- À quoi mesurez-vous l'efficacité de la consultation ? Quels sont vos critères?

EXPLICATIONS D'EFFICACITÉ

- Comment expliquez-vous le succès et les échecs en consultation?
- En vous référant à votre expérience de consultation la plus satisfaisante, qu'avez-vous appris concernant ce qui influence le succès de la consultation?
- En vous référant à votre expérience de consultation la plus insatisfaisante (souffrante), qu'avez-vous appris concernant ce qui influence le succès de la consultation?

IDENTIFICATION DE VARIABLES

- Dans l'environnement organisationnel, quels sont les éléments les plus importants dont il faut tenir compte pour avoir du succès?
- À partir d'une situation précise où les effets escomptés ont été atteints, à quels éléments de la démarche attribuez-vous le résultats?
- À partir d'une situation précise où les effets escomptés n'ont pas été atteints, à quels éléments de la démarche attribuez-vous le résultats obtenus? Comment auriez-vous pu procéder autrement?
- Est-ce que vous avez remarqué des éléments (plus stables) qui se ressemblent d'un mandat à l'autre? Quels sont-ils?
- À quel moment cette (chaque variable mentionnée) variable intervient-elle dans la démarche?

CONSULTATION / DÉMARCHE

- Quelles sont les hypothèses (principes de base) qui soutiennent votre action de consultant?
- Quels sont les domaines où vous vous sentez limiter comme consultant?
- Y a-t-il des étapes et des méthodes incontournables dans la démarche de consultation et pourquoi les considérez-vous comme tel ?
- Que faites-vous avec les clients difficiles et qui vous permet de toujours passé au travers ?
- Sur quelles données basez-vous votre décision d'entreprendre une démarche de consultation ?
- Avez-vous eu l'occasion de refuser d'entreprendre une démarche? De l'interrompre? Quels ont été les éléments qui vous ont conduits à cette décision ?
- Parlez-moi de votre préparation à chaque étape
- Sur quelles données basez-vous votre décision de choisir telle méthode, stratégie et outil pour procéder ?
- Avez-vous des points de vérification ou d'arrêt où vous pouvez remettre en cause la poursuite de la démarche? Quels sont-ils ?
- On peut aborder un mandat d'une multitude de façon, avec l'expérience qu'est-ce que vous privilégiez et qui répond à plusieurs situations différentes ?
- Quelles informations allez-vous chercher auprès du client pour vous aider à définir le problème?

LEÇONS APPRISES

- En considérant les consultations que vous avez réalisées jusqu'à présent certaines avec succès, d'autres plus difficiles, qu'est-ce que toutes ces expériences vous ont appris sur ce qu'il faut considérer pour réussir une démarche de consultation ?
- Qu'est-ce qui a changé dans votre pratique au fil des années (comportements, attitude, pratiques) :

- Ce que vous faisiez et ne faites plus
- Ce que vous ne faisiez pas et que vous faites maintenant
- Quand avez-vous convenu que dorénavant cela allait faire partie de votre façon de fonctionner, que vous alliez en tenir compte (l'incident critique déclencheur, variable)?
- Quel raccourci avez-vous trouvé pour résoudre les problèmes organisationnels, par rapport à vos façons de faire du début de votre carrière et à ce que l'université vous a appris?
- Si vous aviez un conseil à donner à un débutant (à un intermédiaire) en consultation, lequel, vous semble le plus important et que vous auriez aimé savoir dès le début?

Annexe 5

Lettre d'invitation à la validation du résumé d'entrevue et
solicitation de commentaires

Format du résumé

Je vous fais parvenir le résumé de notre entretien de février dernier. Vous comprendrez que cela demeure un document de travail et qu'il se présente donc sous cette forme.

J'apprécierais beaucoup si vous preniez quelques minutes pour en prendre connaissance et ce dans le cadre de deux objectifs:

- pour que vous puissiez confirmer, que j'aie bien compris le sens de vos propos ,
- pour ajouter ou modifier le contenu, si vous le jugez nécessaire.

N'hésitez pas à me formuler tous les commentaires que vous jugeriez à propos pour contribuer à la réalisation de cette recherche sur la consultation.

Je vous remercie encore de votre participation

RÉSUMÉ D'ENTREVUE – DOCUMENT DE TRAVAIL**CONSULTANT # :****DONNÉES PERSONNELLES DU CONSULTANT :**

Formation académique :

Date de diplomation :

Nombre d'années d'expérience : _____

Nombre d'années d'expérience en DO : _____

Consultant, interne _____ externe _____

Sexe : Femme _____ Homme _____

LES CRITÈRES D'EFFICACITÉ DU CONSULTANT

EXPLICATIONS DU CONSULTANT DE SON EFFICACITÉ EN COURS
D'ACTIVITÉIDENTIFICATION DE VARIABLES CIBLES DE LA DÉMARCHE DE
CONSULTATION

LA DÉMARCHE DE CONSULTATION ET SES PARTICULARITÉS

LEÇONS APPRISES

PRINCIPES DE BASE SOUTENANT L'ACTION DU CONSULTANT

Annexe 6

Exemple d'un résumé

RÉSUMÉ D'ENTREVUE – DOCUMENT DE TRAVAIL

CONSULTANT # 7 :

DONNÉES PERSONNELLES DU CONSULTANT :

Formation académique : Diplômé en management des HEC et d'Harvard

Date de diplomation : 1959

Nombre d'années d'expérience : 45 ans

Nombre d'années d'expérience en changement organisationnel : 30 ans

Consultant, interne externe

Sexe : Femme Homme

LES CRITÈRES D'EFFICACITÉ DU CONSULTANT

- Le constat d'un changement des façons de faire par les individus dans l'organisation
- L'impact du changement sur l'organisation, les individus et sur ses modes de fonctionnement, en fait les retombées du changement
- Le bouche-à-oreille : une autre organisation appelle parce qu'elle a entendu parler de l'intervention du consultant
- L'apport du mandat au développement professionnel du consultant : un autre univers, une autre industrie, un type de gestionnaire différent, de nouveaux instruments à développer, etc.
- Le niveau de maîtrise de la réalité organisationnelle par le consultant tel qu'exprimé par les commentaires des membres de l'organisation
- Une augmentation de l'esprit critique des façons de faire par les membres de l'organisation, le réflexe de « *challenger* » est renforcé pour instaurer une culture de changement
- Le niveau de transfert des apprentissages et des expertises propres à cette situation de changement, du consultant au client. Les gens se prennent en main et les changements prennent racine. Cela se mesure par le niveau de dépendance du client pour des situations identiques à celles déjà traitées.

La satisfaction du client est relativement facile à obtenir. Toutefois, elle n'est pas suffisante pour conclure à un succès. Le consultant doit d'abord être utile au client et à son organisation.

La mesure objective de l'impact n'est pas toujours facile à réaliser et souvent approximative. C'est d'abord un acte de jugement à poser. Si des instruments peuvent fournir une certaine évaluation des résultats, ils peuvent aussi être des pièges, s'ils sont des carcans rigides qui écartent d'autres critères plus subjectifs. Un diagnostic de l'état du système, donc avant l'intervention, fournit un point de départ à la mesure post-intervention sur ce même état du système. Dans certains cas, le questionnaire a été employé et a alimenté la réflexion. L'implication des dirigeants à l'élaboration des indicateurs de mesure dès le début de la démarche favorise l'implantation de suivis internes sur les critères

déterminés. L'attention constante du consultant au niveau de confort et de l'inconfort du client à partir de ses propres sensations par rapport à la démarche lui apporte aussi beaucoup d'information quant à l'évolution du mandat.

Différents éléments nuancent l'observation des résultats :

- Les résultats s'obtiennent dans le temps. Il y a des résultats à court, moyen et long terme. Ils peuvent aussi être décalés dans le temps plutôt qu'immédiatement observables à la fin de l'intervention.
- Chaque membre de l'organisation évaluant les résultats, a son schème de référence, son cadre d'interprétation de la réalité
- La nature même du mandat justifie l'utilisation d'indicateurs différents
- Les façons d'être s'expriment dans des façons de faire.
- Il s'agit d'une mesure d'évolution, par exemple, les membres de l'organisation sont plus rigoureux, systématiques, centrer sur le client, soucieux de la représentation du travail et de ses défis, assument mieux leur rôle de gestion, exercent une plus grande influence, consultent plus, responsabilisent mieux, leur réflexion les amène plus loin, etc. Il existe toutefois un intérêt certain à systématiser la mesure en donnant un caractère concret à chacune de ces variables d'évolution.

Des activités de suivis permettent la mesure des résultats. Ces rencontres avec les dirigeants et leurs collaborateurs sont systématiques mais plus souvent non structurées. Elles sont l'occasion de recevoir les observations et des commentaires des membres de l'organisation et aussi de poser des questions au cours de la conversation, telles que :

- y a-t-il eu des changements, donnez-moi des exemples concrets?
- qu'est-ce qui a amené le client à faire le changement, ce qui l'a provoqué?

EXPLICATIONS DU CONSULTANT DE SON EFFICACITÉ EN COURS D'ACTIVITÉ

Le choix d'intervenir ou non dépend de certaines conditions. Si celles-ci sont présentes le succès de l'intervention sera affecté directement.

- L'ancrage de la démarche doit se faire au sommet de l'organisation sinon, il vaut mieux refuser le mandat.
- L'engagement du gestionnaire, à donner l'heure juste, à mobiliser les employés de l'organisation, à donner les informations pertinentes expliquent l'efficacité d'une intervention. La priorité qu'il accorde au projet entre autres par le budget accordé et le maintien de cet appui financier tout au long de la démarche est un autre indice de la concrétisation de cet engagement.

- La conception qu'a le client de l'être humain , c'est-à-dire sa contribution et sa capacité à changer. Si le client n'a pas une conception positive et qu'il est impossible de l'influencer a cet égard, il vaut mieux se désengager de la démarche.

Facteurs liés au client-gestionnaire

Le niveau d'inconfort/ de confort du client. Une saine anxiété du client le conduise à se poser de bonnes questions.

Le dirigeant a souvent tendance à sous évaluer temps de préparation nécessaire aux différentes étapes de la démarche.

Facteurs organisationnels

L'impatience de l'organisation à vouloir atteindre et voir les résultats (vision à court terme) amène parfois la cohabitation de deux ou trois courants de changement en simultanée ce qui peut créer une confusion chez les employés.

Une organisation ayant une culture de changement et qui véhicule cette valeur, plutôt que d'en faire des programmes ponctuels, a plus de chance de faire face aux différentes situations avec succès.

La mise en place d'un système de suivi et de transfert par les membres de l'organisation assure le succès de l'intervention.

Facteurs liés au consultant

Les faux-pas dans l'utilisation d'une approche de changement affecte le résultat, par exemple un mauvais diagnostic, une utilisation de méthodes ou de stratégies au moment où l'organisation n'était pas prête. Le choix de l'instrumentation, le bon au bon moment est un gage de succès.

La propre conception qu'a le consultant de l'être humain joue aussi un rôle déterminant dans le succès.

La limite du consultant se situe dans toute l'expertise de contenu qu'il ne possède pas, par exemple, les personnalités complexes de dirigeants pour une personne formée en management ou la finance pour des psychologues.

Il appartient au consultant de s'assurer de la connaissance et de la préparation des dirigeants au changement, avant même de débiter la démarche ou le plus tôt possible. La conscience et la connaissance des dirigeants, de ce que représente un changement pour une organisation et ses membres, concernent les points suivants :

- l'ampleur de ce qui sera remis en cause par le changement souhaité, l'observable et le non observable (les attitudes),
- la complexité du changement,
- la provenance des résistances, l'émotivité engendrée par le changement
- les impacts sur les gens au plan des savoirs, savoirs faire et savoirs être tant en termes de complexité que de diversité des nouvelles

exigences imposées par le changement et leur capacité à absorber les changements

- L'impact des changements antérieurs sur les membres de l'organisation
- L'inconfort inévitable suscité par un changement pour tous ceux qui auront à le vivre pour être en mesure d'agir afin d'éviter les drames sociaux et le gérer.
- Les causes des échecs antérieurs

Cette connaissance fournit au client des informations. Celles-ci lui permettront de juger par lui-même et de prendre des décisions éclairées quant au processus à mettre en place. Il pourra aussi mieux mesurer les exigences de son implication dans le processus et le temps exigé par cette démarche.

Facteurs de processus

Le fait de procéder une étape à la fois même si inscrit dans un programme plus global est une explication du succès de la consultation.

La valorisation des spécialistes internes est aussi un gage de succès. La place et l'implication des ressources internes pour valider ce qui est proposé au fur et à mesure, pour assurer le suivi et pour jouer un rôle actif dans la démarche favorisera l'intervention.

IDENTIFICATION DE VARIABLES CIBLES DE LA DÉMARCHE DE CONSULTATION

Variables organisationnelles

1. L'environnement organisationnel, le lieu de travail (visite, observation)
2. Les spécificités de l'organisation par rapport aux autres industries et à l'intérieur même de son domaine (les concurrents)
3. Contexte formel de l'organisation,
4. la raison d'être de l'organisation : produit, service, client, territoire, grande stratégie
5. qui fait quoi, organigramme, lien entre les activités
6. données factuelles des personnes en poste : scolarité, âge, ancienneté, fonction, expérience, rôles et responsabilités
7. Contexte de gestion, (le contexte donne des leviers de changement)
8. Obstacles organisationnels anticipés et actuels, points forts
9. Historique de changement de l'organisation : les mouvements qui ont touché l'organisation, les résultats, les impacts, leur compréhension des causes des résultats obtenus
10. Le temps et le budget consacré au processus (priorité ou non) pour permettre l'atteinte des résultats

Variables liées au gestionnaire-client :

11. La compétence du client en matière de changement, de gestion des personnes et sur la nature même du changement, ex. la structure organisationnelle
12. La tolérance à l'ambiguïté du dirigeant

13. La capacité et la volonté du dirigeant à se remettre en cause, à accepter qu'il puisse faire partie du problème, que son fonctionnement ou celui de son équipe soit en cause, son niveau d'introspection : si le client adopte un style défensif, ne se laisse pas toucher, démontre peu de sérieux, n'accepte pas d'être remis en question, le consultant risque, de perdre son temps.
14. comment le gestionnaire fonctionne avec les membres de son équipe
15. la perception du gestionnaire, de son rôle de gestion
16. une journée type de travail du dirigeant,
17. Ce que le dirigeant aime ou n'aime pas faire
18. Ses ambitions de carrière sur 4 à 5 ans
19. Engagement de la haute direction au-delà de l'investissement monétaire attaché à un mandat, c'est-à-dire sa disponibilité et l'implication active des dirigeants au cours de la démarche pour mobiliser et donner les informations (élément fondamental)

Variables relationnelles

20. la rétroaction directe, factuelle et non condescendante donnée au gestionnaire de façon à permettre aux membres de l'organisation d'être face à eux-mêmes
21. Implication du consultant dans une relation de partenariat: faire sentir au client que le consultant est concerné par son entreprise, ses intérêts, sa problématique, ses préoccupations. Le consultant peut démontrer au client cette implication lorsqu'il:
 - note toutes les informations pertinentes sur l'organisation et fait prendre conscience au client que son dossier est nourri au fur et à mesure des rencontres
 - assure la continuité de la démarche de façon à conserver le momentum nécessaire au succès de la démarche
 - adapte la démarche de façon à ce qu'elle soit utile à l'organisation et non pas stéréotypée,
 - démontre sa disponibilité à faire rapidement (l'intervention est une priorité)
22. Relation de confiance établie avec le client, le client doit sentir que le consultant n'est pas avec lui pour faire de l'argent mais bien pour lui être utile.
 - Ainsi, l'offre de service présente une approche par étape ce qui n'embrigade pas le client dans un engagement à long terme avec les risques que cela comporte. Cela laisse à chacune des parties la possibilité de se désengager s'il constate que cela n'est pas utile. Il est important de vérifier à chaque étape si le client est à l'aise avec la démarche.
 - Une discussion ouverte sur la notion de dépendance et sur l'approche experte versus processus a aussi un effet rassurant pour le client.
 - Poser de bonnes questions qui font réfléchir, qui démontrent une connaissance professionnelle de l'organisation et de sa dynamique et qui permettent d'établir un bon diagnostic. Le choix des questions

et leur pertinence au moment où elles seront posées s'appuient sur un contenu d'expert sans qu'il soit présenté ainsi.

- l'intérêt du consultant de faire grandir le client et son niveau de connaissance de l'organisation attire le respect des personnes et de l'organisation
- L'évidence de la rigueur et de la logique de la démarche pour le client
- Démonstration de l'intérêt et du plaisir du consultant à faire ce mandat,
- La chaleur humaine du consultant
- La crédibilité du consultant augmente le niveau de confiance. Elle se développe de différentes façons :
 - Ne rien laisser passer, utiliser la moindre situation pour démontrer la vigilance du consultant à la situation du client.
 - La capacité du consultant à avoir une vision approfondie des problèmes organisationnels et de gestion.
 - Une transparence de la démarche pour le client

Variables liées à la démarche

23. La définition du problème, élément central de la démarche, s'assurer de travailler sur le problème et ses causes tout en reconnaissant les symptômes. La formulation du problème dans la chaîne problème-cause-solution permet de valider la compréhension du consultant et de cerner le problème. Quelques questions au client permettent de clarifier la demande :

- Quelle est la description explicite du problème?
- Quelles sont les causes?
- Sur quoi se basent-ils pour dire que c'est un problème?
- Est-ce que cette vision est partagée par d'autres membres de l'organisation?
- Ce qui a entraîné la demande?
- Quelle est la probabilité de telle conséquence, telle réaction à ce type d'action ou de décision?
- Les préoccupations du gestionnaire dans leur contexte

24. Compréhension et adaptation de l'intervention à la réalité organisationnelle :

25. Le respect des rôles et responsabilités à l'intérieur de l'organisation, éviter et sensibiliser le client au « by pass » et à ses impacts négatifs

26. Le respect des rôles du consultant et des dirigeants dans la démarche

27. La variété des outils utilisés par le consultant de façon à les adapter au client

28. L'attribution des responsabilités aux membres internes de l'organisation pour différents aspects de la démarche

29. L'implication des joueurs clés, se faire des alliés des professionnels de RH

30. Le choix des personnes à consulter (cela appartient au dirigeant)

Variables liées au consultant

31. Les connaissances (cadres) conceptuelles du consultant : ses modèles d'intervention de façon à fournir une grille d'analyse et des outils d'intervention tout en permettant l'adaptation et le sur-mesure.

32. L'attitude du consultant : humour, plaisir de faire l'intervention

33. La capacité du consultant à :

- remettre en question et à recadrer la nature du problème présenté afin de s'assurer de l'utilité de l'intervention pour l'organisation sous une forme qui préserve l'intégrité du client. Pour remettre en question, le consultant peut faire valoir les conséquences des décisions.
- prendre le temps nécessaire pour créer l'ouverture du client, respecter le rythme du client, le sécuriser pour abaisser la défensive
- s'adapter au client, être parfois un expert et fournir des réponses (rarement et surtout pour rassurer le client) et à d'autres moments susciter la réflexion et poser des questions jusqu'à créer « une saine anxiété »
- lire l'organisation

LA DÉMARCHE DE CONSULTATION ET SES PARTICULARITÉS

Quelques étapes :

1. La première étape consiste à bien comprendre la demande et son contexte,
 - Pourquoi un consultant externe plutôt qu'interne?
 - Quelles sont les préoccupations qui ont conduit le dirigeant à faire cette demande?
2. Ensuite, il faut expliquer le processus de changement
3. Fournir de l'information et des connaissances au client relativement à sa demande pour qu'il en saisisse l'ampleur
4. Obtenir de l'information du client sur ses préoccupations dans un contexte de confidentialité
5. Anticiper les mesures d'impact de résultats, impliquer le client
6. Bâtir avec le client la démarche de changement. Une fois les étapes déterminées avec le client, ne pas sauter d'étapes.
7. Développer les outils nécessaires à l'intervention, les tester auprès du client et être attentif à sa réaction.
8. Recueillir les informations pour le diagnostic, poser les bonnes questions
9. Partager les informations avec le dirigeant-client et les personnes impliquées

De façon continue, le consultant valide, avec le client et des membres de l'organisation, la démarche, les outils et les informations. Maintenir le momentum, la continuité de la démarche est aussi une préoccupation constante du consultant.

Le consultant adopte un mode de fonctionnement par questions plutôt que par réponses. Le processus de changement en est un de réflexion

avec le client. Le mode expert peut être utilisé, mais il faut éviter de se consolider dans l'expertise. Le client est parfois déçu de ne pas avoir de réponses rapides et faciles. Le consultant doit jauger la limite acceptable pour le client et ajuster le dosage de questions et de réponses. Les ateliers de réflexions se déroulent dans le respect des niveaux hiérarchiques pour tenir compte des préoccupations et des perspectives propres à chacun et pour éviter les inhibitions dues au rapport de pouvoir entre les niveaux. Les gens seront plus à l'aise. Dans les activités de suivis, les équipes naturelles, tout niveaux confondus peuvent être efficaces.

Une des difficultés de la démarche mais qui, apporte beaucoup de satisfaction au consultant, lorsqu'elle est résolue est la nécessité de recadrer la problématique du client. Dans certains cas, le client a une vue nette et précise de ce qui doit se passer et il y tient beaucoup. Lorsque son impatience ou son budget l'empêche d'envisager la chose autrement, le consultant peut parvenir à le convaincre. Toutefois, si sa conception fondamentale du changement est en cause, par exemple, vouloir escamoter des étapes, ne vouloir qu'une solution rapide, il sera difficile pour le consultant d'être efficace dans la démarche de changement puisqu'il n'aura pas les conditions optimales pour l'implanter. C'est souvent le cas avec des gens d'action qui se définissent par l'action. Si après avoir présenter la difficulté au client et que celui-ci ne démord pas de sa position, c'est une occasion pour le consultant de se désister du mandat.

« vous avez peut-être raison, mais moi je ne peux être efficace et je refuse »

Si la démarche est toujours la même, les outils varient. Ils servent à l'exercice de réflexion qu'est le processus de consultation en structurant la pensée des membres de l'organisation. Ils donnent un sens à la démarche. Au besoin, de nouveaux outils peuvent être créés pour s'adapter. Ce qui affecte le choix des outils et stratégies utilisées en cours de démarche :

- l'état et la nature des préoccupations du client,
- les outils déjà utilisés dans cette entreprise et les résultats obtenus ainsi que la réaction des participants à ces outils
- la maîtrise par le consultant de certains outils
- la possibilité d'adapter des outils déjà reconnus (faire accepter de ne pas réinventer)
- la problématique, le mandat pour comprendre les limites et les exigences
- la capacité du client à s'appropriier l'outil

LEÇONS APPRISES

L'expérience a appris au consultant :
Des attitudes face à la consultation:

- À ne pas craindre de s'affirmer
- Qu'il n'y a pas de dossier rapide
- À avoir le succès modeste
- Respect de l'instrumentation, le bon au bon moment
- Respect de la fonction de gestion, un métier noble, c'est-à-dire le rôle de développer des personnes, leurs talents
- La dépendance du client ne peut être à long terme que si l'objet de la dépendance n'est pas le même.
- Accepte mieux le jugement sévère dont fait l'objet le consultant
- Le transfert des apprentissages de son métier de parent à celui de consultant et vis et versa : développer l'autre, lui permettre d'acquérir une plus grande maturité
- Intégration travail-famille importante, il est facile de se laisser envahir par le côté professionnel.
- Si le consultant est convaincu de son processus, il n'a pas de raisons de faire des compromis
- Il n'y a pas qu'une façon de faire, la situation va influencer les choix inhérents à la démarche.
- Optimiste par rapport à la capacité de l'être humain d'évoluer dans le contexte approprié

Des pratiques

- à « challenger » davantage les clients, sans être menaçant, sans jugement mais de façon à générer un inconfort pour faire bouger le dirigeant dans le sens des objectifs de la demande.
- Avec modestie, documenté davantage la connaissance de l'entreprise cliente, l'environnement
- L'importance de partager des cadres conceptuels avec les gestionnaires, pour susciter la réflexion à un niveau plus élevé et fournir une vision plus synthétique de la situation.
- La puissance des analogies, de l'humour, des anecdotes et des comparaisons lorsqu'elles sont adaptées à la situation, comme mode d'apprentissage. Des analogies avec la relation parent/enfant, le sport, l'orchestre sont souvent utiles.
- Toujours travaillé avec le haut de l'entreprise
- Faire la distinction entre les caractéristiques d'une personne qui contribue au succès de la démarche et celles qui n'ont pas d'impact

Des événements critiques ont permis des apprentissages importants sur le métier de consultant :

- le partenariat avec un collègue complémentaire, reconnu et compétent et la possibilité de travailler à deux sur des dossiers
- certains compromis fait trop facilement en début de carrière sous la pression de l'entreprise
- des exemples marquant d'évolution des êtres humains ont donné confiance et optimisme

En début de carrière, le consultant a intérêt à agir avec prudence, se tenir près de sa zone de confort en avançant graduellement et en capitalisant sur sa compétence.

Au besoin, il doit référer le client à quelqu'un d'autre. Il faut aussi éviter les pièges que peut tendre le client par son empressement et la solution déjà trouvée.

La consultation de type, processus est plus complexe que celle d'expert. Elle implique plus de nuances, de savoir sentir, lire et adapter. L'expert donne le poisson pour que le client mange. Le consultant de processus apprend le client à pêcher.

PRINCIPES DE BASE SOUTENANT L'ACTION DU CONSULTANT

Pour appuyer sa pratique, certains principes guident le consultant :

- L'objectif premier est d'aider les gens à trouver la réponse à leur problème.
- Il faut avoir confiance qu'ils vont y parvenir.
- La responsabilité du consultant est de poser les bonnes questions, c'est-à-dire mettre en place un processus de réflexion adéquat.
- Tenir compte de la complexité d'une organisation. L'approche systémique aborde toutes les interrelations qui expliquent cette complexité. Il faut traiter les problèmes à la surface et sous cette surface
- Prendre le temps nécessaire pour bien faire les choses, temps de rencontre, de préparation et surtout ne pas céder à la pression du client
- Faire confiance aux capacités des gens à changer sans s'illusionner sur leurs limites et leur besoin d'appui du consultant externe

Annexe 7

Rappel pour confirmer le résumé

20 avril, 4 mai
Bonjour,

Il y a quelque temps déjà, je vous ai fait parvenir un résumé de notre entretien sur la consultation en changement organisationnel. Je vous demandais alors d'en prendre connaissance pour vous assurer que le contenu reflétait bien votre pensée et pour vous donner l'opportunité de faire des ajouts ou des modifications.

Je n'ai pas reçu de réponse de votre part. Je suis bien consciente de l'exigence du temps et de votre disponibilité restreinte compte tenu de tous vos engagements.

Puisque je souhaite :

- m'assurer de votre accord sur le contenu,
- procéder avec l'ensemble des données recueillies à l'intérieur d'échéance précise,
- respecter vos disponibilités et votre choix de répondre ou non et d'ajouter de l'information,
- je vous envoie ce dernier courriel de rappel.

Vous pouvez me faire parvenir votre acceptation et vos commentaires d'ici le 29 avril (13 mai). Si je ne recevais rien, je considèrerais alors que ce texte vous convient et procéderai aux analyses à partir du document que je vous ai soumis.

En vous remerciant à nouveau pour votre contribution

Francine Roy

Note : Si vous n'avez plus le document en question, n'hésitez pas à m'en faire part pour que je vous l'envoie à nouveau.

Annexe 8

Réponses et commentaires reçus à l'étape de validation
du contenu des résumés d'entrevue.

« J'ai pris connaissance de la synthèse. Tout un travail pour regrouper les idées principales, tu avais une bonne grille et tu as l'esprit de synthèse Bravo. Je reconnais mes propos et suis confortable.

J'ai bien hâte de lire l'ensemble, ce sera révélateur et formateur. Je considère le tout comme un privilège »

« Tout est bien conforme à notre entretien. Lire ces notes m'a fait "revivre" notre rencontre. J'en profite donc pour, à nouveau, te souligner le plaisir que j'ai eu de cette discussion. La vie nous "aspire" et nous ne prenons pas suffisamment de temps pour réfléchir sur notre pratique professionnelle. C'est vraiment une belle opportunité que tu m'as offerte. Dans la même veine, j'ai très hâte d'entendre les autres intervenants que tu as interpellés. »

« J'ai lu tes notes avec beaucoup d'intérêt. Bravo pour la fidélité globale des informations rapportées ! J'aurais quelques commentaires ou modifications à te suggérer, que tu trouveras inscrits en caractères rouges. S'il y a lieu, n'hésite pas à communiquer avec moi. »

« Enfin!! De retour d'un voyage à l'extérieur, j'ai pris connaissance de vos notes

d'entrevue. Dans l'ensemble, je suis très confortable avec le contenu.

Trois petites nuances en page 3 ...

J'ai bien hâte de prendre connaissance de votre thèse.

Je me félicite d'avoir pris la décision de collaborer. Salutations »

« Merci pour ce résumé. Je l'ai lu et tout me semble en ordre. Laissez-moi

savoir, si vous avez besoin d'autre chose! Merci encore »

« Le texte me semble refléter la discussion que l'on a eue, je me suis reconnue dans le discours. Bonne continuation dans ton projet de doctorat. Au plaisir! »

« J'ai révisé le contenu du document et cela me paraît conforme. Je vous souhaite bonne continuité et je vous rappelle mon intérêt pour les résultats. »

« J'ai bien lu votre document, et il m'apparaît refléter très fidèlement le contenu de nos discussions. Il n'y a que le 1er paragraphe que je nuancerais un peu... Pour le reste, je suis très à l'aise. Merci encore de cette expérience très intéressante! Bonne chance! »

« Pour ce qui est des retranscriptions de notre rencontre, voici ce que j'avais noté: je ne vois rien d'autre à ajouter et je suis très surprise de la quantité d'observations identifiées. C'est tout un travail... et toute une réflexion...

J'ai hâte de lire la suite et MERCI! ça m'a fait beaucoup de bien. À bientôt! »

« Oui, j'ai lu, il y a quelque temps déjà. Merci de me relancer ... hier j'avais mis cet item à mon agenda ... alors nous y pensons presque en même temps ... ou j'ai un système de rappel branché sur le tien.

Le contenu me convient. J'ai bien hâte de voir ce que tu vas faire avec cela, cela m'intrigue franchement!

J'espère que tu me tiendras au courant. Si je peux t'être utile, fais-moi signe!

Au plaisir »

Annexe 9

Indicateurs et critères d'efficacité selon chaque participant

Tableau 22
(suite)

Indicateurs et critères d'efficacité selon chaque participant

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total
Identification des informateurs																
CRITÈRES D'EFFICACITÉ																
19	Efficacité technique à produire les résultats, respect du budget et de l'échéancier, rapport coûts-bénéfices acceptable	X									X			X		3
20	Rapidité et échéancier respecté	X				X				X	X					5
21	Rigueur du consultant dans la gestion du processus, l'accompagnement du client				X								X		X	3
22	Organisation de l'information	X												X		2
23	Qualité de l'animation et des présentations	X			X											2
24	Qualité de la nature de l'intervention : justesse, pertinence, selon les règles de l'art, valeur du contenu				X											1
ÉVOLUTION DE L'ORGANISATION, DU CLIENT ET DE SA PERFORMANCE																
25	Impact d'influence sur le client, niveau d'impact de l'intervention	X									X				X	3
26	Évolution du client, écart positif entre le début et la fin de l'intervention			X	X	X	X			X	X		X			8
27	Crédibilité acquise par le client dans son organisation (le mérite de l'intervention qui lui appartient)													X		1
28	Augmentation de l'esprit critique des membres de l'organisation						X									1
29	Amélioration des performances du client, de l'équipe (retombées du changement)			X	X	X	X		X		X			X	X	7
30	Rentabilité de l'entreprise				X	X										2
31	Atteinte du résultat final, solution, situation corrigée, changement de comportement et d'attitudes (selon la perception du client)	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	12
Nombre d'incidents mentionnés par consultant																
		18	5	9	6	12	8	11	4	6	9	7	6	7	11	
Nombre de critères utilisés par consultant																
		6	5	5	3	5	5	6	2	4	3	5	4	5	5	

Annexe 10

Explications et facteurs explicatifs selon chaque participant

Tableau 23
(suite)

Explications et facteurs explicatifs selon chaque participant

	Identification des informateurs															Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
	FACTEURS D'EXPLICATION DE L'EFFICACITÉ															
21					X	X				X						3
22	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X		X	12
	RELATION CLIENT-CONSULTANT															
23	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			12
24	X					X	X	X	X	X	X	X	X	X		6
25	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X				8
26		X								X				X		3
27	X	X						X			X					4
	STABILITÉ DE L'ORGANISATION, DES DIRIGEANTS ET DES EMPLOYÉS															
28				X										X		3
29														X		1
30		X														1
31							X									1
	PROPRIÉTÉ DES ACTEURS PAR RAPPORT À LA SITUATION															
32					X		X	X		X	X	X	X	X	X	7
33	X	X		X			X				X		X	X	X	8
34							X	X	X							1
35		X	X	X			X	X		X	X	X	X	X	X	8
36	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				11
37	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			9
38	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			11
39				X			X	X	X	X	X	X				6

Tableau 23
(suite)

Explications et facteurs explicatifs selon chaque participant

	Identification des informateurs															Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total
	FACTEURS D'EXPLICATION DE L'EFFICACITÉ															
40	X	X	X			X	X	X	X	X			X	X	X	11
41		X				X	X				X	X				5
42														X		1
43														X		1
	14	17	15	11	14	10	26	10	12	14	18	13	13	15	12	214
	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	
	Total de facteurs explicatifs mentionnés															

Annexe 11

Catégories et informations recueillies par les consultants
dans l'exercice de la consultation

Tableau 24

Catégories, sous-catégories et informations recueillies par les consultants dans l'exercice de la consultation

	Identification des informateurs															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL
	INFORMATIONS															
	ORGANISATIONNELLES															
	DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE															
1	X	X	X	X	X	X	X		X					X	X	11
	Dynamique organisationnelle : décision, propension à l'action, jeux d'influence, valeurs, circulation de l'information, climat, processus et système organisationnel, réactions quand ça va bien, quand ça va mal															
2	X				X					X						3
	Climat de travail, dynamique relationnelle, relations entre le gestionnaire et les personnes concernées															
3				X	X	X	X			X				X	X	6
	Système de gouvernance, style de gestion de l'organisation, valeurs et pratiques de gestion, respect des rôles															
4					X	X			X				X			5
	État des relations de travail, dynamique entre ceux impliqués, climat															
5									X						X	2
	Cohérence et incohérence organisationnelles															
6	X				X	X	X		X		X			X		7
	Culture organisationnelle, valeurs, culture de changement, éthique															
7		X					X	X	X	X	X				X	7
	Structure organisationnelle, niveaux hiérarchiques, fonction, mission, secteurs critiques															
8										X					X	2
	Technologie de l'organisation															
9																1
	Lieu physique de l'organisation, son environnement															
	RESSOURCES HUMAINES ET ACTEURS CLÉS															
10	X	X	X		X	X		X		X			X			9
	Qui sont les joueurs clés; pour ou contre le changement, leurs intérêts et préoccupations, leur rôle															
11	X	X	X		X								X			6
	Décideur (qui est le client), son pouvoir, sa volonté de changer, d'agir, son engagement, stabilité dans l'organisation															
12	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	13
	Composition de l'équipe de dirigeants en place : qui fait quoi, compétence, implication, scepticisme, stabilité, niveau de passion															
13		X					X				X					4
	Désirs des dirigeants, engagement au changement															
14					X									X		2
	Crédibilité et santé de la fonction RH															
15	X							X	X							3
	Système RH, les politiques RH, leur compétence sur la nature humaine															
16					X											1
	Présence ou non de d'autres consultants et leur ouverture à la collaboration															
17						X	X									2
	Stabilité ou roulement des employés															
	ENJEUX ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES															
18	X		X		X	X	X	X	X	X	X			X	X	11
	Enjeux d'affaires, enjeux politiques, opportunités d'affaires, orientation de l'organisation															
19				X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	11
	Réalité économique de l'organisation, situation financière															
20				X	X	X	X	X	X	X			X			6
	Compétition dans le secteur d'activité de l'entreprise															
21	X	X					X	X	X			X	X	X		6
	Contraintes organisationnelles et pratiques (opérationnelles)															

Tableau 24
(suite)

Catégories, sous-catégories et informations recueillies par les consultants dans l'exercice de la consultation

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL
	Identification des Informateurs															
	INFORMATIONS															
22					X		X								X	3
23					X				X							2
24						X	X	X		X		X		X	X	7
25									X	X					X	3
	HISTORIQUE															
26	X			X	X	X		X		X	X		X			8
27										X						1
28	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X		12
	RELATIONNELLES															
	ACCÈS AUX PERSONNES CLÉS															
29	X							X								2
30	X	X														2
32	X	X	X	X	X	X				X						6
	ACCÈS À L'INFORMATION															
31	X			X	X							X				5
33	X			X												2
	RELATION DE CONFIANCE CLIENT-CONSULTANT															
34	X				X	X	X		X	X	X	X	X		X	9
35							X				X					2
36	X	X			X					X		X		X	X	7
37	X	X		X	X		X		X		X	X	X	X	X	10
38	X						X		X							3
	RELATION RESSOURCES INTERNES ET CONSULTANT															
39		X	X	X		X						X			X	5
40		X	X	X		X										3
	RESPECT															
41	X	X				X	X						X	X		6

Tableau 24
(suite)

Catégories, sous-catégories et informations recueillies par les consultants dans l'exercice de la consultation

	Identification des informateurs															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL
	INFORMATIONS															
42	Respect du style et de la personnalité de chacun															
	AUTRES															
43	Enjeux de confidentialité pour le choix des outils d'intervention															
	DE PROCESSUS / ACTIVITÉS															
	TEMPS ET PRESSION															
44	X	X	X						X				X			5
	Temps pris et donné et énergie dépensée pour composer l'équipe, se donner une stratégie, établir le mandat, adapter, négocier, planifier et préparer chaque étape, (fonction des résultats)															
45													X			1
	Équilibre pression de productivité et temps nécessaire pour préparer et réaliser l'intervention (momentum)															
46				X									X			2
	Respect des échéanciers															
	ÉTAPES															
47	X	X	X													3
	Étapes du processus															
48	X	X	X													2
	Étapes int. aux rencontres : entendre, répondre, éclaircir															
49		X	X	X	X	X	X					X	X			7
	Aspect progressif de la démarche pour l'adaptation : respect du rythme et des préoccupations des employés et de l'organisation															
	GESTION DE LA DÉMARCHE															
50	X															2
	Choix de stratégie															
51	X			X			X						X			4
	Gestion de la démarche : rigueur, mesure, choix des outils															
52					X											1
	Gestion des facteurs de risque															
53	X															1
	Fréquence des mesures d'évolution															
54	X						X							X		3
	À chaque étape, bon joueur à la bonne place au bon moment, critère de sélection des personnes à impliquer															
55													X			1
	Choix des priorités d'action selon des critères tel l'intégrité des individus en cause															
56	X	X	X			X	X									5
	La (clarté) définition du mandat, l'analyse de la demande															
57	X	X	X		X		X									5
	Négociation de l'entente, des règles, du rôle de chacun, des responsabilités dans la démarche															
	OUTILS															
58			X			X	X									4
	Outils déjà disponibles et utilisés dans l'organisation															
59			X		X	X	X			X	X	X				6
	Outils déjà disponibles et utilisés dans le marché, par le consultant selon sa fiabilité															

Tableau 24
(suite)

Catégories, sous-catégories et informations recueillies par les consultants dans l'exercice de la consultation

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL
	Identification des Informateurs															
	INFORMATIONS															
60	Valeur des outils choisis pour le développement des gens en place															
	INTERACTION AVEC LE CLIENT															
61	Processus de réflexion avec le client															
62	Activité de renforcement de la relation client (validation, informel)															
63	Validation et réaction du client aux propositions du consultant, aux résultats et aux activités															
64	Préparation du client pour chaque étape, pour qu'il puisse faire des choix éclairés															
	COMMUNICATION ET PARTICIPATION															
65	Plan de communication															
66	Information constante aux personnes concernées de l'évolution de la démarche, transparence															
67	Participation des joueurs clés; projet pilote, comité consultatif															
68	Implication de la fonction des ressources humaines															
69	Disponibilité des ressources internes participant à la démarche															
	VARIABLES LIÉES AU CONSULTANT															
	CAPACITÉS															
70	Compétence : maîtrise du contenu, de processus et des outils (en fonction de la demande), capacité de percevoir le politique, de gérer l'ambiguïté, de recadrer le client, de s'adapter aux besoins, capacité relationnelle, façon d'intervenir, confiance en lui															
71	Disponibilité : ressources physiques, matérielles et de temps															
72	Intérêt, valeur, plaisir personnel et professionnel, affinité pour le client, pour le mandat															
73	Limites du consultant															
74	Connaissances, zones d'expertises versus le mandat, valeur ajoutée du consultant pour le mandat															
75	Écoute du consultant															
76	Capacité à gérer la relation selon ses valeurs, donner l'heure juste, provoquer l'inconfort nécessaire et suffisant															
77	Conception de l'être humain															
	AUTRES															
78	Crédibilité, réputation, intégrité, honnêteté, confiance, assurance															

Tableau 24
(suite)

Catégories, sous-catégories et informations recueillies par les consultants dans l'exercice de la consultation

	Identification des informateurs															TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
	INFORMATIONS															
99			X	X	X	X	X		X	X		X			X	9
100							X									1
101				X	X											2
102							X									1
103					X			X								2
104					X		X		X			X				4
105	X	X				X					X					4
106							X									1
	LIÉES À LA SITUATION															
	DESCRIPTION DE LA PROBLÉMATIQUE															
107	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	14
108			X		X		X	X	X		X	X	X	X	X	10
109																
110		X		X	X			X			X		X	X		7
111		X		X	X		X			X		X	X	X	X	10
112	X															1
	PERSONNES IMPLIQUÉES															
113		X						X					X	X		4
114				X	X			X				X				4
115			X	X	X	X	X	X			X		X	X	X	10
116		X		X	X	X	X	X			X			X		8
	ENJEUX ET CONSÉQUENCES															
117		X					X				X	X		X		6

Tableau 24
(suite)

Catégories, sous-catégories et informations recueillies par les consultants dans l'exercice de la consultation

	Identification des informateurs															TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
	INFORMATIONS															
118		X			X	X		X	X			X	X	X	X	9
119	X	X	X	X	X	X			X	X		X		X		11
120		X	X	X			X				X				X	5
	CONTRAINTES DE L'INTERVENTION															
121		X	X					X			X			X		5
122			X	X			X				X			X	X	5
123			X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	11
124	X				X	X	X	X			X					6
125															X	1
126			X	X	X		X	X	X	X	X	X		X	X	10
127														X	X	1

Annexe 12

Critères d'évaluation auxquels répondent les informations

Tableau 25

Critères d'évaluation auxquels répondent les informations

Catégories	Informations	Facteurs d'efficacité			
		Prise de décision : entreprendre ou non	Prise de décision : poursuivre ou non	Prise de décision : stratégies et outils	
Organisationnelle	Dynamique organisationnelle : décision, propension à l'action, jeux d'influence, valeurs, circulation de l'information, processus et système organisationnel, réactions quand ça va bien, quand ça va mal (11)				
	Climat de travail, dynamique relationnelle, relations entre le gestionnaire et les personnes concernées (3)				
	Système de gouvernance, style de gestion de l'organisation, valeurs et pratiques de gestion, respect des rôles (6)	X			
	État des relations de travail, dynamique entre ceux impliqués(5)				
	Cohérence et incohérence organisationnelles(2)				
	Qui sont les joueurs clés; pour ou contre le changement, leurs intérêts et préoccupations, leur rôle (9)	X			
	Décideur (qui est le client), son pouvoir, sa volonté de changer, d'agir, son engagement, stabilité dans l'organisation (6)	X	X		
	Composition de l'équipe de dirigeants en place : qui fait quoi, compétence, implication, scepticisme, stabilité, niveau de passion (13)	X	X	X	X
	Désirs des dirigeants, engagement au changement (4)	X	X		
	Crédibilité et santé de la fonction RH (2)				
	Culture organisationnelle, valeurs, culture de changement, éthique (7)	X			X
	Enjeux d'affaires, enjeux politiques, opportunités d'affaires, orientation de l'organisation (11)	X		X	
	Réalité économique de l'organisation, situation financière (11)				X

Tableau 25
(suite)

Critères d'évaluation auxquels répondent les informations

Catégories	Informations	Facteurs d'efficacité			
		Prise de décision : entreprendre ou non	Prise de décision : poursuivre ou non	Prise de décision : stratégies et outils	
	Compétition dans le secteur d'activité de l'entreprise (6)				X
	Contraintes organisationnelles et pratiques (opérationnelles) (6)	X			X
	Impératifs court terme, besoins de l'organisation (3)	X			X
	Leviers organisationnels du changement (2)	X			
	Produit et marché de l'organisation, son industrie d'appartenance (7)				X
	Histoire et stade d'évolution de l'entreprise, timing, maturité, stabilité, futur envisagé (8)	X		X	
	Historique de succès de l'organisation (1)				
	Historique de changement passé et actuel, expérience de changement et leur résultat (12)		X		X
	Système RH, les politiques RH, leur compétence sur la nature humaine (3)				
	Structure organisationnelle, niveaux hiérarchiques, fonction, mission, secteurs critiques (7)				
	Technologie de l'organisation (2)				
	Présence ou non de d'autres consultants et leur ouverture à la collaboration (1)				
	Stabilité ou roulement des employés (2)	X			
	Lieu physique de l'organisation, son environnement (1)				
	Performance organisationnelle sur ses propres indicateurs (3)	X			
	Support aux dirigeants (2)	X	X		
	Accès au décideur (2)	X			
	Accès à l'information formel et informel (5)	X		X	
	Implication des joueurs clés : accès et rôle (6)	X			
	Fiabilité, qualité des informations (2)	X			

Tableau 25
(suite)

Critères d'évaluation auxquels répondent les informations

Catégories	Informations	Facteurs d'efficacité			
		Prise de décision : entreprenre ou non	Prise de décision : poursuivre ou non	Prise de décision : stratégies et outils	
Relationnelles	Qualité de la relation avec le client (9)	X	X	X	
	Relation de partenariat avec le client (3)	X	X		
	Connivence et alliance établie entre le client et le consultant (7)	X	X		
	Niveau de confiance et de respect client/consultant, attention portée au client (10)	X		X	
	Intégrité du consultant face au client :rétroaction directe, factuelle, non condescendante (3)	X			
	Nature des relations consultant/gens du milieu : collaboration, confiance, ouverture (5)				
	Confiance des gens dans la demande : leur point de vue sera pris en considération (3)				
	Respect du rôle de chacun, clairement défini (6)	X			
	Enjeux de confidentialité pour le choix des outils (intervention) (1)				
	Respect du style et de la personnalité de chacun (1)				
Liées au processus	Choix de stratégie (2)	X			
	Plan de communication (3)	X			
	Information constante aux personnes concernées de l'évolution de la démarche, transparence (3)	X			
	Participation des joueurs clés; projet pilote, comité consultatif (7)	X			
	Implication de la fonction des ressources humaines (2)				
	Disponibilité des ressources internes participant à la démarche (3)	X		X	X
	Temps pris et donné et énergie dépensée pour composer l'équipe, se donner une stratégie, établir le mandat, adapter, négocier, planifier et préparer chaque étape, (fonction des résultats) (5)	X		X	

Tableau 25
(suite)

Critères d'évaluation auxquels répondent les informations

Catégories	Informations	Facteurs d'efficacité			
		Prise de décision : entreprendre ou non	Prise de décision : poursuivre ou non	Prise de décision : stratégies et outils	
Liées au processus	Équilibre pression de productivité et temps nécessaire pour préparer et réaliser l'intervention (momentum) (1)	X			
	Gestion de la démarche : rigueur, mesure, choix des outils (4)	X			
	Fréquence des mesures d'évolution (1)	X			
	À chaque étape, bon joueur à la bonne place au bon moment, critère de sélection des personnes à impliquer (3)				
	Étapes du processus (3)	X			
	Étapes int. aux rencontres : entendre, répondre, éclaircir (2)	X			
	Aspect progressif de la démarche pour l'adaptation : respect du rythme et des préoccupations des employés et de l'organisation (7)	X			
	Respect des échéanciers (2)				
	Choix des priorités d'action selon des critères tel l'intégrité des individus en cause (1)				
	La (clarté) définition du mandat, l'analyse de la demande (5)	X			
	Négociation de l'entente, des règles, du rôle de chacun, des responsabilités dans la démarche (5)	X		X	
	Outils déjà disponibles et utilisés dans l'organisation (4)	X			X
	Outils déjà disponibles et utilisés dans le marché, par le consultant selon sa fiabilité (6)	X			X
	Valeur des outils choisis pour le développement des gens en place et pour ce qu'il peut véhiculer (1)				X
	Processus de réflexion avec le client (2)				
	Activité de renforcement de la relation client (validation, informel) (1)	X			

Tableau 25
(suite)

Critères d'évaluation auxquels répondent les informations

Catégories	Informations	Facteurs d'efficacité			
		Prise de décision : entreprendre ou non	Prise de décision : poursuivre ou non	Prise de décision : stratégies et outils	
	Validation et réaction du client aux propositions du consultant, aux résultats et aux activités (5)	X		X	
	Préparation du client pour chaque étape, pour qu'il puisse faire des choix éclairés (3)	X			
	Gestion des facteurs de risque (1)		X		
Liées au consultant	Compétence : maîtrise du contenu, de processus et des outils (en fonction de la demande), capacité de percevoir le politique, de gérer l'ambiguïté, de recadrer le client, de s'adapter aux besoins, capacité relationnelle, façon d'intervenir, confiance en lui (12)	X	X		X
	Disponibilité : ressources physiques, matérielles et de temps (8)		X		
	Intérêt, valeur, plaisir personnel et professionnel, affinité pour le client, pour le mandat (12)	X	X		
	Limites du consultant (5)	X			
	Connaissances, zones d'expertises versus le mandat, valeur ajoutée du consultant pour le mandat (5)	X	X		
	Écoute du consultant (3)				
	Capacité à gérer la relation selon ses valeurs, donner l'heure juste, provoquer l'inconfort nécessaire et suffisant (5)	X			
	Conception de l'être humain (1)				
	Crédibilité, réputation, intégrité, honnêteté, confiance, assurance (9)				
	Rôle : exécutant ou stratégique (5)	X	X		
	Complémentarité de l'équipe de consultants (3)		X		
	Compatibilité perçue avec le client (5)	X	X		
	Indépendance du consultant face au client et aux employés, conflit d'intérêt, prudence (8)		X		

Tableau 25
(suite)

Critères d'évaluation auxquels répondent les informations

Catégories	Informations	Facteurs d'efficacité			
		Prise de décision : entreprendre ou non	Prise de décision : poursuivre ou non	Prise de décision : stratégies et outils	
	Sa compréhension du mandat, de la dynamique organisationnelle, du climat et des jeux de pouvoir (5)	X			
	Conviction d'atteindre le résultat et de performer dans ce mandat (5)	X	X	X	
Liées au client	Ses intentions déclarées ou non, mandat d'apparence, honnêteté, intégrité, abus de pouvoir (10)		X	X	
	Volonté de changer, niveau d'engagement au développement organisationnel, jusqu'où il est prêt à aller (8)	X		X	X
	Priorité accordée au projet pour qu'il fournisse l'appui nécessaire, sa disponibilité, ne met pas de pression inutile (7)	X	X	X	X
	Enjeux personnels du changement, ses motivations personnelles (4)	X		X	
	Ambition de carrière du gestionnaire (1)				
	Sa compétence, ses habiletés en matière de changement organisationnel, sa puissance de gestion, sa connaissance de la problématique en cause, ce qu'il aime ou n'aime pas faire, capacité à s'approprier les outils, ses capacités relationnelles, son confort avec les méthodes proposées (8)	X	X		X
	Zones de responsabilité du client, niveau de leadership (2)	X			
	Une journée type (1)				
	Style de gestion, mode de pensée, cohérence décisionnelle, vision, puissance, tolérance à l'ambiguïté et à l'inconfort, besoin de contrôle (9)	X	X	X	
	Conception de l'être humain au sujet de sa contribution et sa capacité à changer (1)	X	X		

Tableau 25
(suite)

Critères d'évaluation auxquels répondent les informations

Catégories	Informations	Facteurs d'efficacité			
		Prise de décision : entreprendre ou non	Prise de décision : poursuivre ou non	Prise de décision : stratégies et outils	
	Valeurs d'éthique du client, vision du capital humain (2)	X	X		
	Perception de son rôle de gestion (1)		X		
	Niveau de cohérence du client et stabilité de sa vision (2)			X	
	Niveau d'introspection, capable d'une saine anxiété, capacité de se remettre en cause, sa personnalité (4)	X	X	X	
	Ouverture à d'autres solutions ou modalités de travail, au recadrage, à se laisser influencer (5)		X	X	X
	Ouverture à impliquer tous ceux concernés, projet pilote, comité consultatif (1)	X			
	Ses contraintes pratiques, disponibilité, autres obligations (4)		X	X	X
	Préoccupations du client, ses exigences, ses préférences (3)				X
	Son rôle dans la dynamique (1)				
	Crédibilité du patron auprès de ses employés (1)	X			
	Fonctionnement avec son équipe (1)				
	Compréhension de la problématique (3)	X			
	La définition du problème selon le client : nature, clarté, complexité, besoins (14)	X	X	X	X
	Origine du besoin, cause, de qui vient la demande, la raison qui provoque la demande (10)	X			
	Historique du problème et des solutions tentées et niveau de succès (7)				X
	Priorités d'action pour le client pour la cohérence des divers volets du mandat (3)		X		

Tableau 25
(suite)

Critères d'évaluation auxquels répondent les informations

Catégories	Informations	Facteurs d'efficacité			
		Prise de décision : entendre ou non	Prise de décision : poursuivre ou non	Prise de décision : stratégies et outils	
Liées à la situation	Impacts du problème sur les personnes, l'organisation, le gestionnaire ; l'état de souffrance et de tension qu'il suscite; impacts si rien ne se passe (10)	X	X		
	Évolution du problème en cause depuis son émergence (1)				
	Porteur interne du changement, sa position, qui il est, une seule personne ou plusieurs (4)	X			X
	Qui est le client, est-il en position de décider (4)	X			
	Légitimité et utilité du mandat, honnêteté de l'objectif (6)	X	X	X	
	Enjeux du mandat, lié à quoi? À la mission, rentabilité, efficacité, réduction de coûts, etc, pour en déterminer le niveau de priorité (9)	X	X		
	Compréhension et acceptation du projet par les autres acteurs de l'organisation, projet rassembleur ou cristallisation des résistances, niveau de mobilisation, partage de vision, niveau et source de résistance, les pertes anticipées et pour qui? (8)	X	X		
	Population cible : nombre, qualité, rôle (10)	X			X
	Contraintes, limites de l'intervention, jusqu'où peuvent-ils aller? (5)				
	Obstacles au changement (5)				
	Échéancier, délai, urgence, cycle de vie de la démarche, durée, temps disponible (11)	X			X
	Timing pour ce changement dans le contexte organisationnel, facteurs de risque (6)	X	X	X	
	Support et leviers au changement (1)				
	Budget (10)		X		X
	Conditions désirées (1)				

Tableau 25
(suite)

Critères d'évaluation auxquels répondent les informations

Catégories	Informations	Facteurs d'efficacité	Prise de décision : entreprendre ou non	Prise de décision : poursuivre ou non	Prise de décision : stratégies et outils
	Objectifs visés, résultats attendus, indicateurs et critères de succès de la démarche, réalisme, solidité, ce qui aura changé dans 3 mois, lien entre le départ et l'arrivée, le rêve (11)	X	X		X
	Conséquence et impact du changement sur les gens, gains anticipés, probabilité (5)		X		
	Total	76	38	23	26

Annexe 13

Modèle de l'alliance de travail de Hougaard

CP : Contribution commune à la relation personnelle

- Lien mutuel
- Compréhension mutuelle
- Accord sur le degré d'intimité
- Accord sur le degré de directivité

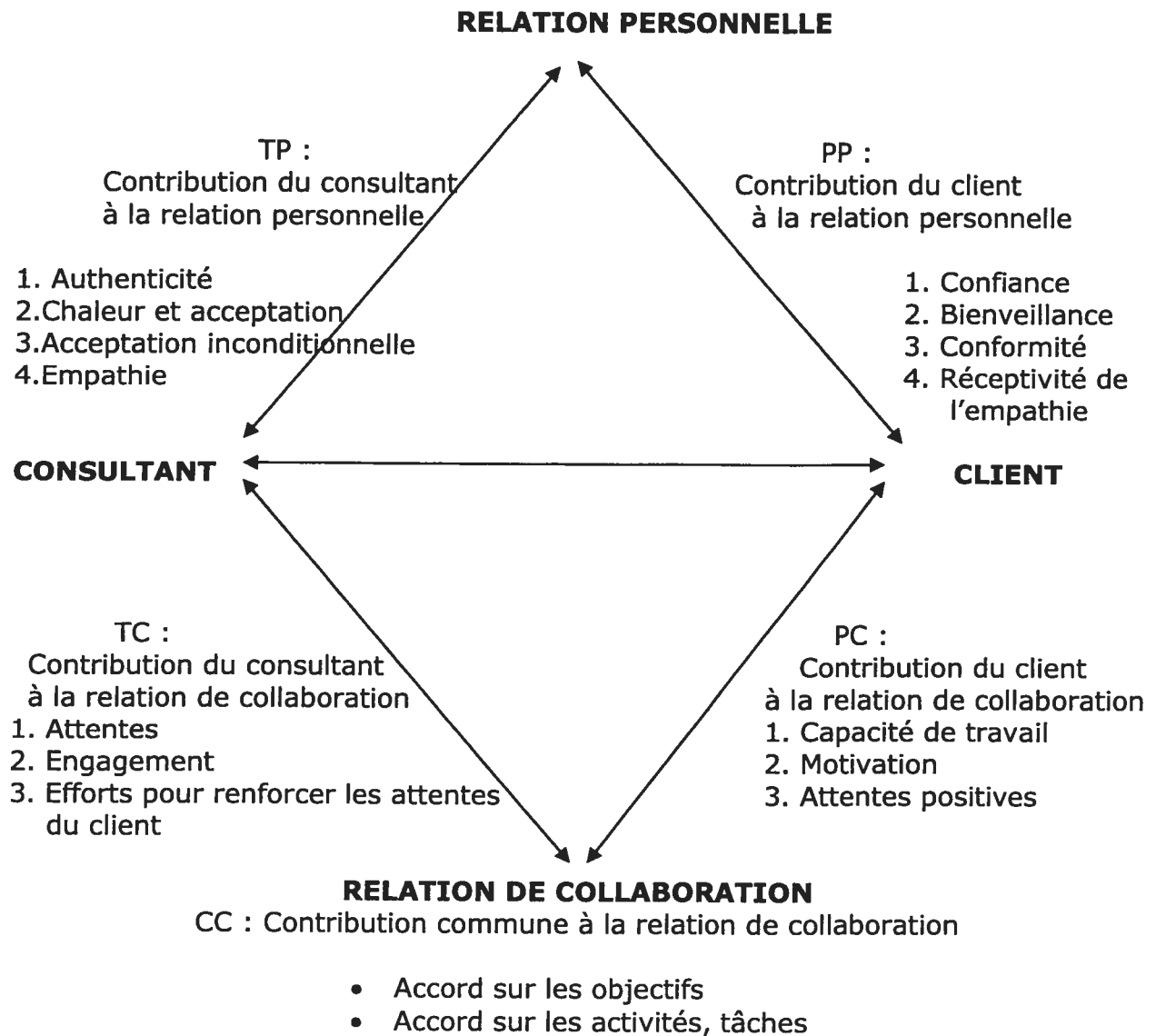


Figure 4 : Modèle de l'alliance de travail de Hougaard

Annexe 14**Guide d'entrevue pour l'analyse de besoins, inspirée de la recherche**

PARTIE 1 : À UTILISER LORS DE LA RENCONTRE AVEC LE CLIENT

ASPECTS ORGANISATIONNELS

Joueurs clés, dirigeants, équipe, fonction RH

- **Composition de l'équipe de dirigeants en place : qui fait quoi, compétence, implication, scepticisme, stabilité, niveau de passion**
- **Décideur (qui est le client), son pouvoir, sa volonté de changer, d'agir, son engagement, stabilité dans l'organisation**

Culture organisationnelle

- **Culture organisationnelle, valeurs, culture de changement, éthique**

Orientation, environnement externe, enjeux d'affaires, stratégiques et politiques

- **Enjeux d'affaires, enjeux politiques, opportunités d'affaires, orientation de l'organisation**
- **Contraintes organisationnelles et pratiques (opérationnelles)**

Histoire de l'organisation, ses succès, les changements vécus

- **Histoire et stade d'évolution de l'entreprise, timing, maturité, stabilité, futur envisagé**

LIÉE À LA SITUATION

Définition du problème : nature, origine, évolution, impact

- **La définition du problème selon le client : nature, clarté, complexité, besoins**
- **Impacts du problème sur les personnes, l'organisation, le gestionnaire ; l'état de souffrance et de tension qu'il suscite; impacts si rien ne se passe**

Enjeux et légitimité du mandat

- **Légitimité et utilité du mandat, honnêteté de l'objectif**
- **Enjeux du mandat, lié à quoi? À la mission, rentabilité, efficacité, réduction de coûts, etc, pour en déterminer le niveau de priorité,**

Compréhension et acceptation du projet par les autres acteurs de l'organisation

- **Compréhension et acceptation du projet par les autres acteurs de l'organisation, projet rassembleur ou cristallisation des résistances, niveau de mobilisation, partage de vision, niveau et source de résistance, les pertes anticipées et pour qui?**

Population cible

- **Population cible : nombre, qualité, rôle**

Balises, contraintes, obstacles, leviers, budget, échéancier, niveau d'urgence

- **Timing pour ce changement dans le contexte organisationnel, facteurs de risque**
- **Échéancier, délai, urgence, cycle de vie de la démarche, durée, temps disponible**

Objectifs visés, critères et indicateurs de succès, conséquence du changement

- **Objectifs visé, résultats attendus, indicateurs et critères de succès de la démarche, réalisme, solidité, ce qui aura changé dans 3 mois, lien entre le départ et l'arrivée, le rêve**

LIÉE AU CLIENT

Enjeux personnels du changement, ambition, intérêt, volonté et intention

- **Priorité accordée au projet pour qu'il fournisse l'appui nécessaire, sa disponibilité, ne met pas de pression inutile**
- **Volonté de changer, niveau d'engagement au développement organisationnel, jusqu'où il est prêt à aller**

Compétences en changement, en gestion de ressources humaines et style de gestion

- **Sa compétence, ses habiletés en matière de changement organisationnel, sa puissance de gestion, sa connaissance de la problématique en cause, ce qu'il aime ou n'aime pas faire, capacité à s'approprier les outils, ses capacités relationnelles, son confort avec les méthodes proposées**
- **Style de gestion, mode de pensée, cohérence décisionnelle, vision, puissance, tolérance à l'ambiguïté et à l'inconfort, besoin de contrôle**
- **Niveau d'introspection, capable d'une saine anxiété, capacité de se remettre en cause, sa personnalité**

Ouverture

- **Ouverture à d'autres solutions ou modalités de travail, au recadrage, à se laisser influencer**

Préoccupations et contraintes

- **Ses contraintes pratiques, disponibilité, autres obligations**

PARTIE 2 : À ANALYSER APRÈS LA RENCONTRE AVEC LE CLIENT

LIÉE AU CONSULTANT

Connaissances, capacité, compétences, limites et intérêt

- **Compétence : maîtrise du contenu, de processus et des outils (en fonction de la demande), capacité de percevoir le politique, de gérer l'ambiguïté, de recadrer le client, de s'adapter aux besoins, capacité relationnelle, façon d'intervenir, confiance en lui**
- **Intérêt, valeur, plaisir personnel et professionnel, affinité pour le client, pour le mandat**
- **Connaissances, zones d'expertises versus le mandat, valeur ajouté du consultant pour le mandat**

Rôle

- **Rôle : exécutant ou stratégique**

Compatibilité perçue avec le client

- **Compatibilité perçue avec le client**

Conviction d'atteindre un résultat et de performer

- **Conviction d'atteindre le résultat et de performer dans ce mandat**

PROCESSUS RELATIONNEL

Accès et fiabilité des informations, accès au joueurs clés

- **Accès à l'information formel et informel**

Relation consultant-client

- **Qualité de la relation avec le client**
- **Connivence et alliance établie entre le client et le consultant**
- **Niveau de confiance et de respect client/ consultant, attention portée au client**

PARTIE 3 : À VÉRIFIER ULTÉRIEUREMENT SELON LES ÉTAPES

PROCESSUS D'INTERVENTION

Implication des ressources

- **Disponibilité des ressources internes participant à la démarche**

Temps consacré à la démarche

- **Temps pris et donné et énergie dépensée pour composer l'équipe, se donner une stratégie, établir le mandat, adapter, négocier, planifier et préparer chaque étape, (fonction des résultats)**

Clarté du mandat, des rôles, des règles

- **Négociation de l'entente, des règles, du rôle de chacun, des responsabilités dans la démarche**

Outils disponibles

- **Outils déjà disponibles et utilisés dans le marché, par le consultant selon sa fiabilité**

Activité de renforcement de la relation

- **Validation et réaction du client aux propositions du consultant, aux résultats et aux activités**

PARTIE 4 : ASPECTS SUPPLÉMENTAIRES À VÉRIFIER SI LA SITUATION LE PERMET

LIÉE À LA SITUATION

Définition du problème : nature, origine, évolution, impact

- Origine du besoin, cause, de qui vient la demande, la raison qui provoque la demande
- Historique du problème et des solutions tentées et le niveau de succès

Balises, contraintes, obstacles, leviers, budget, échéancier, niveau d'urgence

- Budget

Objectifs visés, critères et indicateurs de succès, conséquence du changement

- Conséquences et impacts du changement sur les gens, gains anticipés, probabilité

ORGANISATIONNEL

Dynamique et fonctionnement de l'organisation

- Système de gouvernance, style de gestion de l'organisation, valeurs et pratiques de gestion, respect des rôles

Joueurs clés, dirigeants, équipe, fonction RH

- Qui sont les joueurs clés; pour ou contre le changement, leurs intérêts et préoccupations, leur rôle

Orientation, environnement externe, enjeux d'affaires, stratégies et politiques

- Réalité économique de l'organisation, situation financière
- Compétition dans le secteur d'activité de l'entreprise
- Produit et marché de l'organisation, son industrie d'appartenance

Histoire de l'organisation, ses succès, les changements vécus

- Historique de changement passé et actuel, expérience de changement et leur résultat

LIÉE AU CLIENT

Enjeux personnels du changement, ambition, intérêt, volonté et intention

- Ses intentions déclarées ou non, mandat d'apparence, honnêteté, intégrité, abus de pouvoir

PROCESSUS D'INTERVENTION

Gestion de la démarche

- Aspect progressif de la démarche pour l'adaptation : respect du rythme et des préoccupations des employés et de l'organisation

Implication des ressources

- Participation des joueurs clés; projet pilote, comité consultatif

Clarté du mandat, des rôles, des règles

- La (clarté) définition du mandat, l'analyse de la demande

PROCESSUS RELATIONNEL

Respect des rôles et des styles

- Respect du rôle de chacun, clairement défini

LIÉE AU CONSULTANT

Connaissances, capacité, compétences, limites et intérêt

- Limites du consultant
- Capacité à gérer la relation selon ses valeurs, donner l'heure juste, provoquer l'inconfort nécessaire et suffisant
- Disponibilité : ressources physiques, matérielles et de temps

Indépendance du consultant

- Indépendance du consultant face au client et aux employés, conflit d'intérêt, prudence

Compréhension du mandat, de la dynamique, du climat

- Sa compréhension du mandat, de la dynamique organisationnelle, du climat et des jeux de pouvoir

Références

- AKTOUF, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, QUÉBEC : Presses de l'Université du Québec.
- BELLMAN, GEOFFREY M. (2002). *The consultant's calling : bringing who you are to what you do*. San Francisco : Jossey-Bass/Pfeiffer. 2002.
- BLANTON, J.S. (2000). Why consultants don't apply psychological research. *Consulting psychology journal : practice and research*, 52, (No. 4), 235-247
- BLOCK, P. (2000). *Flawless consulting : a guide to getting your expertise used*. San Francisco : Jossey-Bass/Pfeiffer. 1981.
- BORDELEAU, Y. (1986). *La fonction de conseil auprès des organisations*. Ottawa : Éditions Agences d'Arc.
- BROMME, R., TILLEMA, H. (1995). Fusing experience and theory : the structure of professional knowledg. *Learning and instruction*, 5, 261-267.
- DEWAYNE, J.K., DALE, R.F., ROZECKI, T. (1993). The consulting process : a multidimensional approach. *Journal of counselling et development*. 600-612.
- ERCHUL, W.P., SCHULTE, A.C. (1996). Behavioral consultation as a work in progress : a reply to Witt Gresham and Noell. *Journal of educational and psychological consultation*, 7, (No. 4), 345-354.
- ERCHUL, W.P., HUGHES, J.N., MEYERS, J., HUICKMAN, J.A., BRADEN, J.P. (1992), Dyadic agreement concerning the consultation process and its relationship to outcome, *Journal of educational and psychological consultation*, 3, (No.2), 119-132.
- FIELDS, W.C. (1993). Small business client satisfaction with outside assistance, *Mid-American Journal of business*, 8, (no.2). (Résumé).
- FORMAN, S.G. (1995). Organizational factors and consultation outcome, *Journal of educational and psychological consultation*, 6 (No.2), 191-195.
- FROEHLE, T.C. MULLEN, C., PAPAS, V., TRACY, M., CHAIT, J. (1999). Using group decision support to brainstorm and evaluate prospective consultation interventions, *Consulting psychology journal : practice and research*, 51, (No. 3). (Résumé).

- GLASER, B. G. ET STRASS, A. L. (1967). *The discovery of Grounded Theory*. Chicago : Aldine Publishing Company.
- GRESHAM, F.M. (1991). Moving beyond statistical significance in reporting consultation outcome research, *Journal of educational and psychological consultation*, 2, (No.1), 1-13.
- GUBA, E.G. ET LINCOLN, Y.S. (1994), Competing paradigms in qualitative research. In N.K. Denzin et Y.S. Lincoln (dir.), *Handbook of qualitative Research* (p.105-117) Thousand Oaks:Sage Publications
- HAMILTON, E.E. (1988). The facilitation of organizational change : an empirical study of factors predicting change agents'effectiveness, *Journal of applied behavioral science*, 24, (No.1). (Résumé).
- HILTON, TH.F. (1989). A critique of « The facilitation of organizational change : an empirical study of factors predicting change agents'effectiveness. », *Journal of applied behavioral science*, 25, (No.2). (Résumé).
- HOUGAARD, E. (1994). The therapeutic alliance, a conceptual analysis. *Scandinavian Journal of psychology*, 35, 67-85.
- HOWE, M.A. (1989), Using imagery to facilitate organizational development and change, *Group and organization studies*, 14, (No 1), (Résumé).
- KURPIUS, D.J., CHRISTIE, S.J.,(1978). *Learning; making learning environments more effective*, Muncie, Indiana : Accelerated development inc., Dewayne J. Kurpius editor.
- LANCESTRE, A. (2000). Quelques caractéristiques du conseil en psychologie des organisations, in J.L. Bernaud, C. Lemoine : *Traité de psychologie du travail et des organisations*, (pp. 203-221) Paris : Ed. Dunod.
- LAPERRIÈRE A., 1997, Les critères de scientificité des méthodes qualitatives. In POUPART, J., DESLAURIERS, J.P., GROULX, L.H., LAPERRIÈRE, A., MAYER, R., PIRES, A.P. (1997). *La recherche qualitative, enjeux épistémologiques et méthodologiques*, (p.365-387), Montréal : Gaëtan Morin, éditeur.
- LESCARBEAU, R., PAYETTE, M., ST-ARNAUD, Y., (1996). *Profession : consultant*. Montréal : Les presses de l'université de Montréal. 1990.
- LIPPITT, G., LIPPITT, R. (1980). *La pratique de la consultation*, Ottawa : Éditions NHP.

- LOUCHE, C., GRUFFAZ, V. (1997). Explanations and organizational intervention, *European journal of work and organizational psychology*, 6, (1), 119-124
- MAISTER, D.H. GREEN, C.H., GALFORD, R.M. (2000). *The trusted advisor*, New york : The free press.
- MCKINNEY KELLOGG, D. (1984). Contrasting successful and unsuccessful OD consultation relationships, *Group and organization studies*, 9, (No.2), 151-176
- MEDWAY, F.J. UPDYKE, J.F. (1985). Meta-analysis of consultation outcome studies, *American journal of community psychology*, 13 (No. 5). 489-505
- MILES, M.B. ET HUBERMAN, A.M. (2003). *Analyse de données qualitatives*. Bruxelles : De Boeck.
- MORIN, ESTELLE M., SAVOIE, A., BEAUDIN, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation*. Théories, représentations et mesures. Montréal : Gaëtan Morin, éditeur.
- NELSON, R.C., SHIFRON, R. (1985). Training model and techniques : choice awareness in consultation, *Counselor education and supervision*, 24, (No. 3), 298-306.
- NOELL, G.H., GRESHAM, F.M. (1993). Functional outcome analysis : do the benefits of consultation and preferral intervention justify the costs?, *School Psychology quaterly*, 8, (No. 3), 200-226.
- PATE, L.E. GREINER, L.E. (1989). Resolving dilemmas in power and OD with the Four ACES technique, *Consultation : an international journal*, 8, (No.1). (Résumé).
- PIRES, A.P., 1997, Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. In POUPART, J., DESLAURIERS, J.P., GROULX, L.H., LAPERRIÈRE, A., MAYER, R., PIRES, A.P. (1997). *La recherche qualitative, enjeux épistémologiques et méthodologiques*, (p.113-168), Montréal : Gaëtan Morin, éditeur.
- POUPART, J., DESLAURIERS, J.P., GROULX, L.H., LAPERRIÈRE, A., MAYER, R., PIRES, A.P. (1997). *La recherche qualitative, enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal : Gaëtan Morin, éditeur.
- RIDLKEY, C.R., MENDOZA, D.W. (1993). Putting organizationale effectriveness into practice : the preeminent consultation task, *Journal of counselling and development*, 72, 168-177.

- ROBERT, G. (2000). Bien préparer les changements organisationnels. *Revue québécoise de psychologie*, 21, (no.3), 37-51.
- ROY, F., (2002). L'alliance de travail entre le client payeur et le consultant : état de la question. Texte de synthèse inédit, Université de Montréal.
- Schein, E.H. (1999). *Processus consultation revisited : building the helping relationship*, New York : Addison wesley, OD series.
- SCHEIN, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*, San Francisco : Editions Jossey-Bass Publishers.
- SHERIDAN, S.M. (1993). Functional outcome analysis : do the costs outweigh the bénéfices? *School psychology quaterly*, 8, (No.3), 227-230.
- ST-ARNAUD, Y. (2003). *L'interaction professionnelle; efficacité et coopération*, Montréal : Les presses de l'Université de Montréal.
- STERN, P., TUTOY, P. (2001). *Le métier de consultant : principes, méthodes, outils*, Paris : Éditions d'organisation.
- STERNBERG, R.J, WAGNER, R.K, OKAGAKI, L. (1993). Pratical intelligence : the nature and role of tacit knowledge in work and at school. in J. Puckett, H.W. Reese, *Mechanisms of everyday cognition*. (pp. 205-227). Hillsdale, N.J. US : Lawrence erlbaum associates inc.
- TALLEY, P.F., STRUPP, H.H., BUTLER, S.F. (1994). *Psychotherapy research and practice : bridging the gap*. New York : Basic books.
- TENNANT, M. POGSON, P., (1995). *Learning and change in the adult years : a developmental perspective*, San Francisco : Jossey Bass Publishers.
- WATERHOUSE, G.J., STRUPP, H.H. (1984). The patient-therapist relationship :research from the psychodynamic perspective. *Clinical psychology review*, 4, 77-92.
- WITT, J.C., GRESHAM, F.M., NOELL, G.H. (1996). The effectiveness and efficiency of behavioral consultation : differing perspectives about epistemology and what we know. *Journal of educational and psychological consultation*, 7, (No. 4), 355-360.