

Université de Montréal

Les caractéristiques personnelles liées à l'efficacité de la consultation

par

Francesca Lungescu

Département de psychologie de l'Université de Montréal
Faculté des arts et sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de philosophiae doctor (Ph.D)
en psychologie (recherche et intervention)
option psychologie du travail et des organisations

Février, 2017

© Francesca Lungescu, 2017

Résumé

La consultation est présente dans plusieurs domaines, tels que la psychologie, les ressources humaines, la gestion, l'éducation, l'informatique, et la comptabilité (Bordeleau, 1998; Lescarbeau, Payette et St-Arnaud, 2003; Stern et Tutoy, 2003). Plusieurs entreprises font régulièrement appel à des consultants pour les aider à résoudre un problème, à optimiser un processus ou à former leurs employés. Les individus font également appel aux consultants pour les aider à clarifier leurs objectifs ou à établir un plan d'action pour les atteindre. Ces consultants jouent parfois un rôle de conseiller, d'expert, d'accompagnateur, de coach, de psychothérapeute. Ils aident leurs clients en analysant leurs besoins, en faisant preuve d'écoute, en les aidant à trouver des solutions, à développer un plan d'action ou à acquérir de nouvelles compétences. Toutefois, les mandats de consultation n'ont pas tous le succès escompté et plusieurs facteurs semblent nécessaires pour réussir.

L'introduction de la thèse présente la recherche effectuée sur les caractéristiques personnelles des consultants efficaces, car c'est un aspect que le consultant peut développer par l'entremise de l'expérience, de la formation, de la supervision ou du coaching. De plus, étant donné le petit nombre de recherches trouvées sur le sujet, il semblait pertinent et avant-gardiste de s'y attarder davantage. Les résultats sont présentés dans deux articles, l'un présentant les résultats de la recherche documentaire et l'autre présentant les résultats de la recherche exploratoire effectuée.

D'abord, le premier article partage les résultats de la recension documentaire sur la consultation, sur l'efficacité de la consultation et les caractéristiques personnelles des consultants qui y sont liées. Six catégories de caractéristiques des consultants liées à l'efficacité en consultation ont émergé des analyses : les caractéristiques sociodémographiques, les habiletés interpersonnelles et intellectuelles, les traits de personnalité, les comportements et les connaissances. Il est à noter que la documentation expose surtout des descriptions basées sur les expériences des auteurs, quelques études de cas et peu de recherches empiriques ou exploratoires.

Le second article présente les résultats d'une recherche exploratoire sur les caractéristiques personnelles des consultants liées à leur perception d'efficacité en consultation. Cette étude a

été effectuée pour pallier au manque de recherches trouvées sur le sujet. Elle visait à répondre à deux questions :

1. Quelles sont les caractéristiques de personnalité et sociodémographiques des consultants en lien avec a) l'efficacité globale en consultation et b) chacun des critères de cette efficacité?
2. Quelle est la puissance prévisionnelle des caractéristiques de personnalité et sociodémographiques à l'endroit de a) l'efficacité globale en consultation et de b) chacun des critères de cette efficacité?

Au total, 135 consultants provenant de quatre cabinets et deux associations de professionnels, de quatre pays différents, ont participé à la recherche. Il a été possible de mesurer deux catégories de caractéristiques des consultants efficaces identifiées dans le premier article : les traits de personnalité (Hogan et Hogan, 2007) et les caractéristiques sociodémographiques, par l'entremise de questionnaires auto-rapportés. De plus, les consultants ont évalué les critères d'efficacité utilisés et atteints dans leurs consultations (Roy, 2008). Ainsi, en analysant les résultats, il est important de considérer qu'ils reflètent la perception de ce que les consultants estiment important pour leur efficacité. L'article présente ces résultats de manière détaillée suite aux analyses corrélationnelles et de régression qui ont été effectuées. La sensibilité interpersonnelle, le fait d'apprécier les interactions sociales et d'être proactif socialement, la sociabilité, l'intérêt à avoir une diversité d'expériences et de contacts, l'ambition, le leadership, la vitesse de passage à l'action, le fait d'être préoccupé par l'opinion des autres et la confiance en autrui s'avèrent liés à la perception d'efficacité globale en consultation, ainsi qu'à plusieurs des critères relatifs à la satisfaction du consultant et à la conduite de son intervention.

Pour terminer, la discussion de ce second article, de même que la conclusion de la thèse, font des liens entre ces résultats et la documentation, présentent les apports et limites de la recherche, ainsi que des pistes de recherche futures.

Mots-clés : consultation, efficacité, consultant, caractéristiques, personnalité, sociodémographiques

Abstract

Consultation is an important part of the professional practice in several fields such as psychology, human resources, management, education, informatics and accounting (Bordeleau, 1998; Lescarbeau, Payette et St-Arnaud, 2003; Stern et Tutoy, 2003). Several businesses regularly hire consultants to help them resolve problems, improve a process or train their employees. Individuals also contact consultants to help them clarify their objectives and make an action plan. These consultants can play an expert, partner, coach or psychotherapeutic role. They help their clients by analysing their needs, listening to them, finding solutions, making an action plan or acquiring new skills. Yet the degree of success of the mandates may vary and several factors may affect success.

The introduction focus is on the personal characteristics of the effective consultants, because the consultants may improve it by training, coaching, supervision and experience. Moreover, this research is useful and original since only a small amount of studies were found on this topic. The results are presented in two articles, one more theoretical and the other presenting the exploratory research results.

The first article presents the literature results on consultation, effectiveness and the personal characteristics of consultants that are related to it. Six categories of consultant characteristics emerged from the analysis: interpersonal and intellectual skills, behaviours, knowledge, socio-demographic and personality characteristics. The literature is based on authors' descriptions, case studies and a small amount of empirical and exploratory studies.

The second article presents exploratory research results on personal characteristics of the consultants related to consultants' perception of effectiveness. This study was conducted to address the lack of research found on the subject. It was designed to answer two questions:

- 1) What personality and socio-demographic consultant characteristics are related to a) consultation global effectiveness b) each effectiveness criteria?

2) What is the predictive power of personality and socio-demographic characteristics in relation to a) consultation global effectiveness b) each effectiveness criteria?

In total, 135 consultants from four firms and two professional associations participated in the study. It was possible to measure two categories of the consultant characteristics identified in the first article: personality (Hogan et Hogan, 2007) and socio-demographic characteristics, through two self-reported questionnaires. Moreover, the consultants evaluated the effectiveness criteria used and achieved in their consultation (Roy, 2008). Thus, analysing the results, it is important to say that they reflect consultants' perception of what they consider important for their effectiveness. The article presents these results in detail following correlational and regression analyses that were performed. Personality traits such as interpersonal sensitivity, love for social interactions, being socially proactive, sociability, interest in a variety of experiences and contacts, ambition, leadership, being action oriented, being concerned about the opinion of others, and trust in others seem to be related to the perception of the overall effectiveness as well as to several consultation criteria related to the satisfaction of the consultant and the conduct of its intervention.

Finally, the discussion of this second article, as well as the thesis conclusion, make links between these results and the literature results, present the contributions and limits of the research, as well as future research directions.

Keywords: consultation, effectiveness, consultant, characteristics, personality, socio-demographic

Table des matières

Résumé	i
Abstract	iii
Table des matières	v
Liste des tableaux	viii
Liste des sigles	ix
Remerciements	x
Introduction	1
Bibliographie	7
Article 1	9
Résumé	10
Problématique	10
Fondement théorique	14
Qu'est-ce que la consultation?	14
Qu'est-ce que l'efficacité de la consultation?	16
Les caractéristiques du consultant et la consultation efficace	26
Conclusion	35
Bibliographie	39
Article 2	44
Résumé	45
Les critères d'efficacité	46
Les caractéristiques du consultant et la consultation efficace	48
Méthodologie	51
Échantillon	52

Instrumentation _____	53
Analyses préliminaires _____	55
Analyses statistiques _____	57
Résultats _____	58
Variables sociodémographiques _____	58
Liens traits de personnalité – indice d’efficacité globale en consultation _____	58
Liens traits de personnalité – critères spécifiques d’efficacité en consultation _____	62
Discussion _____	66
Limites et pistes de réflexion _____	69
Bibliographie _____	74
Conclusion _____	78
Apports de la thèse _____	78
Limites de la thèse _____	83
Pistes de recherche futures _____	85
Bibliographie _____	87
Annexe 1 : Tableau présentant les caractéristiques personnelles des consultants efficaces mentionnées par au moins six auteurs _____	89
Annexe 2 : Formulaire de consentement pour les consultants participant à l'étude _____	95
Annexe 3 : Questionnaire web sociodémographique _____	97
Annexe 4 : Questionnaire web évaluant l’efficacité des consultants en fonction des critères d’efficacité identifiés par Roy (2008) _____	98
Annexe 5 : Description des sept dimensions et 41 sous-dimensions de l’Inventaire de Personnalité Hogan (IPH) _____	102
Annexe 6 : Résultat de l’analyse factorielle _____	104
Annexe 7 : Relations bivariées entre les dimensions et traits de personnalité. ainsi que les caractéristiques sociodémographiques en lien avec l’efficacité globale en consultation ____	106

Annexe 8 : La matrice de corrélation des variables de la régression multiple en lien avec l'efficacité globale _____ 110

Annexe 9 : Corrélations par critère avec toutes les variables significatives et non significatives _____ 111

Liste des tableaux

Article 1

Tableau 1. Caractéristiques personnelles des consultants efficaces mentionnées par au moins six auteurs	36
---	----

Article 2

Tableau 1. Relations bivariées entre les dimensions / traits de personnalité et l'efficacité globale en consultation	60
Tableau 2. Relations multivariées (régression linéaire multiple) entre les traits de personnalité et l'efficacité globale en consultation	61
Tableau 3. Relations bivariées entre les dimensions / traits de personnalité et chacun des critères d'efficacité en consultation	63
Tableau 4. Relations multivariées (régressions linéaires multiples) entre les traits de personnalité et des critères spécifiques d'efficacité en consultation	66

Liste des sigles

IPH : Inventaire de personnalité Hogan

VD : Variable dépendante

VI : Variable indépendante

Remerciements

Premièrement, je souhaite remercier mon directeur de thèse André Savoie et ma co-directrice de thèse Francine Roy pour leur soutien, leurs idées, leurs commentaires constructifs et leur accompagnement tout au long de ce processus.

Deuxièmement, je veux remercier les cabinets et associations de professionnels qui ont permis la réalisation de cette recherche exploratoire. Merci aux responsables et consultants du Groupe Hay, d'Alia Conseil, d'André Filion, d'Epsi, de la SQPTO et de l'OIOPG d'avoir participé à cette recherche. Merci également à Hogan Assessment de nous avoir fourni l'Inventaire de Personnalité Hogan (IPH) et à SPB Psychologie organisationnelle de nous avoir permis d'utiliser les définitions francophones des dimensions et sous-dimensions de cet inventaire.

Troisièmement, je dois une reconnaissance importante aux personnes qui ont collaboré à la réalisation des articles de ma thèse : mon directeur André Savoie, ma co-directrice Francine Roy et mon ancien collègue de doctorat Dominic Lapointe. Sans vous cette thèse n'aurait pu voir le jour.

Quatrièmement, je tiens à remercier ma famille et mes amis de m'avoir encouragée et soutenue dans la réalisation de cette thèse et dans mes moments de découragement. Un merci tout particulier à maman, papa, à mes grands-parents, à ma sœur Clara, à mon frère Christian, à mes amies Amanda, Caroline, Catherine, Christine, Émilie, Guylaine, Julie, Karine, Lauélia, Marta, Noémi, Véronique, pour votre présence, votre aide et vos conseils. Merci à vous et à mes mentors Richard et Micheline d'avoir cru en ma capacité de terminer ce parcours difficile.

Finalement, je profite de l'occasion pour remercier tous mes professeurs et collègues du département de psychologie de l'Université de Montréal pour leurs réflexions, leurs conseils et encouragements. De même, que tous mes collègues de travail pour m'avoir encouragée à persévérer, tout en me permettant de prendre certains congés afin de finaliser la rédaction de cette thèse.

Introduction

La consultation est une part importante de l'exercice de plusieurs professions telles que la psychologie, les ressources humaines, la gestion, l'informatique, le génie, l'éducation, la communication et le droit (Bordeleau, 1998; Lescarbeau, Payette et St-Arnaud, 2003; Stern et Tutoy, 2003). La diversité caractéristique des domaines d'exercice des consultants est également retrouvée entre leurs domaines de formation. Les consultants peuvent ainsi être formés notamment en psychologie organisationnelle, en ressources humaines, en analyse de systèmes, en finance ou autres (Block, 2011). Certains travaillent à titre de travailleur autonome, alors que d'autres agissent au sein d'une grande organisation ou d'un bureau de consultants. Ils peuvent faire ce choix pour saisir une opportunité, être leur propre patron, répondre à leur besoin d'autonomie, retirer plus d'avantages financiers de leurs efforts, choisir leur horaire de travail, ajuster davantage leur approche d'intervention à leurs préférences, ou encore agir selon leurs propres valeurs (Lungescu, Roy et Savoie, 2013).

Malgré la popularité grandissante des services de consultation, auxquels les professionnels et gestionnaires font de plus en plus appel pour améliorer des situations problématiques ou pour faire face à des situations nouvelles (Bordeleau, 1998; Kendra et Taplin, 2004; Stern et Schoettl, 2008), il est possible de constater parfois l'échec de certains mandats (Kendra et Taplin, 2004; Roy et Savoie, 2007).

Kendra et Taplin (2004) ont analysé un sondage réalisé par le Standish Group en l'an 2000 qui présente des taux d'échec de 72% des projets en technologie de l'information et l'expliquent principalement par des relations de travail non collaboratives. En analysant les mandats qui ont eu du succès (28%), ces mêmes auteurs constatent qu'ils semblent être reliés aux habiletés des gestionnaires de projets, aux systèmes de mesure et à la méthodologie mise en place pour le suivi des projets. En conséquence, il semble pertinent d'identifier les différents facteurs pouvant avoir un impact sur l'efficacité de la consultation. La connaissance de ces facteurs fournira aux consultants des pistes de solutions leur permettant d'avoir un plus grand succès.

L'introduction de cette thèse présente quelques définitions afin de mieux comprendre ce à quoi fait référence la consultation. Un plus grand nombre de définitions sera présenté dans le premier article de la thèse afin de clarifier ce concept. Ensuite, l'introduction expose brièvement l'analyse de contenu de la documentation effectuée dans le premier article de la thèse portant sur les caractéristiques des consultants liées à l'efficacité en consultation. Il est à noter que les caractéristiques des consultants sont un des facteurs pouvant avoir un impact sur l'efficacité de la consultation, selon la documentation. Ce sujet mérite d'être davantage étudié car cela permettrait aux consultants de développer les caractéristiques spécifiques qui leur permettraient de se sentir plus efficaces. Finalement, l'introduction présente le second article de la thèse relatif à la recherche exploratoire effectuée auprès de consultants en psychologie, en ressources humaines, en management, et provenant aussi d'autres domaines de spécialisation connexes. Cette recherche a permis d'identifier les caractéristiques de personnalité et sociodémographiques des consultants participants qui étaient liées à leur perception d'efficacité en consultation. Ces articles sont innovateurs de par le fait que très peu de recherches ont été trouvées dans la documentation sur les caractéristiques personnelles des consultants liées à l'efficacité de la consultation.

La consultation

Un des auteurs les plus influents ayant écrit sur la consultation, Block (2011) soulignait le fait que la consultation est une profession en soi qui peut être exercée à partir d'une variété d'expertises. Block (2011) définit le consultant comme « une personne en position d'influence sur un individu, un groupe ou une organisation, qui n'a pas de pouvoir direct pour faire des changements ou implanter des programmes. » (p.2). Block (2011) indique aussi que « la consultation réfère aux actions que le consultant prend avec un système dont il ne fait pas partie » (p.4).

La grande diversité de la praxis des consultants explique sans doute pourquoi plusieurs auteurs traitent de la profession de consultant sans définir ce à quoi fait référence la consultation, souvent en faisant part des rôles du consultant, de sa procédure ou bien des services qu'il offre, lesquels sont différents en fonction de la personne même du consultant qui a développé diverses spécialisations (Bordeleau, 1998; Hunt, 1977; Lescarbeau et al., 2003; Roy, 2006).

Quelques auteurs définissent la profession de consultant, tels que Bordeleau (1998); Lescarbeau et al. (2003); Roy (2006); Stern et Schoettl (2008). Il est possible de consulter leurs définitions dans le premier article de la thèse.

L'efficacité de la consultation

Les auteurs abordent aussi la question de l'efficacité de la consultation selon différentes perspectives, celle de l'efficacité organisationnelle (Morin, Savoie et Beaudin, 1994; Ridley et Mendoza, 1993), celle du changement positif produit chez le client (Forman, 1995; Medway et Updyke, 1985) et celle de l'efficacité des moyens et des résultats (Roy, 2006, 2008). Il est possible de consulter les conceptualisations et définitions de ces auteurs dans le premier article de la thèse.

Présentation des articles de la thèse

Cette thèse est rédigée sous forme de deux articles répondant aux objectifs suivants : 1) Examiner et faire le bilan des écrits sur les caractéristiques personnelles des consultants et l'efficacité de la consultation. 2) Examiner les relations entre les caractéristiques personnelles des consultants et leur perception d'efficacité de la consultation dans une recherche exploratoire. Il est à noter qu'un formulaire d'accord des coauteurs a été signé et conservé pour chacun de ces deux articles publiés.

Le premier article consiste en une recension des écrits et s'intitule « Les caractéristiques individuelles associées à la consultation à succès ». L'objectif de cet article est de situer les concepts de la consultation, de l'efficacité de la consultation et d'identifier les caractéristiques des consultants liées à l'efficacité de la consultation dans la documentation.

Il tente de pallier aux problèmes provenant du caractère varié et non structuré de la pratique de la consultation en tentant d'y trouver une unité par des écrits structurants sur la notion de consultation et d'efficacité.

Une fois la consultation et son efficacité définie, le premier article présente les caractéristiques des consultants selon la documentation. Selon Lescarbeau et al. (2003) et Bordeleau (1998), plusieurs caractéristiques génériques seraient des prérequis pour bien réussir chacune des étapes du processus de consultation et être en mesure de jouer les rôles requis par les mandats des consultants.

Pour cette raison et parce que la documentation porte à croire qu'il s'agit d'un facteur d'efficacité de la consultation important qui peut aider à améliorer le processus de formation et de sélection des consultants, la recherche documentaire présentée dans le premier article de cette thèse permet d'identifier les caractéristiques personnelles des consultants efficaces.

L'un des défis inhérents au fait d'identifier les caractéristiques personnelles des consultants efficaces vient de la grande variabilité de la praxis des consultants, du fait qu'elle s'effectue dans une grande variété de contextes, pour répondre à une grande variété de problèmes, par des consultants formés et exerçant dans des domaines très différents. Dans un premier temps, il est possible de constater une documentation assez éparpillée reflétant le caractère diversifié et non réglementé de la profession.

L'inventaire de la documentation présenté dans le premier article de la thèse a mis à jour 81 caractéristiques du consultant efficace (Lungescu, Roy et Savoie, 2008). Afin de mettre un peu d'ordre dans cet amoncellement documentaire, le nombre d'auteurs (1/6) et le nombre de citations (1/6) par caractéristique, de même que l'élimination des doublons ont servi de filtre pour retenir les caractéristiques prévalentes par au moins six auteurs sur les 36 répertoriés. Ce premier élagage a retenu 38 caractéristiques. Une exemption a dû être apportée aux caractéristiques sociodémographiques et habiletés intellectuelles qui sont abordées par un moins grand nombre d'auteurs. Si on compte aussi les caractéristiques sociodémographiques et les habiletés intellectuelles mentionnées par moins de six auteurs, on arrive à 43 caractéristiques. L'analyse du contenu des caractéristiques retenues laisse apparaître six grandes catégories de caractéristiques du consultant associées à l'efficacité de la consultation: 1) les caractéristiques sociodémographiques; 2) les comportements; 3) les connaissances; 4) les habiletés intellectuelles; 5) les habiletés interpersonnelles; 6) les traits de personnalité. Pour une

description de ces caractéristiques présentes dans la documentation il est possible de consulter le premier article intitulé « Les caractéristiques individuelles associées à la consultation à succès ».

Ainsi, ce premier article explore le lien entre caractéristiques personnelles et efficacité au moyen d'une recherche documentaire, ce qui est une première contribution de cette thèse, étant donné le petit nombre de recherches trouvées sur le sujet dans la documentation.

En conclusion de ce premier article, une piste de recherche future propose d'identifier quelles caractéristiques personnelles reliées à l'efficacité de la consultation dans la documentation, seraient également reliées à l'efficacité dans une recherche empirique ou exploratoire.

Pour donner suite au premier article, le second article présente une recherche exploratoire et s'intitule « Les caractéristiques personnelles du consultant associées à l'efficacité de la consultation ». Il fait état des hypothèses, de la méthodologie utilisée, des résultats de cette recherche exploratoire et de la discussion en lien avec la documentation. Cette recherche a permis d'identifier les caractéristiques de personnalité et sociodémographiques des consultants qui étaient associées à leur perception d'efficacité en consultation.

Du côté des variables indépendantes (VI), l'inventaire de personnalité Hogan (IPH), de Hogan et Hogan (2007), a permis de mesurer de manière auto-rapportée la grande majorité des caractéristiques de personnalité des consultants efficaces identifiées dans la documentation. Un questionnaire sociodémographique a été développé pour mesurer les caractéristiques de ce type qui étaient en lien avec celles mentionnées dans la documentation. Il a été impossible de mesurer également les quatre autres types de caractéristiques identifiées dans le premier article (comportements, connaissances, habiletés intellectuelles, habiletés interpersonnelles) car une étude préliminaire auprès de consultants a permis d'identifier qu'il fallait raccourcir le temps de passation afin de réussir à avoir des répondants.

Du côté de la variable dépendante (VD), un questionnaire auto-rapporté a permis de mesurer la perception d'efficacité des consultants en fonction de 10 critères d'efficacité de la consultation

identifiés par la recherche de Roy (2006). Ce questionnaire auto-rapporté a été développé pour la présente recherche exploratoire. Il a été impossible d'avoir accès au taux de satisfaction des clients, des supérieurs et aux chiffres de facturation et de vente des consultants étant donné la confidentialité de ces données pour les organisations participantes. Ainsi, les résultats reflètent la perception de ce que les consultants estiment important pour leur efficacité.

Un échantillon de 135 consultants provenant de quatre cabinets et deux associations de professionnels, de quatre pays différents, a complété les différents questionnaires relatifs à cette recherche exploratoire. Des analyses corrélationnelles et de régression ont permis d'identifier les traits de personnalité et caractéristiques sociodémographiques associées à la perception d'efficacité des consultants.

Pour terminer, la discussion de ce second article, présente des liens entre ces résultats et la documentation, les apports et limites de la recherche, ainsi que des pistes de recherche futures.

Cet article est une seconde contribution originale de cette thèse, qui permet de rajouter des connaissances au petit nombre de recherches trouvées sur le sujet, dans la documentation.

Enfin, la conclusion de cette thèse précise les constats, les contributions et les limites de la recherche sur la consultation, tout en présentant des pistes de recherches qui pourraient être investiguées davantage par des recherches futures.

L'apport de cette thèse a donc consisté à faire le bilan des écrits sur la consultation, à augmenter le petit nombre de recherches trouvées sur le sujet dans la documentation, en permettant d'identifier et de valider les caractéristiques personnelles reliées à la perception d'efficacité des consultants.

Bibliographie

- Block, P. (2011). *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used* (3^e éd.). New York, NY : Jossey-Bass.
- Bordeleau, Y. (1998). *Carrière de consultant : concepts et applications*. Montréal, QC : Éditions Nouvelles AMS.
- 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(2), 119-132.
- Forman, S.G. (1995). Organizational factors and consultation outcome. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 6(2), 191-195.
- Fuchs, J.H. (1975). *Making the most of management consulting services*. New York, NY : AMACOM.
- Hogan, R. et Hogan, J. (2007). *Hogan personality inventory manual* (3^e éd.). Tulsa, OK : Hogan Assessment Systems.
- Hunt, A. (1977). *The management consultant*. New York, NY : The Ronald Press Company.
- Kendra, K.A. et Taplin, L.J. (2004). Change agent competencies for information technology project managers. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(1), 20-34.
- Lescarbeau, R. Payette, M. et St-Arnaud, Y. (2003). *Profession : consultant* (4^e éd.). Boucherville, QC : Gaëtan Morin Éditeur.
- Levinson, H. (2002). *Organizational assessment: A step-by-step guide to effective consulting*. Washington, D.C. : American Psychological Association.
- Lungescu, F., Roy, F. et Savoie, A. (2008). Les caractéristiques individuelles associées à la consultation à succès. Dans *Actes de colloque du 15^e congrès de l'Association internationale de psychologie de langue française (AIPTLF)*. Université Laval, Québec.
- Lungescu, F., Roy, F. et Savoie, A. (2013). Quand le psychologue devient un consultant efficace. *Psychologie Québec*, 30(5), 33-36.
- Medway, F. J. et Updyke, J. F. (1985). Meta-analysis of consultation outcome studies. *American Journal of Community Psychology*, 13(5), 489-505.
- Morin, E.M., Savoie, A. et Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*. Boucherville, QC : Gaëtan Morin Éditeur.

- Ridley, C.R., Mendoza, D.W. (1993). Putting organizational effectiveness into practice: The preeminent consultation task. *Journal of Counseling & Development*, 72(2), 168-177.
- Roy, F. (2006). *La consultation efficace dans les organisations : modélisation des représentations des consultants*. Thèse de doctorat inédite, Université de Montréal, Montréal, QC.
- Roy, F. (2008). *La consultation en entreprise : théories, stratégies et pratiques*. Montréal, QC : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Roy, F. et Savoie, A. (2007). La consultation en psychologie du travail : une question de relation... constructive. *Le Journal des psychologues*, 6(249), 53-57.
- Stern, P. et Schoettl, J.-M. (2008). *La boîte à outils du consultant*. Paris, France : Dunod.
- Stern, P. et Tutoy, P. (2003). *Le métier de consultant : principes, méthodes, outils*. Paris, France : Éditions de l'organisation.

Article 1

Les caractéristiques individuelles associées à la consultation à succès

Francesca Lungescu

Université de Montréal

Francine Roy

Université de Sherbrooke

André Savoie

Université de Montréal

Résumé

Cet article présente d'abord un fondement théorique permettant de situer ce qu'est la consultation et l'efficacité de la consultation. Plusieurs caractéristiques du consultant étant reliées à l'efficacité de la consultation, cet article a ensuite pour but de cibler quelles sont ces caractéristiques, selon la documentation. En effet, à notre connaissance, seulement un petit nombre de recherches rigoureuses ont été retrouvées dans la documentation, présentant les caractéristiques des consultants pouvant prédire l'efficacité de la consultation. Ainsi, la première étape de cette recherche sera présentée dans cet article. Cela a consisté à répertorier les caractéristiques mentionnées par les différents auteurs se divisant en six catégories: 1) les caractéristiques sociodémographiques; 2) les comportements; 3) les connaissances; 4) les habiletés intellectuelles; 5) les habiletés interpersonnelles; 6) les traits de personnalité. Au moyen d'une analyse de contenu, celles qui revenaient le plus souvent ont été retenues (critères : nombre d'auteurs, nombre de citations). Le résultat est une liste de caractéristiques à mesurer. Cet article permet donc un premier pas vers l'identification des caractéristiques des consultants efficaces, selon la documentation. Par la suite, des pistes de recherches futures sont proposées.

Problématique

La consultation occupe une part importante de l'exercice professionnel en psychologie industrielle et organisationnelle de même que dans des disciplines telles le management, le génie, l'informatique, la comptabilité, l'éducation, la communication, le marketing, la gestion des ressources humaines et le domaine juridique (Bordeleau, 1998; Lescarbeau et al., 2003; Stern et Tutoy, 2003). Les organisations font de plus en plus appel aux services de consultants pour les aider à résoudre des problèmes organisationnels, pour les aider à améliorer une situation problématique ou pour faire face à une situation nouvelle (Bordeleau, 1998; Kendra et Taplin, 2004). Mais il est malheureusement trop fréquent de constater l'échec des mandats (Kendra et Taplin, 2004). Il s'avère donc important d'identifier les facteurs pouvant avoir un impact sur l'efficacité de la consultation. Cependant peu d'études ont été faites sur la consultation et sur les facteurs pouvant avoir un impact sur son efficacité. Roy (2006), Carey et Varney (1983) Hamilton (1988), Jiang et al, (1998), McKinney Kellogg (1984), Varney et al., (1999) sont des

pionniers à ce niveau. Notamment, la thèse de Roy (2006) a permis de répondre à plusieurs questionnements sur le fonctionnement de la consultation en identifiant les composantes à prendre en considération pour le succès des mandats. Par son aspect très avant-gardiste et pratique, cette thèse ouvre la voie à d'autres recherches sur le thème de la consultation. Ainsi, une piste de recherche intéressante et originale est de parvenir à identifier les caractéristiques personnelles des consultants efficaces. En effet, Vaill (1971) a mentionné qu'il est difficile d'identifier les caractéristiques souhaitables chez les consultants (habiletés, aptitudes) puisque la documentation n'en fait pas mention et que, sans cette information, il est difficile de rendre la consultation plus efficace. Bordeleau (1998) constate aussi la carence de recherches pour pallier à ce manque et l'absence de grilles d'évaluation des habiletés, aptitudes et qualités pour la sélection et la formation des consultants. Par ailleurs, 36 auteurs ont identifié des caractéristiques personnelles (sociodémographiques, traits de personnalité, habiletés interpersonnelles, habiletés intellectuelles, comportements, connaissances) reliées au succès en consultation (Arnoude, Ouellette, et Whalen, 1989; Bennis, 1993; Blanc, 1989; Block, 2011; Bordeleau, 1998; Bounfour, 1992; Brown, 1985; Calvert, 2005; Carey et Varney, 1983; Downey, Lee et Stough, 2011; Hamilton, 1988; Holtz et Zahn, 2004; Hunt, 1977; Jiang, et al., 1998; Kendra et Taplin, 2004; Lancestre, 2000; Lippitt, et Lippitt, 1980; Lowman, 2002; McKinney Kellogg, 1984; Menzel, 1975; Parsons et Meyers, 1984; Schein, 1999; Simon, Kumar, Schoeman, Moffat et Power, 2011; Stern et Tutoy, 2003; Varney et al., 1999; Warrick et Donovan, 1979). Cet article abordera les caractéristiques personnelles du consultant uniquement et non pas celles relevant de la consultation, de la nature du contrat, de l'organisation ou du client. En effet, nous voulons aider le consultant à travailler sur ce qu'il peut influencer en améliorant ses faiblesses et en développant ses habiletés reliées à l'efficacité de la consultation.

Toutefois, pour la majorité de la documentation recensée, ces caractéristiques n'ont pas été identifiées par une recherche empirique. Elles proviennent surtout d'observations faites par les consultants, suite à leurs expériences de travail. On retrouve aussi des descriptions théoriques, quelques études de cas et un petit nombre d'études empiriques. Parmi ces dernières, seulement trois études empiriques mesurent les caractéristiques personnelles des consultants en lien avec

l'efficacité en consultation, celles de Hamilton (1988), Downey et al. (2011), et de Simon et al. (2011).

L'étude de Hamilton (1988) a été menée auprès de 105 consultants en développement organisationnel de la marine américaine. Ces consultants ont complété trois tests de personnalité. Leurs collègues et leurs patrons ont évalué leur efficacité en consultation. Des analyses multi variées ont présenté une relation forte et significative entre les caractéristiques de personnalité (niveau d'ouverture et de réponse aux besoins des autres, tolérance à l'ambiguïté, confort que les consultants ressentaient avec eux-mêmes lorsqu'ils étaient en relation avec les autres) et l'efficacité des consultants. En conclusion, l'auteure affirme que leurs résultats soutiennent leur hypothèse stipulant que les caractéristiques de personnalité des consultants efficaces diffèrent significativement de celles des consultants moins efficaces. Toutefois, elle n'est pas concluante dû au grand nombre de limites qui lui sont associées (Hilton, 1989). Ce dernier indique qu'il n'est pas certain que les participants de l'étude de Hamilton (1988) soient représentatifs de la population de consultants en développement organisationnel étant donné qu'ils sont membres de la marine américaine. Il dit aussi que parmi les tests utilisés pour mesurer la personnalité (Personalysis, MBTI et 16PF) seul le 16PF est un bon outil de recherche. Les autres tests ne sont pas à la hauteur, selon lui. Il dit aussi que l'hypothèse principale n'a pas été testée par une analyse multi variée complète et que l'auteure ne donne pas assez d'information statistique pour permettre à une tierce personne d'émettre des conclusions indépendantes. Hamilton (1989) a par la suite répondu à Hilton (1989) en disant qu'elle avait déjà mentionné ces limites, que son étude était exploratoire, que selon elle, les participants étaient représentatifs de la population, que le MBTI est valide et fidèle et qu'il n'aurait pas été pertinent de faire une régression avec toutes les données de personnalité provenant des trois tests. Elle dit considérer que c'était plus pertinent de procéder comme elle l'a fait en séparant les analyses par test de personnalité.

L'étude de Downey et al. (2011) a quant à elle été effectuée auprès de 100 consultants en recrutement d'une grande compagnie australienne. Les habiletés cognitives des consultants ont été mesurées par le WASI, les traits de personnalité par le NEO FFI et leur niveau d'intelligence émotionnelle par le SUEIT. Ces auteurs indiquent que les compétences reliées à l'intelligence

émotionnelle, telles que « la reconnaissance, l'expression et la compréhension des émotions » du SUEIT, de même que la dimension « ouverture à l'expérience » du test de personnalité NEO FFI présentent des corrélations significatives avec la performance mesurée par le revenu des consultants. Ces dimensions expliquent 25,8% de la variance de la performance mesurée par le revenu des consultants, selon les régressions linéaires qu'ils ont effectuées. Ils n'ont trouvé aucun lien entre le quotient intellectuel des consultants et la performance des consultants mesurée par leur revenu.

Dans leur étude qualitative, Simon et al. (2011) ont d'abord réalisé une recension de la documentation pour identifier les habiletés stratégiques reliées au succès en consultation. Par la suite, ils ont effectué des entrevues et envoyé des questionnaires à des exécutifs travaillant pour des cabinets de consultation de cinq secteurs d'activités australiennes, tels que des consultants en management, en technologie de l'information, en publicité, en droit, et parmi le top 50 des industries australiennes, en leur demandant leur avis sur ces habiletés. Une analyse des réponses leur a permis d'identifier un ensemble d'habiletés liées aux mesures de réussite organisationnelle selon les exécutifs, telles que le service clientèle, le leadership, la vision qui encourage la créativité, la sélection et rétention du personnel ayant de bonnes habiletés techniques, la crédibilité, l'intégrité, l'honnêteté, l'adaptabilité, la flexibilité, ainsi que des produits ou services différenciés. Leur article présente une description détaillée des habiletés stratégiques qu'ils ont identifiées comme reliées au succès selon les indicateurs de performance. Leurs résultats présentent entre cinq et 25 habiletés stratégiques, sont variables selon le type d'industrie et sont liés à entre cinq et 13 indicateurs de performance.

La documentation nous permet de constater la présence de nombreuses caractéristiques, différentes les unes des autres, mais toutes reliées au succès en consultation. De plus, plusieurs auteurs abordent les mêmes concepts sous des noms différents, ou bien les classifient dans une catégorie différente.

Constatant le petit nombre de recherches scientifiques ainsi que l'éparpillement de la nomenclature de ces caractéristiques et considérant qu'il est important d'y pallier pour réussir à améliorer le processus de sélection, de formation et de développement des consultants, cet article a pour but d'identifier les caractéristiques personnelles des consultants

(sociodémographiques, comportements, connaissances, habiletés intellectuelles, habiletés interpersonnelles, traits de personnalité) reliées à l'efficacité de la consultation, selon la documentation. Cet article va ainsi s'articuler en trois sections. Tout d'abord les concepts de la consultation et de l'efficacité de la consultation seront définis, ensuite des liens entre les caractéristiques personnelles et l'efficacité de la consultation seront pris en compte.

Fondement théorique

Qu'est-ce que la consultation?

Plusieurs auteurs traitent de la profession de consultant mais sans définir ce à quoi fait référence la consultation, souvent en faisant part des rôles que le consultant est amené à jouer, de sa procédure ou bien des services qu'il offre, lesquels sont souvent différents en fonction des spécialisations du conseil (Bordeleau, 1998; Hunt, 1977; Lescarbeau et al, 2003; Roy, 2006). Ainsi, Hunt (1977) mentionne qu'il est difficile de décrire la profession de consultant en management car la pratique de la consultation est non structurée et les méthodes varient beaucoup d'une firme à l'autre et d'une personne à l'autre, en fonction du style, de la personnalité et des croyances de chacun. Aussi, selon les auteurs, cette personne cible s'appelle consultant, conseil, intervenant (Lancestre, 2000; Bordeleau, 1998; Lescarbeau et al., 2003) et certains font exclusivement référence aux consultants externes lorsqu'ils abordent la profession de conseil (Moachon, 1991) alors que d'autres y incluent également les consultants internes (Bordeleau, 1998; Lescarbeau et al, 2003).

Chez les auteurs qui définissent la profession, tels que Bordeleau (1998); Lescarbeau et al., (2003); Roy (2006); Stern et Schoettl (2008), le mot processus revient très souvent et occupe une place centrale dans leur définition de la consultation. Le fait de considérer les consultants comme des experts de processus plutôt que de contenu fournit la flexibilité nécessaire pour refléter la diversité de la pratique des consultants sous un concept unifié mais suffisamment large. Lescarbeau et al., (2003) considèrent ainsi les consultants comme des experts des processus de changement plutôt que des experts de contenu, et capables pour cette raison d'intervenir dans une variété de milieux.

Bordeleau (1998) a formulé une définition synthèse en trois points suite à l'analyse de plusieurs définitions répertoriées dans la documentation. Selon lui :

la consultation auprès des organisations est une activité professionnelle exécutée par une ou des personnes compétentes (internes ou externes à l'organisation) qui ne sont pas en ligne d'autorité directe avec le client spécifique; selon un processus 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. (Bordeleau, 1998, p. 2)

Selon Lescarbeau et al. (2003), la consultation réfère à un processus d'intervention, c'est-à-dire une série d'actions visant à transformer une situation problématique en quelque chose de plus adéquat. Stern et Schoettl (2008) définissent la consultation comme un processus qu'ils déclinent en six étapes, soit 1) la proposition; 2) le recueil d'informations; 3) l'analyse et le diagnostic; 4) la recherche de solutions; 5) les recommandations; 6) l'accompagnement au changement.

Cette recherche se basera plus particulièrement sur la définition de Roy (2006) développée à partir de l'analyse systématique des définitions répertoriées dans la documentation et enrichie par les résultats de son étude menée auprès de praticiens expérimentés, car son caractère complet et flexible s'adapte bien et englobe plusieurs domaines de pratique de la consultation. Ainsi, Roy (2006) définit la consultation comme :

un 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. (Roy, 2006, p.140)

Il est à noter que la définition de Roy (2006) est suffisamment large pour englober la plupart des types de consultations où un client consulte un consultant dont le rôle s'exprime dans sa gestion de la relation, de l'analyse des faits et de l'intervention auprès du client pour l'aider à atteindre ses objectifs. Ce consultant peut être un psychologue, un conseiller en ressources humaines, un coach de gestion, etc.

Quant au consultant, la définition de Holtz et Zahn (2004) inspire cette recherche. Ils définissent le consultant comme « une personne qui rend des conseils et/ou des services dans un domaine de compétence technique et professionnelle, sur une base rémunérée ou contractuelle » (Holtz et Zahn, 2004, p.2). Lescarbeau et al. (2003) considèrent quant à eux le consultant comme un expert des processus de changement plutôt qu'un expert de contenu des situations qu'on lui soumet qui peut, pour cette raison, intervenir dans une variété de milieux afin de résoudre des problèmes ou proposer différents types de changements en fonction des besoins individuels ou organisationnels. Ainsi, même chez les consultants de différents domaines de pratique ayant une spécialisation technique différente, des processus communs seraient effectués selon différents auteurs. Plusieurs caractéristiques génériques seraient alors des prérequis pour bien réussir chacune des étapes du processus de consultation (Lescarbeau et al, 2003; Bordeleau, 1998). De plus, les consultants étant considérés par différents auteurs comme des experts de processus plutôt que de contenu, les résultats de cet article pourraient être généralisables d'une discipline à l'autre.

Qu'est-ce que l'efficacité de la consultation?

D'après Calmé et al. (2013), "l'efficacité est définie comme l'atteinte des objectifs par l'entreprise" (p.298). Pour certains auteurs, la consultation efficace consiste à atteindre l'efficacité organisationnelle dans chacun de ses mandats, et ce, à travers l'organisation cliente au complet (Ridley et Mendoza, 1993). Pour d'autres, elle consiste à amener des changements positifs chez le client (Forman, 1995; Medway et Updyke, 1985).

Il est à noter que le concept d'efficacité organisationnelle est un concept multidimensionnel qui comprend différentes dimensions selon les auteurs (Morin, Savoie et Beaudin, 1994).

Ridley et Mendoza (1993) considèrent que l'efficacité organisationnelle résulte d'une stratégie tâchant d'équilibrer la priorité accordée au principe de survie et la maximisation des retours à long terme. Pour ces auteurs, l'important est de concevoir l'efficacité dans une perspective à long terme et d'amener des changements durables et bénéfiques pour l'organisation au complet, et non seulement un changement spécifique qui aura possiblement un impact sur une seule unité en ayant potentiellement d'autres conséquences négatives que les consultants n'auront pas envisagées s'ils adoptent une vision étroite.

Morin (1989) définit l'efficacité organisationnelle comme « un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation, et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle » (p.265). À cette fin, il faut disposer de points de comparaison ou de critères pour évaluer l'efficacité de l'organisation. Les résultats de son étude menée auprès d'experts praticiens mettent en évidence la conception multidimensionnelle de l'efficacité organisationnelle qui englobe quatre dimensions comportant au total 13 critères. Voici ces quatre composantes: la valeur des ressources humaines (dimension psycho-sociale), l'efficacité économique (dimension économique), la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes (dimension politique), la pérennité de l'organisation (dimension systémique). Ces dimensions de l'efficacité seraient toutes susceptibles d'être recherchées par le consultant bien que l'efficacité économique ait souvent la préséance.

Dans une perspective différente, certains auteurs, principalement dans le domaine de la consultation scolaire, expriment que l'efficacité de la consultation consiste à amener à la résolution du problème du client ou à des résultats positifs chez le client et/ou chez la personne qui consulte (Forman, 1995; Medway et Updyke, 1985).

Les résultats des 54 études de la méta-analyse de Medway et Updyke (1985), menée en contexte scolaire, rapportent en moyenne que les personnes qui consultent (professeurs) présentent une

amélioration de plus de 71% de leurs comportements et attitudes et que les clients (étudiants) présentent une amélioration de plus de 66% de leurs comportements, attitudes et/ou réussite scolaire, lorsqu'ils sont comparés à des groupes contrôle qui n'ont pas reçu de traitement (i.e. de services de consultation).

Forman (1995), quant à elle, considère que bien qu'un grand nombre d'études sur la consultation, dont celle de Medway et Updyke (1985), aient rapporté des résultats positifs, dans la majorité des études, la mesure dépendante était la satisfaction de la personne qui consulte (souvent un professeur qui vient chercher de l'aide auprès du psychologue scolaire afin de résoudre les problèmes de ses étudiants) ou le changement dans les perceptions ou attitudes de la personne qui consulte et non pas les changements positifs des étudiants. Cependant, selon l'auteure, le seul fait que le consultant (i.e. le psychologue scolaire) et le professeur qui consulte voient positivement la consultation ne démontre pas qu'elle soit efficace. Forman (1995) stipule qu'il faudrait plutôt regarder les résultats en termes d'amélioration dans les apprentissages et comportements des étudiants (i.e. les clients) et considérer alors cette variable comme la mesure dépendante.

Roy (2006, 2008) considère l'efficacité de la consultation d'une manière plus englobante, en intégrant le concept d'efficacité organisationnelle, tout en traitant aussi de la qualité de la démarche et de l'impact positif sur le client. Elle fait donc aussi référence à la conceptualisation reconnue du rendement au travail de Motowidlo (2003), c'est-à-dire au rendement contextuel et dans la tâche. Roy (2006, 2008) a développé cette définition à partir de l'analyse des contributions de six auteurs majeurs dans le domaine de la consultation (Erchul et al. 1992; Lescarbeau et al., 2003; McKinney Kellogg, 1984; Noell et Gresham, 1993; Ridley et Mendoza, 1993; Stern et Tutoy, 1999), analyse qu'elle a enrichie et solidement intégrée suite aux résultats de son étude menée auprès de 15 consultants expérimentés en changement organisationnel.

Selon elle :

La consultation est efficace dans la mesure où 1) 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, 2) le client s'approprie la situation problématique, le changement et le suivi, 3) 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. (Roy, 2006, p.145)

Voyons plus en détail à quoi font référence chacun des trois éléments de la définition de Roy (2006). Tout d'abord, le consultant, pour être apte et efficace, doit détenir quatre catégories de compétences: a) la capacité à définir la situation qui réfère à la capacité de questionnement du consultant pour obtenir toutes les informations pertinentes à la compréhension du problème et la capacité d'analyse de ces informations pour arriver à une solution ou à une intervention; b) la capacité à intervenir à partir de stratégies, de méthodes et d'outils, le consultant ayant développé une méthodologie et connaissant des outils lui permettant d'être plus rigoureux dans son intervention et plus efficace; c) la capacité à établir une alliance de travail productive, c'est-à-dire une relation de confiance et de partenariat avec le client, et ce, afin de favoriser la réussite du mandat; d) la capacité à choisir d'entreprendre ou non le mandat, de le poursuivre ou de l'interrompre, de choisir les stratégies, méthodes et outils les plus pertinents pour la situation spécifique du client, et ce, afin d'assurer la qualité de la démarche et l'adaptation au milieu dans sa totalité.

Et puis, selon Roy (2006, 2008), pour que la consultation soit efficace il doit y avoir une appropriation par le client de la situation problématique, du changement et du suivi. Il est de la responsabilité du consultant d'expliquer la cause du problème au client et de développer ses compétences à solutionner le problème, et ce, afin de favoriser l'appropriation du mandat par le client et la survie des solutions pour le futur.

Blake et Mouton (1976) évoquent non seulement l'importance mais même la nécessité de l'appropriation du mandat par le client et de son intériorisation des théories et explications du consultant afin qu'elles deviennent un guide personnel plutôt que des abstractions académiques. Levinson (2002) abonde dans le même sens lorsqu'il affirme que le rôle du consultant est

justement d'impliquer tous les membres de l'organisation et de leur présenter une méthode de travail rigoureuse afin qu'ils soient capables de résoudre par eux-mêmes un problème similaire dans le futur.

Finale­ment, l'efficacité de la consultation dépend également de quatre types de résultats obtenus : a) un rapport coûts-bénéfices acceptable; b) la satisfaction des deux parties, sans tomber dans la servilité du consultant envers le client; c) l'amélioration de la performance du client et de l'organisation; d) l'amélioration des capacités du client et de l'organisation à résoudre des problèmes similaires dans le futur. Fuchs (1975) s'inscrivait déjà dans cette perspective de résultats en mentionnant trois différentes façons de mesurer la performance du consultant : 1) la première méthode consiste à comparer la performance du consultant aux exigences du projet (spécifications de travail) énoncées dans le contrat; 2) la seconde consiste à mesurer la contribution du consultant par rapport à l'amélioration de la santé financière de la compagnie (amélioration de certains bénéfices financiers tels que le revenu et le bilan financier) et ce, afin de vérifier s'il y a eu des résultats tangibles et si les coûts de départ demandés par le consultant étaient raisonnables; 3) la troisième méthode consiste à mesurer les bénéfices à long-terme apportés par la présence du consultant, entre autre, à quel point il a développé les individus pour être en mesure de résoudre des problèmes similaires de façon autonome.

La définition de Roy (2006) inspire cette recherche car elle englobe une grande partie des éléments présents dans les autres définitions portant sur l'efficacité de la consultation (efficacité organisationnelle et changements positifs chez le client) et surtout s'appuie sur une confirmation empirique de premier ordre.

Les critères d'efficacité

Des auteurs importants dans le domaine de la consultation nous amènent à faire la distinction entre les facteurs d'efficacité et les critères d'efficacité. En effet, selon Lescarbeau et al. (2003) il ne faut pas confondre les facteurs d'efficacité qui sont des moyens que le consultant peut prendre pour être plus efficace, comme par exemple les comportements qu'il adopte, ou les

habiletés qu'il démontre, avec les critères d'efficacité qui permettent quant à eux d'évaluer l'efficacité de la consultation.

Dans la documentation la confusion persiste entre les concepts facteurs et critères d'efficacité. Nous allons néanmoins dans cette section nous attarder davantage aux critères d'efficacité.

Voyons plus en détails ce à quoi font référence ces critères. Selon Lescarbeau et al. (2003) les critères d'efficacité suivants peuvent servir à évaluer l'efficacité des mandats ou des interventions soit : l'atteinte des objectifs, l'absence d'effets secondaires, l'enracinement des changements effectués, le transfert des responsabilités du consultant aux membres du système client, la rentabilité du projet pour le client ainsi que la pertinence de l'intervention. McKinney Kellogg (1984), considère quant à elle que la qualité de la relation est un critère d'efficacité déterminant car les mandats à succès sont associés à des relations positives alors que les projets ayant eu des résultats insatisfaisants sont souvent associés à des relations clients-consultants insatisfaisantes. Il est à noter que ce critère a aussi été identifié par Schein (1999) comme relié au succès tout en servant à évaluer le succès de l'intervention, car selon Schein le but de la consultation est d'amener le client à développer des habiletés pour être en mesure de régler ses problèmes par lui-même suite au départ du consultant, et cela est impossible à faire s'il n'y a pas une relation de collaboration entre le client et le consultant. Ridley et Mendoza (1993) considèrent quant à eux l'efficacité organisationnelle et ses dimensions comme des critères servant à évaluer l'efficacité de la consultation.

Roy (2006, 2008), suite à son étude menée auprès de 15 consultants en changement organisationnel, a identifié six critères d'évaluation de l'efficacité en consultation, dont plusieurs correspondent à ceux mentionnés dans la documentation antérieure. Ces critères sont divisés en deux catégories, ceux associés à la démarche : 1) la pertinence des objectifs et des résultats, 2) la qualité de la relation client-consultant, 3) la qualité de la démarche en termes d'adéquation moyens-fins; et ceux associés aux résultats : 4) l'appropriation du mandat par le client, 5) la satisfaction du client et du consultant et 6) l'évolution de l'organisation, du client et de la situation.

Les critères d'évaluation liés à la démarche

Pour évaluer le premier de ces critères, soit la pertinence des objectifs et du résultat en fonction des enjeux organisationnels, le consultant doit poser plusieurs questions au client afin de voir qui sera affecté par l'intervention et pour qui elle est une priorité. Si l'intervention est primordiale pour le rendement, la réputation, la valeur du personnel ou la survie de l'organisation, alors elle est pertinente, de par le fait qu'elle est liée à un enjeu fondamental de l'organisation (Roy, 2008). Si ce n'est pas le cas, le consultant doit recadrer la demande initiale du client.

Le second critère pour évaluer l'efficacité de la consultation selon Roy (2008) est la qualité de la relation client-consultant. L'évaluation de ce critère est plus subjective qu'objective et peut se faire à l'aide de différentes questions permettant de savoir à quel point le client fait confiance au consultant, s'implique, à quel point il y a présence d'une relation de partenariat et satisfaction du client au sujet de ce partenariat. Ce critère réfère également à la présence d'une relation de qualité avec les autres membres du système client (autres gestionnaires et employés) (Roy, 2008).

Le troisième critère d'appréciation de l'efficacité concerne la qualité de la démarche. En effet, le consultant est responsable de la démarche (i.e. expert de processus) et le client est responsable du résultat. Pour évaluer ce critère, le consultant doit savoir à quel point il a bien compris la situation du client, choisi les bons outils et la bonne méthode d'intervention, démontré ses compétences au client afin de rassurer ce dernier, respecté le budget, l'échéancier, déployé une quantité adéquate de ressources et obtenu un bon rapport coûts-bénéfices (Roy, 2008).

Les critères d'évaluation liés aux résultats

Pour évaluer le premier, soit l'appropriation du mandat par le client, il faut voir si à la fin du mandat le client est parvenu à comprendre la problématique, à distinguer la cause des symptômes, à avoir les informations appropriées pour prendre les bonnes décisions, à posséder les capacités et les ressources pour agir, à définir un plan d'action, et à l'implanter pour assurer le maintien des nouvelles façons de faire (Roy, 2008). Il est de la responsabilité du consultant de développer les habiletés du client afin qu'il soit en mesure de s'impliquer dans chacune de

ces étapes. Il est à noter que Stern et Schoettl (2008) considèrent eux aussi que l'appropriation du mandat par le client est déterminante pour la réussite du projet. Selon eux, le consultant doit travailler en partenariat avec le client afin que ce dernier se sente partie prenante du projet, étant engagé à la fois dans le processus d'élaboration des recommandations et dans l'accompagnement de leur mise en œuvre.

Le deuxième critère permettant de jauger l'efficacité de la consultation sous l'angle des résultats porte sur la satisfaction du client et du consultant (Roy, 2008). La satisfaction du consultant peut être évaluée par une réflexion personnelle de la part de ce dernier. Quant à la satisfaction du client, un questionnaire de satisfaction peut être soumis au client dans lequel est mesurée sa satisfaction à l'égard des éléments suivants : la qualité perçue de la démarche, le respect des contraintes budgétaires et des échéanciers, le degré d'atteinte des résultats, les compétences du consultant, les connaissances acquises par le client et les membres de l'organisation, la qualité de la relation établie et l'impact de l'intervention (Roy, 2008).

Finalement, le troisième critère d'appréciation, soit l'évolution de l'organisation, du client et de la situation, peut être mesuré par les données objectives de rendement de l'entreprise (rentabilité, taux d'absentéisme, etc.), par l'état du climat de travail, par l'amélioration de la situation qui posait problème, par des changements comportementaux positifs du client et des membres du système client, et ce, entre le moment d'entrée en fonction du consultant et la fin du mandat ou bien lors du suivi à long terme (Roy, 2008).

Donc l'efficacité du consultant se mesurant par des critères liés aux résultats et à la démarche de consultation, il a été décidé de considérer les critères identifiés par Roy (2006, 2008) car ils englobent la majorité de ceux mentionnés dans la documentation et sont basés sur une recherche empirique.

Les facteurs d'efficacité

Les auteurs confondent fréquemment critères et facteurs d'efficacité. Ainsi, McKinney Kellogg (1984) et Schein (1999) mentionnent le même élément, soit la qualité de la relation client-

consultant, comme un moyen sur lequel le consultant peut travailler pour obtenir plus de succès (facteur explicatif de l'efficacité) et un critère servant à mesurer l'efficacité de la consultation.

Lescarbeau et al. (2003) distinguent quant à eux les facteurs d'efficacité qui sont des moyens que le consultant peut prendre pour être plus efficace (i.e. les comportements qu'il adopte, ou les habiletés qu'il démontre), et les critères d'efficacité qui permettent d'évaluer l'efficacité de la consultation.

Robert (2000), mentionne plusieurs caractéristiques de l'organisation comme facteurs explicatifs du succès de la consultation, soit : la légitimité, la crédibilité, le réalisme, la capacité de changement et la pertinence. Ce dernier facteur d'efficacité correspond à la pertinence de l'intervention, critère identifié par Lescarbeau et al. (2003). Il est à noter que Calvert (2005) avait aussi identifié cet élément comme un facteur d'efficacité plutôt qu'un critère d'efficacité. En effet, selon lui, la performance du consultant va dépendre de la clarté de la tâche qui réfère au fait de bien identifier le problème et de traiter le « vrai » problème. Cela correspond à la description du critère de pertinence de l'intervention de Lescarbeau et al. (2003). On remarque ainsi que la ligne est parfois mince entre ce que certains auteurs considèrent des critères et des facteurs d'efficacité.

Roy (2008), est parvenue à identifier cinq facteurs explicatifs de l'efficacité de la consultation. Voici une brève explication de chacun des facteurs mentionnés par Roy (2008) car ces informations proviennent d'une recherche empirique rigoureuse traitant et analysant l'expérience pratique de plusieurs consultants chevronnés.

Le premier facteur identifié par Roy (2008) est la définition de la situation. En effet, le consultant doit prendre le temps de bien identifier la problématique, en questionnant le client et les membres du système-client. La définition de la situation est le point de départ pour établir un objectif d'intervention relié à ce diagnostic et avoir une plus grande probabilité de succès. À cet effet, le recadrage de la demande est un élément important car le consultant doit travailler sur le vrai problème s'il veut éventuellement le résoudre et non sur un symptôme périphérique ou sans rapport avec le problème sur lequel le client aurait focalisé dès le départ.

Par la suite, l'exécution de la démarche d'intervention est le deuxième facteur explicatif de l'efficacité selon Roy (2008). En effet, le consultant doit suivre rigoureusement, mais sans rigidité, les étapes de la consultation, choisir les bons outils, susciter l'engagement du personnel de l'organisation, valider son intervention auprès de ces personnes, et adapter son intervention au besoin, s'il veut être plus efficace.

Selon cette même auteure, le troisième facteur servant à expliquer le succès ou l'échec de la consultation est la relation client-consultant. Cet élément est à la fois un critère et un facteur d'efficacité selon Roy (2008) comme selon McKinney Kellogg (1984) et Schein (1999). En tant que facteur d'efficacité, la qualité de la relation réfère au fait d'établir une relation de qualité par des actions que le consultant prendra, par exemple, en tenant régulièrement le client informé du déroulement du mandat, en impliquant le client à chaque étape, en établissant une méthode de travail structurée pour sécuriser le client, en s'adaptant au style du client, en valorisant les membres de l'organisation pour leur expérience et leur expertise.

Le quatrième facteur d'efficacité identifié par Roy (2008) réfère à la stabilité de l'organisation, des dirigeants et des employés. Selon les consultants participant à la recherche de Roy (2008), un minimum de stabilité est indispensable pour atteindre les objectifs de la consultation. En effet, lorsqu'il y a une certaine stabilité, l'environnement organisationnel est plus sécurisant et propice pour instaurer des changements. À l'opposé, un contexte organisationnel instable, par exemple, de perte d'emplois, favorise la résistance au changement et le risque d'échec de l'intervention. De la même manière, une trop grande stabilité organisationnelle est nuisible à l'intervention de changement car les gens ne sont alors pas habitués de remettre en question leurs méthodes de travail. Également, la stabilité des décideurs et des autres membres de l'organisation est importante pour reconstruire l'histoire de l'organisation. Le consultant doit avoir accès à cette histoire pour savoir ce qui a été fait dans des cas similaires, ce qui a mené au succès et à l'échec. De plus, des dirigeants stables favorisent la cohésion groupale et peuvent influencer les gens à s'impliquer dans le changement plutôt qu'à y résister. Le consultant doit également tenir compte d'où est rendu le dirigeant dans sa carrière et de ce que le mandat

représente pour lui afin d'estimer son degré d'implication et d'évaluer les chances de succès du mandat.

Finalement, le cinquième facteur d'efficacité concerne les caractéristiques du client et du consultant. Plusieurs caractéristiques du client contribuent au succès de l'intervention. Roy (2008) distingue les compétences liées à la gestion de celles relatives au mandat. Par exemple, un client capable de mobiliser le personnel, de fournir l'information pertinente, de mettre en place les outils nécessaires au changement, ayant des connaissances des règles formelles et implicites de son organisation ainsi que de ce qu'est un changement, favorisera le succès de la démarche de consultation. S'il est crédible au sein de son organisation, s'il a une vision réaliste et une conception positive de l'être humain, il a plus de chances d'assumer sa part de responsabilités dans le mandat. Toutefois, il appartient au consultant d'améliorer les compétences du client.

Considérant la variabilité d'un consultant à l'autre, les caractéristiques des consultants sont également un facteur important de succès. De plus, elles sont intéressantes à considérer car un consultant peut les développer par l'entremise de l'expérience, de la formation, du coaching ou de la supervision. Elles seront donc abordées davantage dans la section suivante.

Les caractéristiques du consultant et la consultation efficace

Les caractéristiques personnelles du consultant sont l'un des facteurs d'efficacité fréquemment cités pour le succès des mandats selon la documentation. Cette recherche, s'est attardée à ces caractéristiques du consultant, plutôt qu'à tous les facteurs d'efficacité mentionnés par la documentation, tels que les caractéristiques du client, de l'organisation ou du contrat car l'objectif était de contribuer au développement des consultants, donc de cibler des éléments appartenant en propre aux consultants.

Ainsi, les caractéristiques du consultant associées à l'efficacité de la consultation peuvent se diviser en six catégories selon la recension de la documentation effectuée: 1) les caractéristiques sociodémographiques; 2) les comportements; 3) les connaissances; 4) les habiletés

intellectuelles; 5) les habiletés interpersonnelles; 6) les traits de personnalité. Les mots clés retenus pour la recherche documentaire étaient reliés à trois catégories. La catégorie 1 incluait : caractéristiques, sociodémographiques, personnalité, habiletés interpersonnelles, habiletés intellectuelles, comportements, connaissances. La catégorie 2 incluait : consultation, consultant. La catégorie 3 incluait : efficacité, succès. La recherche a aussi été effectuée avec la traduction anglaise des mots provenant de ces trois catégories : catégorie 1 (characteristics, socio-demographic, personality, interpersonal skills, cognitive skills, behaviour, knowledge), catégorie 2 (consultation, consulting, consultant), catégorie 3 (effectiveness, efficacy, efficiency, success). La recherche a été effectuée en utilisant trois mots clés à la fois, un mot de chacune de ces trois catégories, dans toutes les combinaisons possibles. Ceci a représenté 72 recherches.

La recherche a été effectuée au départ pour les publications de 1950 à 2008, rédigées en français et en anglais. Par la suite, elle a été refaite et mise à jour en 2015, 2016 et 2017. Les caractéristiques identifiées proviennent surtout d'observations faites par les consultants, suite à leurs expériences de travail. On retrouve aussi des descriptions théoriques et quelques études de cas. Seulement trois recherches mesurent les caractéristiques personnelles des consultants en lien avec l'efficacité en consultation, celles de Hamilton (1988), Downey et al. (2011), et de Simon et al. (2011).

Il est à noter qu'une analyse de contenu a été effectuée afin d'identifier les caractéristiques les plus fréquemment mentionnées dans la documentation. Au total 81 caractéristiques des consultants efficaces ont été recensées. Devant cette masse d'information deux critères ont permis de cibler les caractéristiques qui seront présentées dans l'article, le nombre d'auteurs (1/6) et le nombre de citations (1/6) par caractéristique. De plus, le regroupement des caractéristiques selon la similarité de sens a permis d'éliminer les synonymes et de retenir 38 caractéristiques à mesurer par des recherches futures.

Ainsi, les caractéristiques les plus fréquemment mentionnées, soit celles mentionnées par au moins le sixième des auteurs, soit au moins six auteurs sur 36 répertoriés, ont été retenues pour chacune des quatre catégories de caractéristiques répertoriées au tableau 1 et présentées dans les

prochaines sections (comportements, connaissances, habiletés interpersonnelles, traits de personnalité). L'annexe 1 présente ces mêmes caractéristiques, mais détaille les références associées à chaque caractéristique mentionnée. Les caractéristiques sociodémographiques et les habiletés intellectuelles sont seulement présentées dans le texte ci-dessous, car il n'y avait pas un minimum de six auteurs mentionnant chacune des caractéristiques retenues. De plus, les auteurs présentaient un moins grand nombre de caractéristiques de ces types, que des autres types. Ainsi, si on compte aussi les caractéristiques sociodémographiques et les habiletés intellectuelles mentionnées par moins de six auteurs, on arrive à 43 caractéristiques.

Les caractéristiques sociodémographiques

Selon Bordeleau (1998), Stern et Tutoy (2003) et Kubr (1978), quelques caractéristiques sociodémographiques du consultant favorisent le succès des mandats. Ces caractéristiques font référence à la formation, à l'expérience ainsi qu'à l'âge du consultant. Pour huit auteurs, une formation de niveau maîtrise ou de doctorat dans un domaine de spécialisation tel, par exemple, la psychologie, l'administration, le génie ou l'informatique serait requise (Adams et al, 1997; Arnouldse, Ouellette et Whalen, 1989; Bordeleau, 1998; Bounfour, 1992; Calvert, 2005; Hunt, 1977; Kubr, 2002; Stern et Tutoy, 2003). De plus, le consultant devrait également avoir une formation multidisciplinaire selon trois auteurs (Bordeleau, 1998; Lippitt et Lippitt, 1980; Stern et Tutoy, 2003) ainsi qu'une formation sur le processus de consultation selon cinq auteurs (Bordeleau, 1998; Hunt, 1977; Lippitt et Lippitt, 1980; Stern et Tutoy, 2003; Varney et al. 1999) s'il veut être en mesure de résoudre efficacement les problèmes complexes auxquels il est confronté. Cette formation devrait idéalement être accompagnée d'une expérience professionnelle d'au moins trois à cinq ans dans son domaine de spécialisation selon quatre auteurs (Bordeleau, 1998; Hunt, 1977; Kubr, 2002; Stern et Tutoy, 2003). Il est à noter que selon Czerniawska (2007), 85% des conseillers recrutés par les firmes de consultants ont au moins 5 ans d'expérience de travail dans leur domaine. D'autre part, selon Hedge et Borman (2008), plusieurs techniques de consultation ne peuvent être acquises autrement que par l'expérience sur le terrain car ce type de formation pratique amènerait de bien meilleurs résultats que la seule lecture de techniques de consultation. Ainsi, à leur avis, plusieurs chemins peuvent être également efficaces pour bien préparer l'individu à une carrière de consultant. Pour ce qui est

de l'âge d'entrée en carrière, trois auteurs recommandent que le consultant soit âgé entre 30 et 36 ans afin d'avoir eu le temps d'acquérir assez d'expérience dans son domaine de spécialisation tout en étant capable d'apprendre une nouvelle profession, soit celle de consultant, sans avoir des attentes trop élevées de progression de carrière (Bordeleau, 1998; Kubr, 2002; Stern et Tutoy, 2003).

Les comportements

La recension des comportements recommandés ou reconnus comme étant liés au succès de la consultation a mis en lumière une liste vraisemblablement exhaustive de ces comportements. Toutefois, l'élagage et l'analyse de contenu de cet inventaire révèle une dominante. Les comportements et activités du consultant reliés au succès des mandats, qui sont cités dans la documentation, font principalement référence au fait d'établir des relations interpersonnelles positives avec son client (neuf auteurs), de développer les compétences et aptitudes du client afin de le rendre autonome (sept auteurs), de travailler en partenariat avec le client (six auteurs), ainsi que de perfectionner continuellement ses techniques afin de se maintenir compétent (sept auteurs) (Arnoudse, Ouellette et Whalen, 1989; Bordeleau, 1998; Czerniawska, 2007; Gilbert et Lancestre, 2008; Gray, 1986; Hedge et Borman, 2008; Kubr, 2002; Lancestre, 2000; Lippitt et Lippitt, 1980; McKinney Kellogg, 1984; Schein, 1999; Stern et Schoettl, 2008). En effet, si le consultant n'établit pas des relations personnelles efficaces dans un climat de collaboration et ne développe pas les compétences du client, ses recommandations risquent de ne pas être implantées. Également, lorsque le client ne s'approprie pas les solutions, qu'il n'a pas été consulté et impliqué dans le mandat, il risque de manifester davantage de résistance par rapport à l'implantation des recommandations qui vont alors souvent être inutilisées, ce qui signifie une dépense d'argent inutile pour chacune des deux parties (Arnoudse, Ouellette et Whalen, 1989; Lippitt et Lippitt, 1980; Schein, 1999; Stern et Schoettl, 2008). Par ailleurs, une recension des caractéristiques de type comportementales révèle une liste presque infinie de ces comportements, dont les plus fréquemment mentionnés, soit ceux mentionnés par au moins le sixième des auteurs, soit au moins six auteurs sur 36, ont été retenus. Une sélection similaire a été effectuée pour chacune des catégories de caractéristiques répertoriées au tableau 1. L'annexe

1 présente ces mêmes caractéristiques, mais détaille les références associées à chaque caractéristique mentionnée.

Les connaissances

Certaines connaissances sont aussi considérées pré-requises pour l'efficacité des consultants. Ainsi, selon 12 auteurs, une formation académique, de niveau maîtrise ou doctorat dans un domaine de spécialisation, serait requise sans être suffisante en soi pour assurer l'efficacité des consultants. En effet, les auteurs mentionnent notamment l'importance de détenir une formation sur le processus de consultation (dix auteurs), des connaissances sur le processus de changement (huit auteurs), de croissance des individus et des groupes (dix auteurs), sur les techniques d'évaluation des individus (huit auteurs), d'intervention en milieu organisationnel (six auteurs), de résolution de problèmes (neuf auteurs), ainsi qu'une formation en méthodologie et recherche (huit auteurs) (Adams et al, 1997; Arnoudse, Ouellette et Whalen, 1989; Block, 2011; Bordeleau, 1998; Bounfour, 1992; Brown, 1985; Calvert, 2005; Carey et Varney, 1983; Carlson et Tombari, 1986; Hedge et Borman, 2008; Holtz et Zahn, 2004; Hunt, 1977; Idol et West, 1987; Kubr, 2002; Lancestre, 2000; Lippitt et Lippitt, 1980; Lowman, 2002; Moachon, 1991; Schein, 1999; Stern et Tutoy, 2003; Varney et al, 1999; Warrick et Donovan, 1979). Le tableau 1 présente une liste des connaissances les plus fréquemment mentionnées par les auteurs, soit celles mentionnées par au moins le sixième des auteurs, soit au moins six auteurs sur les 36 répertoriés. L'annexe 1 présente ces mêmes caractéristiques, mais détaille les références associées à chaque caractéristique mentionnée.

Les habiletés intellectuelles

Selon la majorité des auteurs ayant écrit sur la consultation, le consultant doit détenir et/ou développer certaines habiletés intellectuelles pour avoir du succès, au-delà de l'intelligence générale. La majorité des auteurs mentionnent l'importance d'avoir une capacité d'analyse et de diagnostic qui réfère à l'habileté d'identifier les problèmes en analysant les données provenant de sources diverses (sondages, observations, archives), de synthétiser les données, de poser un diagnostic approprié, de choisir le bon modèle d'intervention, soit celui le plus adapté

pour l'organisation, et ce, en tenant compte des variables contextuelles. Ainsi, 18 auteurs ont mentionné spécifiquement la capacité d'analyse et de diagnostic comme une variable à considérer chez les consultants (Blanc, 1989; Block, 2011; Bordeleau, 1998; Bounfour, 1992; Brown, 1985; Carey et Varney, 1983; Carlson et Tombari, 1986; Hamilton, 1988; Holtz et Zahn, 2004; Hunt, 1977; Lancestre, 2000; Lippitt et Lippitt, 1980; Lowman, 2002; Menzel, 1975; Parsons et Meyers, 1984; Stern et Tutoy, 2003; Varney et al., 1999; Warrick et Donovan, 1979). Les autres habiletés intellectuelles abordées dans la documentation sont une capacité de conceptualisation (dix auteurs), une curiosité et une vivacité intellectuelle qui réfère aux aptitudes intellectuelles générales ou à l'intelligence (neuf auteurs), ainsi qu'un jugement sûr, objectif et perspicace (cinq auteurs) (Arnoudse, Ouellette et Whalen, 1989; Bordeleau, 1998; Czerniawska, 2007; Gilbert et Lancestre, 2008; Gray, 1986; Hedge et Borman, 2008; Kubr, 2002; Lippitt et Lippitt, 1980; Moachon, 1991; Stern et Tutoy, 2003).

Les habiletés interpersonnelles

En termes d'habiletés interpersonnelles, parmi les plus fréquemment mentionnées se retrouvent les habiletés de communication orale et écrite importantes pour établir des relations interpersonnelles efficaces (18 auteurs), et englobant aussi l'écoute active, une capacité primordiale pour arriver à cerner le problème et à créer un climat de confiance, la persuasion afin d'être en mesure de convaincre le client d'adopter les recommandations, ainsi que la capacité à donner une rétroaction constructive. D'autres habiletés interpersonnelles importantes pour l'efficacité de la consultation sont la capacité d'adaptation au client, à l'organisation et aux différents intervenants avec lesquels le consultant sera amené à collaborer (10 auteurs), la capacité de travailler en équipe (sept auteurs) et de développer des relations de collaboration (neuf auteurs), la diplomatie (neuf auteurs) et l'ouverture envers les gens (10 auteurs) afin de favoriser un climat de collaboration. Les auteurs considèrent aussi la capacité de coordonner, gérer et animer des projets (10 auteurs), les habiletés en facilitation et gestion du processus de consultation (neuf auteurs), les compétences en enseignement, formation et coaching (14 auteurs), ainsi que la capacité de résoudre des problèmes et des conflits (huit auteurs) comme influençant grandement le succès des mandats (Adams et al., 1997; Arnoudse, Ouellette et Whalen, 1989; Bennis, 1993; Blanc, 1989; Block, 2011; Bordeleau, 1998; Bounfour, 1992;

Brown, 1985; Calvert, 2005; Carey et Varney, 1983; Czerniawska, 2007; Gilbert et Lancestre, 2008; Gray, 1986; Hamilton, 1988; Hedge et Borman, 2008; Holtz et Zahn, 2004; Hunt, 1977; Idol et West, 1987; Jiang, Klein et Margulis, 1998; Kendra et Taplin, 2004; Kubr, 2002; Lancestre, 2000; Lescarbeau et al., 2003; Lippitt et Lippitt, 1980; Lowman, 2002; Menzel, 1975; Moachon, 1991; Parsons et Meyers, 1984; Schein, 1999; Simon et al., 2011; Stern et Tutoy, 2003; Varney et al. 1999; Warrick et Donovan, 1979). Cependant, il est à noter que les auteurs parlent souvent des mêmes caractéristiques mais sous des vocables différents. Le tableau 1 présente une liste des habiletés interpersonnelles les plus fréquemment mentionnées par les auteurs, soit celles mentionnées par au moins le sixième des auteurs, soit au moins six auteurs sur les 36 répertoriés. L'annexe 1 présente ces mêmes caractéristiques, mais détaille les références associées à chaque caractéristique mentionnée.

Les traits de personnalité

Selon Cervone et Pervin (2015), la personnalité se définit comme « les qualités psychologiques de la personne qui permettent d'expliquer les patrons de comportements, de pensées et d'affects qui sont consistants » (p.7). Différentes théories (psychanalyste, humaniste, cognitive, comportementale, théorie des traits) et approches (par traits, types) répondent à des questions distinctes tout en permettant d'expliquer les différences individuelles. La théorie des traits stipule que le comportement est fortement influencé par les traits et que les personnes se distinguent selon leurs profils basés sur un ensemble de traits. « Le mot trait se rapporte généralement à un style d'émotion ou de comportement cohérent qu'une personne présente dans une variété de situations. Le concept de type réfère au regroupement de plusieurs traits différents » (Cervone et Pervin, 2015, p. 9).

Selon Bergman et al. (2003), l'approche par traits est plus utile pour aider à découvrir des variables pertinentes dans un nouveau domaine de recherche, tel que c'est le cas pour cette étude sur les caractéristiques personnelles en lien avec l'efficacité de la consultation. Ainsi, elle permettrait davantage de comprendre les différences entre les consultants efficaces et ceux qui le sont moins.

De plus, bien qu'un plus grand nombre d'études portant sur le lien personnalité-rendement utilisent les cinq dimensions ou facteurs du modèle du Big Five de McCrae et Costa (1990) (ouverture à l'expérience, conscience, extraversion, agréabilité, névrosisme), plutôt que les construits spécifiques ou facettes, les facettes s'avèrent être un meilleur prédicteur du rendement (St-Sauveur, 2007).

Finalement, les auteurs dans le domaine de la consultation réfèrent à des traits de personnalité plutôt qu'à des types lorsqu'ils parlent des caractéristiques des consultants efficaces.

En conséquence, cet article réfère principalement à l'approche par traits pour expliquer les différences individuelles prédictrices de la performance des consultants (Cattell et Dreger, 1977; McCrae et Costa, 1990; Cervone et Pervin, 2015; Roberts et Hogan, 2001; Schneider et Smith, 2004).

Dans le domaine de la consultation, huit auteurs parlent également de l'importance d'une compatibilité générale entre le client et le consultant ou entre la personnalité du client et celle du consultant (Bellman, 1990; Blake et Mouton, 1976; Bordeleau, 1998; Czerniawska, 2007; Gray, 1986; Holtz et Zahn, 2004; Hunt, 1977; McKinney Kellogg, 1984).

D'autres spécifient quant à eux certaines attitudes ou qualités, et font référence aux traits de personnalité des consultants, en lien avec le succès des mandats.

Il est toutefois à noter que Czerniawska (2007), précise qu'il n'y a pas de profil idéal pour toutes situations. En effet, étant donné que le travail de consultant diffère d'une firme à l'autre et d'une spécialisation à l'autre, la diversité dans les compétences de ses consultants est une bonne approche pour une firme. De plus, le taux de roulement étant assez élevé dans certaines firmes de consultants, le défi du recrutement est de réussir à mieux accommoder des gens détenant différentes habiletés et provenant de divers contextes. Toutefois, certaines caractéristiques étant difficilement perfectibles alors que d'autres peuvent se développer, plusieurs firmes préfèrent tout de même recruter en se basant sur ces caractéristiques.

Parmi les 12 traits de personnalité le plus fréquemment mentionnés par les auteurs, en lien avec l'efficacité en consultation, on retrouve l'intégrité, englobant le fait de respecter les règles d'éthique dictées par sa profession et d'avoir des relations franches et authentiques avec son client (13 auteurs), la persévérance importante pour contrer la résistance du client et pour prendre le temps nécessaire à l'implantation des solutions proposées (12 auteurs). Dans la documentation, les auteurs indiquent que les consultants devraient aussi idéalement démontrer la maîtrise de soi afin d'inspirer confiance au client (neuf auteurs), la tolérance à l'ambiguïté et au stress (sept auteurs) (le consultant travaillant souvent sous pression), la confiance en soi et dans les autres (14 auteurs), la connaissance de soi (sept auteurs). Ces deux dernières caractéristiques (confiance en soi et connaissance de soi) sembleraient essentielles pour que le consultant soit en mesure de faire face à l'hostilité sans se sentir menacé, tout en acceptant le point de vue d'autrui car il croit en sa bonne volonté (Bordeleau, 1998). D'autres caractéristiques utiles pour être un consultant efficace, selon la documentation, sont l'innovation afin d'être en mesure de créer de nouvelles interventions adaptées spécifiquement au problème du client (13 auteurs), le dynamisme (huit auteurs), le leadership (6 auteurs), la flexibilité et l'ouverture d'esprit aux idées nouvelles (huit auteurs), le réalisme afin d'analyser le problème d'une manière pratique, avec objectivité (14 auteurs) et finalement, l'empathie (13 auteurs) afin de créer un climat de confiance et de collaboration dans lequel le client va se sentir écouté et compris (Arnoudse, Ouellette et Whalen, 1989; Bellman, 1990; Bennis, 1993; Blanc, 1989; Block, 2011; Bordeleau, 1998; Bounfour, 1992; Brown, 1985; Calvert, 2005; Carey et Varney, 1983; Czerniawska, 2007; Gilbert et Lancestre, 2008; Gray, 1986; Hamilton, 1988; Hedge et Borman, 2008; Holtz et Zahn, 2004; Hunt, 1977; Jiang, Klein et Margulis, 1998; Kubr, 2002; Lancestre, 2000; Lippitt et Lippitt, 1980; Lowman, 2002; Moachon, 1991; Schein, 1999; Simon et al., 2011; Stern et Tutoy, 2003; Warrick et Donovan, 1979).

Le tableau 1 présente la liste des traits de personnalité les plus fréquemment mentionnées par les auteurs, soit ceux mentionnés par au moins le sixième des auteurs, soit au moins six auteurs sur les 36 répertoriés. L'annexe 1 présente ces mêmes caractéristiques, mais détaille les références associées à chaque caractéristique mentionnée.

Conclusion

Malgré cette liste exhaustive de caractéristiques des consultants, la majorité des auteurs, lorsqu'ils mentionnent les caractéristiques personnelles des consultants associées à l'efficacité en consultation, se basent sur leurs expériences de travail plutôt que sur une étude empirique ou exploratoire. Également, il existe une ambiguïté entre les auteurs, par rapport aux termes qu'ils utilisent pour parler des caractéristiques des consultants. En effet, certains utilisent les mêmes termes pour mentionner différents concepts, ou des termes différents pour aborder les mêmes concepts, alors que d'autres mentionnent des concepts différents.

La liste des caractéristiques présentée au tableau 1 permet d'identifier les caractéristiques les plus fréquemment mentionnées par au moins six auteurs sur les 36 répertoriés, en diminuant la confusion entre les catégories. L'annexe 1 présente ces mêmes caractéristiques, mais détaille les références associées à chaque caractéristique mentionnée.

Malgré plusieurs lacunes existant dans la documentation (voir ci-dessus), l'analyse de contenu effectuée dans cet article a permis de recenser six catégories de caractéristiques des consultants reliées à l'efficacité en consultation.

Néanmoins, ces hypothèses ont été avancées surtout de manière théorique et n'ont pas toutes été testées empiriquement d'une façon satisfaisante, dans la documentation. Une piste de recherche intéressante serait de valider par une recherche quelques-unes des caractéristiques personnelles des consultants efficaces les plus fréquemment mentionnées par les auteurs.

En effet, une meilleure connaissance de ce qui distingue un consultant efficace de celui qui l'est moins permettrait d'enrichir le processus de sélection et d'évaluation des consultants et aussi de développer des outils de formation qui tiendront compte des compétences identifiées par la recherche.

Tableau 1

Caractéristiques personnelles des consultants efficaces mentionnées par au moins six auteurs

Catégories	Caractéristiques des consultants
Comportements et activités	<ol style="list-style-type: none"> 1. Établir des relations interpersonnelles efficaces dans un climat de confiance sain, confidentialité et respect mutuel, capacité d'établir et de maintenir la coopération (9 références) * 2. Développer les compétences et aptitudes du client afin d'éviter sa dépendance, habiliter le client à résoudre ses problèmes par lui-même, le rendre autonome (7 références) 3. Travailler en partenariat avec le client, de manière collaborative (6 références) 4. Perfectionner continuellement ses techniques et ses connaissances afin de maintenir son niveau de compétence, être ouvert à l'apprentissage (7 références)
Connaissances et formation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Une formation académique au niveau maîtrise ou doctorat dans un domaine de spécialisation (12 références) 2. Une formation sur le processus de consultation (10 références) 3. Une connaissance du processus de changement (8 références) 4. Une connaissance du processus de fonctionnement et de croissance des individus, des groupes, des organisations et des systèmes (10 références) 5. Une connaissance des techniques d'évaluation des individus (en termes de motivation, capacité, biais) (8 références) 6. Une connaissance des techniques d'intervention en milieu organisationnel (6 références) 7. Une connaissance des techniques de résolution de problèmes et de conflits (9 références) 8. Une formation en méthodologie, recherche, statistiques et évaluation (8 références)

Catégories	Caractéristiques des consultants
Habilités interpersonnelles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bonnes habiletés de communication (18 références) 2. Capacité d'adaptation aux différents individus, milieux, interventions (10 références) 3. Capacité de travailler en équipe (7 références) 4. Diplomatie / tact (9 références) 5. Ouverture envers les gens, capacité et désir d'aider les autres (10 références) 6. Capacité de coordonner, gérer et animer des projets (10 références) 7. Habiletés en facilitation et gestion du processus de consultation (9 références) 8. Compétence en enseignement, formation, coaching (14 références) 9. Capacité à développer des relations de collaboration, habiletés relationnelles (9 références) 10. Capacité de résoudre des problèmes et des conflits (8 références)
Traits de personnalité	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intégrité, honnêteté, authenticité (13 références) 2. Persévérance, patience (12 références) 3. Maîtrise de soi, calme (9 références) 4. Tolérance à l'ambiguïté, capacité à supporter le stress (7 références) 5. Confiance en ses propres capacités et dans celles des individus impliqués (14 références) 6. Connaissance de soi, de ses forces et limites, de ses prédispositions face à l'autorité et aux relations intergroupe (7 références) 7. Innovation, créativité, imagination (13 références) 8. Dynamisme, énergie, enthousiasme (8 références)

Catégories	Caractéristiques des consultants
Traits de personnalité (suite)	9. Leadership (6 références) 10. Flexibilité, ouverture aux idées nouvelles 8 références) 11. Réalisme, objectivité, pragmatisme (14 références) 12. Empathie, sensibilité aux autres et à leurs sentiments (13 références)

Note : La liste complète des références est disponible à l'annexe 1.

Bibliographie

- Adams, J. R., Bilbro, C.R. et Stockert, T.C. (1997). *Principles of project management*. Upper Darby, PA : Project Management Institute.
- Arnoudse, D.M., Ouellette, L.P. et Whalen, J.D. (1989). *Consulting skills for information professionals*. Homewood, IL : Dow Jones-Irwin.
- Bellman, G. M. (1990). *The consultant's calling: Bringing who you are to what you do*. San Francisco, CA : Jossey-Bass Publishers.
- Bennis, W. (1993). Change agents. *Executive Excellence*, 10(9), 18-19.
- Bergman, L.R., Magnusson, D., et El-Khoury, B.M. (2003). *Studying individual development in an interindividual context: A person-oriented approach*. Université de Stockholm, Suède: Lawrence Erlbaum Associates.
- Blake, R.R. et Mouton, J.S. (1976). *Consultation*. Menlo Park: Addison-Wesley Publishing Company.
- Blanc, G. (1989, Novembre-Décembre). Le profil du consultant. *Revue Française de Gestion*, 76, 82-86.
- Block, P. (2011). *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used* (3^e éd.). New York, NY : Jossey-Bass.
- Bordeleau, Y. (1998). *Carrière de consultant : concepts et applications*. Montréal, QC : Éditions Nouvelles AMS.
- Bounfour, A. (1992). *Chers consultants : Enjeux et règles des relations entreprises-consultants*. Paris, France : Dunod.
- Brown, D. (1985). The preservice training and supervision of consultants. *The Counseling Psychologist*, 13(3), 410-425.
- Calmé, I. et al. (2013). *Introduction à la gestion* (3^e éd.). Paris, France : Dunod.
- Calvert, M. (2005). Developing consulting skills. *Consulting to Management*, 16(4), 33-37.
- Carey, A. et Varney, G.H. (1983, Avril). Which skills spell success in OD? *Training and Development Journal*, 38, 38-40.
- Carlson, C. I. et Tombari, M.L. (1986). Multilevel school consultation training: Preliminary program evaluation. *Professional School Psychology*, 1(2), 89-104.

- Cattell, R.B. et Dreger, R.M. (1977). *Handbook of modern personality theory*. Washington, D.C. : Hemisphere.
- Cervone, D. et Pervin, L.A. (2015). *Personality: Theory and research* (13^e éd.). New York, NY : John Wiley & Sons.
- Czerniawska, F. (2007). The trusted firm : How consulting firms build successful client relationships. Chichester, Royaume-Uni : John Wiley & Sons Ltd.
- Downey, L.A., Lee, B. et Stough, C. (2011). Recruitment consultant revenue: Relationships with IQ, personality, and emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(3), 280-286.
- 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(2), 119-132.
- Forman, S.G. (1995). Organizational factors and consultation outcome. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 6(2), 191-195.
- Fuchs, J.H. (1975). *Making the most of management consulting services*. New York, NY : AMACOM.
- Gilbert, P. et Lancestre, A. (2008). *Le conseil en management : Analyses et études de cas*. Paris, France : Dunod.
- Gray, D.A. (1986). *Start and run a profitable consulting business*. Vancouver, BC : International Self-Counsel Press Ltd.
- Hamilton, E.E. (1988). The facilitation of organizational change: An empirical study of factors predicting change agents' effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 24(1), 37-59.
- Hamilton, E.E. (1989). A reply to the critic of: "The facilitation of organizational change: An empirical study of factors predicting change agents' effectiveness". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 25(2), 205-208.
- Hedge, J.W et Borman, W.C. (2008). *The I/O consultant: Advices and insights for building a successful career*. Washington, D.C. : American Psychological Association.
- Hilton, T.F. (1989). Critique of "The facilitation of organizational change: An empirical study of factors predicting change agents' effectiveness". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 25(2), 201-203.
- Holtz, H. et Zahn, D. (2004). *How to succeed as an independent consultant* (4^e éd.). New Jersey : John Wiley & Sons.

- Hunt, A. (1977). *The management consultant*. New York, NY : The Ronald Press Company.
- Idol, L. et West, J.F. (1987). Consultation in special education (Part II): Training and practice. *Journal of Learning Disabilities*, 20(8), 474-497.
- Jiang, J., Klein, G. et Margulis, S. (1998). Important behavioral skills for IS project managers: The judgments of experienced IS professionals. *Project Management Journal*, 29(1), 39-43.
- Kendra, K.A. et Taplin, L.J. (2004). Change agent competencies for information technology project managers. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(1), 20-34.
- Kubr, M. (2002). *Le conseil en management*. Genève : Bureau International du Travail.
- Lancestre, A. (2000). Quelques caractéristiques du conseil en psychologie des organisations. Dans Bernaud, J.-L. et Lemoine, C. : *Traité de psychologie du travail et des organisations*, (p. 203-221) Paris, France : Dunod.
- Lescarbeau, R. Payette, M. et St-Arnaud, Y. (2003). *Profession : consultant* (4^e éd.). Boucherville, QC : Gaëtan Morin Éditeur.
- Levinson, H. (2002). *Organizational Assessment : A step-by-step guide to effective consulting*. Washington, D.C. : American Psychological Association.
- Lippitt, G. et Lippitt, R (1980). *La pratique de la consultation*. Ottawa, ON : Éditions NHP.
- Lowman, R.L. (2002). Principles for education and training at the doctoral and post-doctoral level in consulting psychology/organizational. Dans Lowman, R.L. *Handbook of Organizational Consulting Psychology: A comprehensive guide to theory, skills and techniques*, (773-785) San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- McCrae, R. R. et Costa, P.T. (1990). *Personality in adulthood*. New York, NY : Guilford Press.
- McKinney Kellogg, D. (1984). Contrasting successful and unsuccessful OD consultation relationships. *Group and Organization Studies*, 9(2), 151-176.
- Medway, F. J. et Updyke, J. F. (1985). Meta-analysis of consultation outcome studies. *American Journal of Community Psychology*, 13(5), 489-505.
- Menzel, R.K. (1975). A taxonomy of change-agent skills. *Journal of European training*, 4(5), 283-295.
- Metzger, R.O. (1993). *Developing a consulting practice*. Londres, Royaume-Uni : SAGE Publications, Inc.

- Moachon, L. (1991). *Conseil en communication*. Bruxelles, Belgique : Éditions Labor.
- Morin, E.M. (1989). *Vers une mesure de l'efficacité organisationnelle : exploration conceptuelle et empirique des représentations*. Thèse de doctorat présentée à la Faculté des études supérieures de l'Université de Montréal.
- Morin, E.M., Savoie, A. et Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*. Boucherville, QC : Gaëtan Morin Éditeur.
- Motowidlo, S.J. (2003). Job performance. Dans Borman, W.C., Ilgen, D.R et Richard, J., *Handbook of Psychology* (2^e éd., vol. 12) : *Industrial and Organizational Psychology* (p. 39-53). Hoboken, NJ : John Wiley & Sons.
- Noell, G.H. et Gresham, F.M. (1993). Functional outcome analysis: Do the benefits of consultation and preferral intervention justify the costs? *School Psychology Quarterly*, 8(3), 200-226.
- Parsons, R.D. et Meyers, J. (1984). *Developing consultation skills*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Ridley, C.R., et Mendoza, D.W. (1993, Novembre-Décembre). Putting organizational effectiveness into practice: The preeminent consultation task. *Journal of Counseling & Development*, 72(2), 168-177.
- Robert, G. (2000). Bien préparer les changements organisationnels. *Revue québécoise de psychologie*, 21(3), 37-51.
- Roberts, B.W. et Hogan, R. (2001). *Personality psychology in the workplace*. Washington, D.C. : American Psychological Association.
- Roy, F. (2006). *La consultation efficace dans les organisations: modélisation des représentations des consultants*. Thèse de doctorat inédite, Université de Montréal, Montréal.
- Roy, F. (2008). *La consultation en entreprise : théories, stratégies et pratiques*. Montréal, QC : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Schein, E.H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. New York : Addison-Wesley.
- Schneider, B. et Smith, D.B. (2004). *Personality and organizations*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- Simon, A., Kumar, V., Schoeman, P., Moffat, P. et Power, D. (2011). Strategic capabilities and their relationship to organisational success and its measures: Some pointers from five Australian studies. *Management Decision*, 49(8), 1305-1326.

- Stern, P. et Schoettl, J.-M. (2008). *La boîte à outils du consultant*. Paris, France : Dunod.
- Stern, P. et Tutoy, P. (2003). *Le métier de consultant : principes, méthodes, outils*. Paris, France : Éditions de l'organisation.
- St-Sauveur, C. (2007). *Une nouvelle perspective sur la personnalité comme variable prévisionnelle du rendement individuel au travail : l'approche holistique comparée à l'approche traditionnelle centrée sur les variables*. Thèse de doctorat présentée à la Faculté des études supérieures de l'Université de Montréal.
- Vaill, P.B. (1971). Organization development: Ten new dimensions of practice. Dans Lippitt, G. L., This, L.E. et Bidwell, R.G. *Optimizing Human Resources: Readings in individual and organization development*, (202-212) Londres, Royaume-Uni : Addison-Wesley.
- Varney, G., Worley, C., Darrow, A., Neubert, M., Cady, S. et Gurner, O. (1999). *Guidelines for entry level competencies to organization development and change (OD&C)*. Papier présenté à la rencontre de la division ODC, Academy of Management – OD&C, Chicago, IL.
- Warrick, D.D. et Donovan, T. (1979). Surveying organization development skills. *Training and Development Journal*, 33, 22-25.

Article 2

Les caractéristiques personnelles du consultant associées à l'efficacité en consultation

Francesca Lungescu

Université de Montréal

Francine Roy

Université de Sherbrooke

Dominic Lapointe

Université de Montréal

André Savoie

Université de Montréal

Résumé

La consultation occupe une part importante de l'exercice professionnel en psychologie, en gestion, en développement organisationnel et en ressources humaines. Néanmoins le degré de succès des mandats peut se révéler variable. C'est pourquoi il s'avère important d'identifier les facteurs susceptibles d'affecter son efficacité, notamment les caractéristiques personnelles des consultants. Ainsi 135 consultants ont participé à l'étude portant sur les liens entre les caractéristiques de personnalité et sociodémographiques (Hogan, 2007) d'une part et des critères d'efficacité en consultation (Roy, 2008) d'autre part. La sociabilité, le fait d'aimer les gens et d'être proactif socialement, la sensibilité interpersonnelle, la confiance en autrui et l'intérêt pour une diversité d'expériences s'avèrent liés à la perception d'efficacité globale en consultation ainsi qu'à plusieurs des critères relatifs à la satisfaction du consultant et à la conduite de son intervention.

Mots clés: consultation, efficacité, personnalité, caractéristiques, consultant

La consultation occupe une part importante de l'exercice professionnel en psychologie du travail, car les entreprises font souvent appel aux services de consultants pour les aider à résoudre des problèmes organisationnels ou pour faire face à une situation nouvelle (Bordeleau, 1998; Kendra et Taplin, 2004; Lescarbeau et al, 2003; Stern et Tutoy, 2003). Cependant, le degré d'efficacité ou de succès des mandats, lorsqu'il est mesuré, est variable (Kendra et Taplin, 2004). Il s'avère donc pertinent d'identifier les facteurs susceptibles d'affecter l'efficacité de la consultation. Cependant peu d'études ont été faites sur la consultation et sur les facteurs pouvant avoir un impact sur son efficacité. Les études de Carey et Varney (1983) Hamilton (1988), Jiang et al, (1998), McKinney Kellogg (1984), Roy (2008), et Varney et al. (1999), sont les plus marquantes. Ces études proposent une diversité de facteurs.

Puisque le consultant est le responsable de la gestion du processus de consultation, une piste plausible de recherche est de vérifier si ses caractéristiques personnelles jouent un rôle dans cette efficacité. Toutefois, parmi les études répertoriées qui proposent des caractéristiques, peu sont issues de recherches empiriques. Elles proviennent surtout d'observations ou de réflexions

faites par les consultants, suite à leurs expériences de travail en consultation. Des descriptions expérientielles, quelques études de cas et un petit nombre de recherches exploratoires ou empiriques sont proposées.

Conséquemment cette recherche exploratoire s'est donné pour but d'identifier et de mesurer les caractéristiques personnelles des consultants en regard de leur efficacité en consultation. L'éparpillement ou à tout le moins l'ambigüité, qu'a révélé l'examen de la documentation a milité en faveur de démarrer cet article avec des écrits fondateurs et structurants, tels la définition de la notion d'efficacité en consultation, de manière à guider notre quête de sens et notre souci de clarification.

Les critères d'efficacité

Lorsque vient le temps de traiter des critères et de leur utilisation pour mesurer l'efficacité de la consultation, la documentation est restreinte. Plusieurs obstacles s'immiscent, ne serait-ce que la difficulté opérationnelle de mesurer l'efficacité (Kendra et Taplin, 2004; Roy, 2008). Mikol et al. (1989), indiquent que « l'efficacité d'une entreprise a longtemps été perçue comme un concept unidimensionnel et mesurée par un seul indicateur, en particulier financier : chiffre d'affaires, profit, rentabilité » (p.16). Aussi, selon Brannick et Levine (2002), la performance comme critère d'évaluation est variable dans le temps, en qualité ou en quantité de résultats. Ainsi, il est difficile de dégager un consensus sur ce qu'est l'efficacité de la consultation, sur les critères à mesurer et sur les moyens à prendre pour l'évaluer.

La définition de Roy (2008) a été retenue car elle englobe des éléments mentionnés par plusieurs auteurs et par 15 consultants experts en changement organisationnel. Ainsi, Roy (2008) se base à la fois sur une recension exhaustive de la documentation et sur une recherche empirique qu'elle a effectué. Elle propose que :

La consultation est efficace dans la mesure où 1) 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 considéré dans sa totalité, 2) le client s'approprié la situation problématique, le changement et le suivi, 3) 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. (Roy, 2008, p.23-24)

Pour la mesurer, au-delà des repères propres au concept global d'efficacité, tels que la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à atteindre ses objectifs (Legendre, 1993; Saïd et Jomaa, 2007), le contexte de la consultation intègre une composante processuelle. Si le succès s'évalue par le portrait final (ratio d'impacts positifs et négatifs) (Kanhweiler, 2010; Phillips et Phillips, 2004), le concept d'efficacité de la consultation, doit considérer tant les moyens et les capacités utilisés, que les résultats obtenus (Ferrer, 1997).

Une recension de la documentation fait ressortir une grande diversité de critères utilisés autant par les clients que par les consultants pour mesurer l'efficacité (Roy, 2008).

Les 10 critères retenus sont associés aux résultats et à la démarche de consultation: la satisfaction du client; la qualité de la relation client-consultant; l'appropriation du mandat par le client; la qualité de la démarche en terme d'adéquation moyens-fins; la pertinence des objectifs du mandat en fonction des enjeux organisationnels; l'évolution de la situation; la satisfaction du consultant; la pertinence des résultats en fonction des enjeux organisationnels; l'évolution du client; l'évolution de l'organisation (Roy, 2008).

Il aurait été pertinent d'avoir également une mesure de l'efficacité plus objective pour cette recherche exploratoire, telle que la satisfaction des clients, du supérieur, ou le chiffre de facturation ou de vente des consultants. Malheureusement, il a été impossible d'y avoir accès car les cabinets participants à l'étude préféraient ne pas transmettre ces informations qu'ils considéraient confidentielles.

Les caractéristiques du consultant et la consultation efficace

Plusieurs facteurs peuvent contribuer à expliquer l'efficacité en consultation. L'un d'entre eux est particulièrement dominant dans la documentation : les caractéristiques du consultant. La connaissance de ces caractéristiques peut permettre aux consultants de se développer ou de s'associer à d'autres qui les possèdent. Mis à part, les trois études de Downey et al. (2011), de Hamilton (1988) et de Simon et al. (2011), décrites dans l'article 1 de cette thèse, ces conclusions reposent principalement, sur des descriptions expérientielles et des études de cas liant les caractéristiques personnelles et l'efficacité générale en consultation (Hogan, Hogan, et Roberts, 1996; McCrae et Costa, 1990; Cervone et Pervin, 2015; Roberts et Hogan, 2001; Schneider et Smith, 2004; Tett, Jackson et Rothstein, 1991).

En considérant l'ensemble de la documentation et ce qu'au moins six auteurs sur les 36 consultés ont mentionnés, 38 caractéristiques distinctes sont ciblées dans cette recherche exploratoire. Si on compte aussi les caractéristiques sociodémographiques et les habiletés intellectuelles mentionnées par un moins grand nombre d'auteurs, on arrive à 43 caractéristiques. L'analyse du contenu de ces caractéristiques permet un regroupement en six catégories: 1) les variables sociodémographiques; 2) les comportements; 3) les connaissances; 4) les habiletés intellectuelles; 5) les habiletés interpersonnelles; 6) les traits de personnalité.

En regard des traits de personnalité – qui sont l'objet principal de la présente recherche -, il apparaît que 12 caractéristiques de personnalité regroupées (ou 25 si non regroupées) seraient associées à l'efficacité en consultation. Basé sur des descriptions expérientielles et des études de cas, différents auteurs énumèrent différentes caractéristiques de personnalités associées selon eux à des consultants efficaces. L'annexe 1 présente les caractéristiques mentionnées par au moins six auteurs et détaille les références associées à chaque caractéristique.

Ainsi, on retrouve l'*intégrité*, englobant le fait de respecter les règles d'éthique dictées par sa profession et d'avoir des relations franches et authentiques avec son client (13 auteurs). La *persévérance* du consultant serait importante pour contrer la résistance du client et pour prendre le temps nécessaire à l'implantation des solutions proposées selon 12 auteurs. De leur côté, neuf

auteurs mentionnent que *la maîtrise de soi* permettrait de susciter la confiance du client. Selon sept auteurs, la *tolérance à l'ambiguïté* et la *tolérance au stress* seraient utiles car le consultant travaille souvent sous pression. La *confiance en soi* et la *confiance en autrui* mentionnées par 14 auteurs, de même que la *connaissance de soi* (sept auteurs) l'*innovation* (13 auteurs), la *flexibilité* et l'*ouverture aux idées nouvelles* (8 auteurs) permettraient de créer de nouvelles interventions adaptées spécifiquement au problème du client. Le *réalisme* mentionné par 14 auteurs permettrait d'analyser le problème d'une manière pratique, alors que le *leadership* (six auteurs) et le *dynamisme* (huit auteurs) dans la conduite du projet contribueraient aussi au succès en consultance de par le fait que la présence de ces traits chez les consultants pourrait inciter le client à s'impliquer davantage dans le mandat. Finalement l'*empathie* a été proposée par 13 auteurs comme pouvant être utiles pour créer un climat de confiance et de collaboration dans lequel l'interlocuteur pourrait se sentir écouté, compris et non menacé (Arnouldse, Ouellette et Whalen, 1989; Bellman, 1990; Bennis, 1993; Blanc, 1989; Block, 2011; Bordeleau, 1998; Bounfour, 1992; Brown, 1985; Calvert, 2005; Carey et Varney, 1983; Czerniawska, 2007; Gilbert et Lancestre, 2008; Gray, 1986; Hamilton, 1988; Hedge et Borman, 2008; Holtz et Zahn, 2004; Hunt, 1977; Jiang, Klein et Margulis, 1998; Kubr, 2002; Lancestre, 2000; Lippitt et Lippitt, 1980; Lowman, 2002; Moachon, 1991; Schein, 1999; Simon et al., 2011; Stern et Tutoy, 2003; Warrick et Donovan, 1979).

Ainsi, cette recherche exploratoire souhaitait identifier les caractéristiques du consultant sur lequel ce dernier pouvait avoir une emprise afin de se développer et avoir plus d'efficacité. De plus, les tests de personnalité étant parfois utilisés dans un contexte de sélection des consultants, il semblait pertinent de saisir quels sont les traits de personnalité liés à l'efficacité en consultation.

Certaines variables sociodémographiques liées à la formation, à l'expérience professionnelle et à l'âge d'entrée en carrière des consultants ont également été retenues car certains auteurs disaient qu'elles pouvaient avoir un impact sur l'efficacité en consultation, en se basant sur leurs observations. Toutefois, aucune recherche scientifique qui les mesurait n'a été trouvée. Ces variables ont aussi été retenues car les consultants pourraient éventuellement augmenter leur

efficacité en décidant de suivre une formation, en cherchant à accroître leur expérience et en choisissant l'âge auquel ils décident d'entrer en consultation.

Ainsi, cinq caractéristiques liées à la formation, à l'expérience et à l'âge d'entrée en carrière des consultants sont aussi identifiées comme pouvant être en lien avec l'efficacité en consultation et mesurées dans cette recherche exploratoire. Ce sont la *formation de niveau maîtrise ou doctorat dans un domaine de spécialisation* (Adams et al. 1997; Arnoudse, Ouellette et Whalen, 1989; Bordeleau, 1998; Bounfour, 1992; Calvert, 2005; Hunt, 1977; Kubr, 2002; Stern et Tutoy, 2003) et la *formation sur le processus de consultation* qui pourraient être importantes pour que le consultant soit en mesure de résoudre efficacement les problèmes complexes auxquels il est confronté (Bordeleau, 1998; Hunt, 1977; Lippitt et Lippitt, 1980; Stern et Tutoy, 2003; Varney et al. 1999). Les auteurs mentionnent aussi comme important d'avoir *l'expérience professionnelle en consultation* et *l'expérience professionnelle d'au moins trois à cinq ans dans son domaine de spécialisation* avant de travailler en tant que consultant (Bordeleau, 1998; Hunt, 1977; Kubr, 2002; Stern et Tutoy, 2003). Finalement, les auteurs mentionnent *l'âge d'entrée en carrière de 30 à 36 ans* car cet âge pourrait permettre d'avoir eu le temps d'acquérir assez d'expérience dans son domaine de spécialisation, tout en étant capable d'apprendre une nouvelle profession, soit celle de consultant, sans avoir des attentes trop élevées de progression de carrière (Bordeleau, 1998; Kubr, 2002; Stern et Tutoy, 2003).

Compte tenu du peu de recherches empiriques ou exploratoires mettant en lien les caractéristiques de personnalité et sociodémographiques avec l'efficacité en consultation, cette recherche exploratoire a été de type corrélationnelle. Ainsi, les questions de recherche suivantes guident cette recherche :

1. Quelles sont les caractéristiques de personnalité et sociodémographiques des consultants en lien avec a) l'efficacité globale en consultation et b) chacun des critères de cette efficacité?
2. Quelle est la puissance prévisionnelle des caractéristiques de personnalité et sociodémographiques à l'endroit de a) l'efficacité globale en consultation et de b) chacun des critères de cette efficacité?

Méthodologie

L'approche méthodologique retenue établit a priori les caractéristiques de personnalité et sociodémographiques comme variables indépendantes (VI) et les critères d'efficacité de la consultation comme variables dépendantes (VD).

Le recrutement des participants a été réalisé auprès de quatre cabinets de consultants externes ainsi que de deux associations de professionnels regroupant des consultants internes et externes. Les chercheurs se sont d'abord entendus sur le déroulement avec les responsables de ces cabinets et associations. Un courriel a été acheminé aux consultants des cabinets ayant accepté de participer à l'étude à partir de la liste transmise par les responsables. Le courriel contenait des informations sur l'étude et l'hyperlien vers les questionnaires de personnalité, sociodémographique et d'efficacité à compléter en ligne.

Pour les deux associations de professionnels, leurs responsables ont envoyé un courriel d'invitation à participer à l'étude à tous leurs membres. Lorsqu'intéressés, ces membres contactaient la chercheuse pour recevoir l'hyperlien des questionnaires à compléter en ligne.

Dans ce courriel, leur était mentionné le caractère anonyme et confidentiel de cette étude doctorale régie par les normes d'éthique de l'Université de Montréal. Lorsque les consultants se rendaient sur l'hyperlien de la recherche, le formulaire de consentement apparaissait (voir annexe 2). Étant donné la passation web, le consentement des participants se formalisait lorsqu'ils acceptaient de se rendre sur le site, de remplir les questionnaires et de cliquer sur « Envoyer » à la fin de leur passation. Ils pouvaient donc interrompre à tout moment leur participation. La phrase suivante était indiquée dans la section consentement du formulaire : « En décidant d'envoyer mon questionnaire web à la chercheuse principale, je donne par le fait même mon consentement libre et éclairé. Je suis conscient que je peux me retirer en tout temps sans préjudice, en contactant la chercheuse principale » (voir annexe 2).

Finalement, un courriel de rappel a été envoyé à tous, de même qu'un courriel de remerciement. Un rapport descriptif par organisation a également été envoyé aux dirigeants des différentes

organisations participantes. Il est à noter que ce sont uniquement les résultats globaux par organisation qui ont été présentés dans ces rapports et non pas les résultats individuels, afin de conserver la confidentialité et l'anonymat des participants.

Échantillon

L'échantillon des participants est composé de 135 consultants provenant de quatre cabinets de consultation (77.7% ; n = 105) et deux associations de professionnels (22.2% ; n = 30). Les participants œuvraient principalement au Canada (77.4% ; n = 105), en Chine (12.8% ; n = 17), au Royaume-Uni (7.3% ; n = 10) et aux États-Unis (2.5% ; n = 3). Un code pour accéder aux questionnaires en ligne a été envoyé à 316 consultants via un courriel d'invitation à l'étude. Il est à noter que le fait d'avoir un code unique par participant permettait qu'une même personne ne puisse pas remplir les questionnaires plus d'une fois. Le taux moyen de participation s'est avéré de 38.9% pour les quatre cabinets de consultation et de 6.4% pour les deux associations de professionnels. Au total, 20 participants proviennent du cabinet de consultation 1, 10 du cabinet 2, 14 du cabinet 3, 61 du cabinet 4, ainsi que six de l'association 1 et 24 de l'association 2. Il est possible de constater une assez grande différence entre les pourcentages liés à la provenance des participants. Majoritairement, ces participants sont consultants à l'externe (68.1% ; n = 92) contre 16.5% à l'interne (n = 22) et 15.4% travaillant à la fois à l'externe et à l'interne (n = 21). La majorité des participants (59.8% ; n = 81) déclare avoir reçu une formation sur le processus de consultation. Le domaine de spécialisation le plus représenté est la psychologie (33.3% ; n = 45), suivi des ressources humaines (16.3% ; n = 22), et du management (13.2% ; n = 18). D'autres domaines de spécialisation sont également représentés (37.2% ; n = 50) mais chacun dans une proportion moindre que 5% de l'échantillon. En termes de diplôme, 57.9% détiennent une maîtrise (n = 78), 26.8% un baccalauréat (n = 36), 12.2% un doctorat (n = 17), 1.8% un DEC pré-universitaire (n = 3) et 1.2% un diplôme d'études secondaires (n = 2). La durée moyenne d'expérience en consultation s'élève à 9.0 ans alors que celle dans le domaine antérieur de spécialisation est de 6.6 ans. L'âge moyen de début de carrière à titre de consultant est de 31.9 ans.

Instrumentation

Pour les caractéristiques sociodémographiques et la mesure de l'efficacité de la consultation, les items ont été construits pour cette recherche. Ainsi, en ce qui concerne les caractéristiques sociodémographiques, le questionnaire couvre les aspects jugés majeurs dans la documentation, à savoir le niveau de formation, le domaine de spécialisation, l'expérience professionnelle acquise avant de travailler à titre de consultant, l'expérience en consultation, l'âge d'entrée en carrière à titre de consultant, leur formation sur le processus de consultation (voir annexe 3). Il ne mesure pas d'autres variables sociodémographiques, tel que le sexe des consultants, car cette variable n'était pas ressortie liée à l'efficacité dans la documentation portant sur les caractéristiques des consultants efficaces.

Pour mesurer l'efficacité des consultants, un questionnaire auto-rapporté a été développé basé sur les critères identifiés par Roy (2006) et à partir des items répertoriés dans un questionnaire de validation de son modèle systémique de la consultation (voir annexe 4). Roy (2006) a identifié ces critères d'efficacité suite à son étude qualitative effectuée auprès de 15 consultants experts en changement organisationnel à qui elle a demandé de parler de leur expérience et de leur efficacité en consultation. Le questionnaire comporte 10 énoncés pour mesurer les six critères initiaux, subdivisés en 10 de façon à ne comporter qu'une idée par critère : l'appropriation du mandat par le client; la satisfaction du client; la satisfaction du consultant; l'évolution de l'organisation; l'évolution du client; l'évolution de la situation; la qualité de la relation client-consultant; la qualité de la démarche en terme d'adéquation moyens-fins; la pertinence des objectifs du mandat en fonction des enjeux organisationnels; la pertinence des résultats en fonction des enjeux organisationnels (Roy, 2006, 2008).

Ce questionnaire a été pré-validé par une dizaine d'experts de contenu (i.e. des consultants et professeurs en psychologie organisationnelle, relations industrielles, ressources humaines et management). Il a été demandé aux experts de contenu de répondre au questionnaire ainsi que de donner leur opinion sur le questionnaire. Les questions ont fait l'objet d'un consensus quant à leur pertinence et à leur capacité de mesurer l'utilisation et l'atteinte des critères d'efficacité

selon les experts de contenu. Une analyse des réponses a permis de constater qu'il y avait une variabilité suffisante entre les scores des 10 experts de contenu.

Les consultants à qui ce questionnaire a été envoyé par la suite devaient eux aussi indiquer à quel point ils utilisaient chaque critère pour évaluer leur efficacité en tant que consultant sur une échelle de mesure de type Likert comportant quatre ancrages : Jamais, Rarement, Souvent, Toujours. Pour chaque critère où les consultants avaient répondu qu'ils l'utilisaient Rarement, Souvent ou Toujours, ils devaient indiquer dans quel pourcentage de mandats où ils l'avaient utilisé, ils considéraient avoir atteint ce critère (ex : 10%, 50%, 80%, etc.). On leur avait demandé de se référer à leurs mandats complétés au cours des deux dernières années. Ainsi, c'était une mesure auto-rapportée car les consultants devaient indiquer à quel point ils considéraient utiliser et atteindre chaque critère d'efficacité (voir annexe 4).

Ce questionnaire auto-rapporté comporte des limites étant donné la subjectivité des réponses, notamment liée à la désirabilité sociale (Ones et al, 1996). Malheureusement, il a été impossible d'avoir accès à une mesure plus objective telle que la satisfaction des clients, du supérieur ou le chiffre de facturation ou de vente des consultants, étant donné le caractère confidentiel de ces données pour les cabinets participants à l'étude. Ceci fait en sorte qu'il est possible de considérer que le consultant évalue la perception qu'il a de son efficacité.

La mesure de la personnalité provient de l'Inventaire de personnalité Hogan (IPH) de Hogan et Hogan (2007). L'IPH est un inventaire de personnalité basé sur le modèle du Big Five. C'est une mesure de la personnalité « normale » largement utilisée dans les contextes de sélection et de développement des individus au travail, pour prédire la performance au travail. Il est à noter que ce questionnaire a été développé spécifiquement pour une population de travailleurs adultes. Il contient 206 questions de style vrai ou faux mesurant le style comportemental et attitudinal préféré ainsi que certains intérêts. Le temps d'administration web est de 15 à 20 minutes. L'IPH est composé de 7 dimensions (ajustement, ambition, sociabilité, sensibilité interpersonnelle, prudence, curiosité, style d'apprentissage) qui se divisent en 41 facettes. Ce test est intéressant par le fait qu'il mesure des dimensions de la personnalité très reliées à plusieurs caractéristiques des consultants efficaces répertoriées dans la documentation. En effet, 10 traits de personnalité

sur 12, qui sont parmi les plus fréquemment mentionnées dans la documentation, correspondent à 10 traits de personnalité mesurés par ce test, ce qui assure une grande représentation des caractéristiques par les dimensions dont il est constitué. Voir l'annexe 5 pour la description des dimensions de l'IPH. L'étude de validation de l'IPH a été réalisée auprès de 156 614 travailleurs adultes à travers le monde, à l'aide de plus de 200 études empiriques réalisées en collaboration avec des organisations qui représentent 95% des types d'emplois aux États-Unis (Hogan et Hogan, 2007). L'IPH a été évalué valide et fidèle : la consistance interne telle que mesurée par l'alpha de Cronbach se situe entre .57 et .83 avec une moyenne de .76 et les coefficients de fidélité test-retest à court-terme, c'est-à-dire avec un intervalle de 14 à 21 jours, varient de .69 à .87 avec une moyenne de .81, lorsqu'on regarde la corrélation de Pearson. De plus, ils varient de .30 à .73 avec une moyenne de .53 lorsqu'on regarde la fidélité test-retest à long-terme, c'est-à-dire avec un intervalle de 8 ans (Hogan et Hogan, 2007). Selon, le manuel de test de l'IPH, les recherches empiriques réalisées avec ce test montrent que c'est un bon instrument pour prédire la performance au travail (Hogan et Hogan, 2007). Ainsi, cet instrument a été utilisé car il répondait à cinq exigences: fondement théorique développé sur la personnalité « normale » du travailleur adulte, qualités psychométriques du test, lien démontré avec la performance au travail, disponibilité des versions anglaise et française du test et d'une plateforme WEB, courte durée de passation.

Analyses préliminaires

Dans cette recherche, la consistance interne de l'IPH telle que mesurée par l'alpha de Cronbach se situe entre .23 et .72 avec une moyenne de .54. Voici le détail par dimensions : Ajustement .72; Ambition .67; Sociabilité .62; Sensibilité interpersonnelle .55; Prudence .41; Curiosité .56; Style d'apprentissage .23.

Il est à noter que la consistance interne telle que mesurée par l'alpha de Cronbach de la dimension Style d'apprentissage de l'IPH est considérée basse à .23. Une explication possible serait justifiée par la faible taille de l'échantillon de 135 consultants qui ont répondu aux différents questionnaires. Elle peut aussi être expliquée par le fait que la dimension Style d'apprentissage est régulièrement et modérément corrélée avec des mesures des habiletés

cognitives selon Hogan et Hogan (2007). En effet, la dimension Style d'apprentissage de l'IPH indique l'intérêt pour l'apprentissage, la formation, le fait d'aimer lire, de considérer posséder une bonne mémoire et de considérer avoir une facilité avec les chiffres (voir l'annexe 5 pour une description de cette dimension et des facettes de l'IPH). Par exemple, Hogan et Hogan (2007) ont retrouvé des corrélations significatives entre la dimension Style d'apprentissage de l'IPH et les dimensions Déduction ($r = .13, p < .05$) et Évaluation des arguments ($r = .14, p < .01$), ainsi que le score total ($r = 0.13, p < 0.05$) du Watson-Glaser Critical Thinking Appraisal (WGCTA). De plus, Hogan et Hogan (2007) ont retrouvé une corrélation médiane de $r = .30$ entre la dimension Style d'apprentissage de l'IPH et la dimension Ouverture de l'Inventaire de personnalité NEO révisé de McCrae et Costa.

Une fois l'étude effectuée auprès des 135 consultants, un alpha de Cronbach de .81 a été constaté pour le questionnaire d'efficacité. Donc la cohérence interne de l'instrument est bonne car elle est près de 1 pour l'efficacité globale. De plus, chaque critère d'efficacité est cohérent.

Suite à l'analyse factorielle, selon la méthode des valeurs propres, il y a potentiellement trois facteurs qui se démarquent ; mais selon la méthode graphique on constate la présence de deux facteurs. Ces deux facteurs expliquent 52.45% de la variance. Toutefois le choix méthodologique a été de fixer un seul facteur car un objectif de la recherche a été d'avoir un score global d'efficacité. Ce facteur explique 38% de la variance. Comme tous les poids factoriels sont supérieurs à 0.4 cela vient soutenir le fait que de choisir un facteur est cohérent (Stevens, 2002). Voir l'annexe 6 pour le résultat de l'analyse factorielle.

L'objectif de la recherche était de voir les liens entre la personnalité, les caractéristiques sociodémographiques et l'efficacité des consultants. Ainsi, pour vérifier la structure interne de l'instrument de mesure de l'efficacité une analyse factorielle a été effectuée et la cohérence interne a été vérifiée. Il est possible de considérer chaque question liée à l'efficacité comme des items d'un score global. L'indice d'efficacité globale est calculé en faisant une moyenne du niveau d'atteinte de tous les critères d'efficacité.

Cela reste une limite de la recherche de n'avoir pas fait une étude de validation du questionnaire d'efficacité. Une autre recherche pourrait développer davantage de questions pour mesurer

chaque critère d'efficacité et valider ce questionnaire. Ainsi, il pourrait être réutilisé par d'autres recherches. Pour le moment, il ne peut pas être réutilisé car cette recherche était exploratoire. Mais cela serait une piste intéressante pour des recherches futures.

Analyses statistiques

Des analyses corrélationnelles ont été effectuées afin d'observer d'abord les liens entre la personnalité et la perception d'atteinte de l'efficacité globale des consultants (tableau 1) et ensuite les liens entre la personnalité et la perception d'atteinte de chaque critère d'efficacité par les consultants (tableau 3). Toutes les dimensions et facettes du test de personnalité, ainsi que toutes les caractéristiques sociodémographiques ont été mises en lien avec la mesure d'efficacité globale (annexe 7) et par critère d'efficacité dans les analyses corrélationnelles (annexe 9). Les variables significatives et non significatives sont présentées dans ces annexes. Par la suite, des analyses de régressions ont aussi été effectuées. Uniquement les traits de personnalité (VI) qui étaient corrélées significativement à l'efficacité dans les corrélations ont été rentrés dans les régressions linéaires multiples du tableau 2 et du tableau 4, afin de contrôler le chevauchement entre les variables. Ainsi, les variables qui sont significatives, sont celles qui ont pris la variance commune des variables qui se chevauchaient.

Il est possible de consulter l'annexe 7 pour une description détaillée de toutes les VI et VD rentrées dans l'analyse de corrélation, entre la personnalité et les caractéristiques sociodémographiques en lien avec la perception d'efficacité globale des consultants. Toutes les corrélations sont présentées dans cet annexe qu'elles soient significatives ou pas.

L'annexe 8 présente la matrice de corrélation des variables de la régression linéaire multiple en lien avec l'efficacité globale.

La décision a été prise de ne pas présenter la matrice de corrélation avec toutes les variables de la régression multiple en lien avec l'efficacité globale, ni par critères d'efficacité. Cette décision a été prise car ce n'était pas l'objectif de cette recherche exploratoire. De plus, cela aurait impliqué un trop grand nombre de tests statistiques. Il est à noter que plus on fait de

tests statistiques, plus on a de chances de trouver de faux positifs (erreur de type 1), ce qui irait à l'encontre du principe de parcimonie.

Résultats

Variables sociodémographiques

Premièrement, aucune des caractéristiques sociodémographiques proposées dans la documentation ne s'avère en lien avec l'indice de l'efficacité globale en consultation. L'annexe 7 présente toutes les corrélations non significatives entre ces variables et l'efficacité globale. Seules deux caractéristiques sont liées faiblement mais significativement à des critères spécifiques d'efficacité. Il est possible de les consulter à l'annexe 9 qui présente les corrélations par critère d'efficacité, avec toutes les variables significatives et non significatives. Ainsi, plus un consultant est formé au processus de consultation, plus il évalue comme étant atteinte la pertinence des objectifs du mandat en fonction des enjeux organisationnels ($r = .23, p < .05$). Finalement, la perception que le client a évolué durant la consultation est liée positivement à l'âge où le consultant a débuté sa carrière : plus il a démarré jeune, plus il a cette perception ($r = .18, p < .05$).

Liens traits de personnalité – indice d'efficacité globale en consultation

Le tableau 1 révèle que trois des sept dimensions de l'inventaire de personnalité et sept des 41 traits de personnalité ont des liens significatifs avec l'indice de l'efficacité globale en consultation et leur corrélation varie de $r = .20$ à $r = .36$. L'annexe 7 présente toutes les corrélations significatives et non significatives entre ces variables.

Ainsi, un consultant se percevrait d'autant plus efficace globalement qu'il est doté de sensibilité interpersonnelle (finesse et diplomatie dans les rapports sociaux, attitude amicale et conviviale envers autrui) dont la composante clé est d'aimer les gens et d'apprécier les interactions sociales. Il en est de même pour la sociabilité (facilité à établir et tisser des liens avec autrui) dont les composantes majeures sont l'intérêt envers une diversité d'expériences et l'appréciation des

rencontres sociales. Toutefois, en plus de la sensibilité et de l'aisance sociale, l'ambition (leadership, confiance en soi, énergie, esprit de compétition) qui se manifeste par un désir de diriger et de prendre en charge s'avère liée à la perception d'efficacité globale en consultation.

Par ailleurs, des traits sont liés à l'efficacité globale même si la dimension à laquelle ils appartiennent ne l'est pas. Ainsi, les consultants qui se perçoivent efficaces dans cette recherche aiment passer rapidement à l'action, sont préoccupés par l'opinion des autres et ont confiance en autrui.

Tableau 1

Relations bivariées entre les dimensions / traits de personnalité et l'efficacité globale en consultation

Dimensions de la personnalité	Traits de la dimension	Corrélations avec l'efficacité globale
Sensibilité interpersonnelle (Sensible, perspicace, diplomate, amical, esprit d'équipe)		.31**
	Aime les gens (Apprécie les interactions sociales)	.36**
Sociabilité (Aime être avec les autres, tisse facilement des liens)		.21*
	Intéressé aux expériences (Préfère la variété dans les expériences et les contacts)	.32**
Ambition (Leader, compétitif, énergique, a confiance en soi)	Aime les fêtes (Apprécie les rencontres sociales, proactif socialement)	.20*
	Leadership (Désir de diriger, aime prendre en charge)	.23**
Prudence		<i>ns</i>
	Contrôle des impulsions (Vitesse de passage à l'action; prudent versus impulsif)	-.23**
	Absence d'autonomie (Préoccupé par l'opinion des autres, par l'image)	.20*
Ajustement		<i>ns</i>
	Confiant en autrui (Sans méfiance)	.25**

Note. *ns* = non significatif.

* $p < .05$ ** $p < .01$.

Ceci dit, il se pourrait que plusieurs des traits identifiés au tableau 1 partagent des caractéristiques qui pourraient être redondantes dans la prédiction de l'efficacité, comme par exemple l'appréciation et la quête d'interaction sociale. Afin de contrôler ces chevauchements potentiels et d'identifier les traits qui sont liés à la perception d'efficacité globale en consultation, une analyse de régression linéaire multiple a été effectuée entre les traits de personnalité déjà identifiés dans le tableau 1 (VI) et l'efficacité globale (VD). Les résultats présentés au tableau 2 montrent qu'en contrôlant les redondances, les deux traits significativement liés à l'efficacité globale sont « aimer les gens » et « absence d'autonomie ». En d'autres termes, ceci suggère que le cœur des traits en lien avec la perception de l'efficacité globale en consultation serait le degré auquel le consultant aime les interactions sociales et est soucieux de l'image qu'il projette sur les autres.

Tableau 2

Relations multivariées (régression linéaire multiple) entre les traits de personnalité et l'efficacité globale en consultation

Critère d'efficacité (VD) Traits de personnalité (VI)	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>p</i>
Efficacité globale				
Aime les gens (Apprécie les interactions sociales)	2.73	1.05	.26*	.014
Intéressé aux expériences (Préfère la variété dans les expériences et les contacts)	1.00	0.95	.09	.308
Aime les fêtes (Apprécie les rencontres sociales, proactif socialement)	-0.87	0.97	-.07	.399
Leadership (Désir de diriger, aime prendre en charge)	0.77	0.70	.09	.299
Contrôle des impulsions (Vitesse de passage à l'action ; prudent versus impulsif)	-1.16	0.97	-.12	.257
Absence d'autonomie (Préoccupé par l'opinion des autres, par l'image qu'il projette)	2.95	1.15	.20*	.015
Confiant en autrui (Sans méfiance)	2.16	1.34	.14	.121

$R^2 = .23$. ($N = 130$, $p < .001$).

* $p < .05$.

Liens traits de personnalité – critères spécifiques d'efficacité en consultation

Afin d'explorer de manière plus spécifique l'incidence des traits et dimensions de la personnalité sur l'efficacité en consultation, les relations bivariées entre, d'une part, chacun des traits ou dimensions de personnalité et, d'autre part, chacun des dix critères d'efficacité en consultation ont été effectuées. Sur les 480 corrélations possibles provenant de l'interaction des 48 composantes (7 dimensions et 41 traits) de personnalité avec les 10 critères de l'efficacité en consultation, 80 corrélations s'avèrent significatives, dont 34 corrélations expliquant chacune au moins 5% de la variance ou de la variabilité (i.e. $r \geq .223$), lesquelles sont présentées au tableau 3. Seulement ces corrélations ont été gardées pour essayer d'éviter d'avoir des faux positifs. Il est possible de consulter toutes les corrélations significatives et non significatives par critères à l'annexe 9.

Tableau 3

Relations bivariées entre les dimensions / traits de personnalité et chacun des critères d'efficacité en consultation

Critères d'efficacité	Corrélations de Pearson (<i>r</i>)	Traits et dimensions de personnalité
Qualité de la relation client-consultant	.38**	Aime les gens
	.25**	Intéressé aux expériences
	.24**	Compatissant
	-.23*	Contrôle des impulsions
	.23*	Facile à vivre
Satisfaction du consultant	.37**	Sensibilité interpersonnelle
	.37**	Confiant en autrui
	.34**	Aime les gens
	.31**	Intéressé aux expériences
	.26**	Aime les fêtes
	.24**	Identité
	.23*	Leadership
	.33**	Sensibilité interpersonnelle
Qualité de la démarche	.28**	Ambition
	.25**	Sociabilité
	.32**	Intéressé aux expériences
	.27**	Aime les fêtes
	.23*	Confiant en autrui
Pertinence des objectifs du mandat en fonction des enjeux organisationnels	.27**	Sociabilité
	.29**	Absence d'anxiété
	.26*	Bonne mémoire
	.25*	Évite les ennuis
	.24*	Aime les gens
	.23*	D'humeur égale
	.23*	Ajustement
Évolution de la situation	.27**	Intéressé aux expériences
	.25**	Jeux intellectuels
	.25**	Génère des idées
Évolution du client	.23*	D'humeur égale
	.25*	Aime les gens
Appropriation du mandat par le client	.25**	Leadership
Évolution de l'organisation	-.24**	Éducation
Pertinence des résultats en fonction des enjeux organisationnels	.22*	Ajustement
Satisfaction du client	-.22*	Aptitudes en sciences

Note. En gras apparaissent les dimensions de personnalité. * $p < .05$. ** $p < .01$. $r \geq .223$.

Le tableau 3 indique que les cinq critères qui relèvent du client (appropriation du mandat, évolution du client, satisfaction du client) ou de l'organisation (évolution de l'organisation, pertinence des résultats) ne sont chacun corrélés significativement qu'avec une seule caractéristique de la personnalité du consultant à la fois, lorsqu'on considère les corrélations expliquant au moins 5% de la variance (i.e. $r \geq .223$). À l'inverse, quand il est question du consultant (sa satisfaction, la qualité de sa relation avec le client) et de son action professionnelle (pertinence des objectifs, qualité de la démarche, évolution de la situation) les caractéristiques de la personnalité sont présentes en bon nombre (entre quatre et neuf par critère) comme variables explicatives d'au moins 5% de la variance de leur critère d'efficacité. Il est probable que la similitude conceptuelle entre les traits de personnalité et les critères liés à la personne du consultant et à sa conduite accentue ce phénomène de regroupement.

Deux caractéristiques de la personnalité sont numériquement dominantes (quatre mentions chacune) quant à leur lien avec des critères d'efficacité en consultation liés à la personne du consultant et à son action professionnelle. Il s'agit de « aimer les gens » et « être intéressé à une diversité d'expériences ». De plus, chaque critère a sa propre configuration de caractéristiques, tant par le nombre que par la teneur. Ainsi, selon le critère d'efficacité retenu, le consultant efficace tend à se définir par des caractéristiques différentes.

Par ailleurs, il semble que plusieurs traits prédisant les critères d'efficacité qui relèvent plus du consultant (sa satisfaction, la qualité de sa relation avec le client) et de son action professionnelle (pertinence des objectifs, qualité de la démarche, évolution de la situation) partagent des caractéristiques communes. Afin de contrôler cette redondance potentielle et déterminer quels traits seraient au cœur de la perception d'atteinte du consultant de chacun de ces critères d'efficacité, cinq régressions linéaires multiples ont été effectuées, en utilisant les traits significativement liés à leur critère d'efficacité (VI), indiqués dans le tableau 3, et chacun des critères d'efficacité (VD).

Les résultats sont présentés au tableau 4. Ce dernier montre uniquement les traits prédisant significativement leur critère d'appartenance suite à la régression. D'autre part, les données du tableau 4 confirment plusieurs résultats apparus au tableau 3, mais l'enrichissent également. L'atteinte des critères liés au consultant et à sa démarche professionnelle est liée à des caractéristiques essentiellement psychosociales. Ainsi, le fait d'aimer les gens explique la qualité de la relation client-consultant; la confiance en l'autre est liée à la satisfaction du consultant; l'intérêt envers une diversité d'expériences tout comme la proactivité sociale, sont liées à la qualité de la démarche.

Par contre, des caractéristiques cognitives s'insèrent en lien avec la situation organisationnelle. Ce serait la bonne mémoire et l'absence d'anxiété qui influencent l'évaluation du degré de pertinence des objectifs en fonction des enjeux organisationnels. De même, le fait de réfléchir à la stratégie avant d'agir et un tempérament stable interviennent sur l'évolution de la situation organisationnelle. Ainsi, la pertinence des caractéristiques personnelles varie selon la prédominance accordée à un critère plutôt qu'à un autre pour mesurer l'efficacité de la consultation.

Tableau 4

Relations multivariées (régressions linéaires multiples) entre les traits de personnalité et des critères spécifiques d'efficacité en consultation

Critère d'efficacité (VD) Traits (VI)	<i>B</i>	<i>R</i> ²	<i>SE B</i>	β	<i>p</i>
Qualité de la relation client-consultant		.18*			
Aime les gens (Apprécie les interactions sociales)	3.36		1.37	.26*	.016
Satisfaction du consultant		.24*			
Confiant en autrui (Sans méfiance)	5.95		2.43	.23*	.016
Qualité de la démarche		.16*			
Intéressé aux expériences Préfère la variété dans les expériences et contacts)	3.42		1.26	.25*	.008
Aime les fêtes (Proactif socialement)	2.61		1.27	.19*	.042
Pertinence des objectifs du mandat en fonction des enjeux organisationnels		.21*			
Absence d'anxiété (Semble détendu)	4.49		2.03	.22*	.029
Bonne mémoire (A le souci de se rappeler des choses)	4.67		2.03	.22*	.024
Évolution de la situation		.18*			
D'humeur égale (Tempérament stable)	3.44		1.50	.20*	.024
Jeux intellectuels (Pense à sa stratégie avant d'agir)	4.21		1.96	.19*	.034

Note. En gras, apparaissent les critères d'efficacité.

Seules les variables significatives sont présentées.

**p* < .05

Discussion

Les résultats permettent d'identifier chez le consultant certaines caractéristiques de la personnalité liées à la perception d'atteinte de l'efficacité en consultation, qu'elle soit considérée dans sa globalité ou via ses critères spécifiques.

Ainsi, en regard de la perception de l'efficacité globale en consultation, il apparaît que trois dimensions avec certains des traits les composant (sensibilité interpersonnelle: aimer les gens; sociabilité: intérêt aux expériences diversifiées, aimer les fêtes; ambition: leadership) et trois traits détachés de leur dimension respective (contrôle des impulsions, confiance en autrui et

absence d'autonomie) émergent des analyses corrélationnelles. Une analyse de régression linéaire multiple entre les traits de personnalité et la perception d'efficacité globale en consultation révèle la prédominance des traits « aimer les gens » (i.e. apprécier les interactions sociales) et « absence d'autonomie » (i.e. être préoccupé par l'opinion des autres).

Ainsi, au niveau des traits de personnalité, le consultant qui se perçoit efficace en regard de la consultation vue dans sa globalité apprécierait avant tout les interactions avec autrui et serait préoccupé par l'opinion des autres et par son image, en étant possiblement un peu plus conformiste.

D'autre part, en ciblant plus spécifiquement les cinq critères d'efficacité liés au consultant et à sa démarche professionnelle, au trait déjà mentionné (aimer les gens), s'ajoutent la confiance en autrui, être intéressé aux expériences, aimer les fêtes ou être proactif socialement, l'absence d'anxiété, une bonne mémoire, le fait d'être d'humeur égale et le fait de penser à sa stratégie avant d'agir, en lien avec le trait jeux intellectuels. Ainsi, le consultant qui se perçoit efficace, selon le critère spécifique d'efficacité considéré, apprécierait les interactions sociales, aurait confiance en autrui, préférerait avoir de la variété dans ses expériences et ses contacts, serait proactif socialement, semblerait détendu et de tempérament stable, aurait le souci de se rappeler des choses et penserait à sa stratégie avant d'agir.

Il est possible de constater un lien entre le fait que le trait intéressé aux expériences et la dimension sociabilité soient corrélés à l'efficacité globale dans cette recherche exploratoire et les résultats de l'étude de Downey et al. (2011). Ainsi, ces derniers stipulent que la dimension ouverture à l'expérience du test de personnalité NEO FFI présente des corrélations significatives avec la performance mesurée par le revenu des consultants.

Un lien peut aussi être fait entre certains résultats de cette recherche exploratoire et des résultats de l'étude qualitative de Simon et al. (2011). Ainsi, les dimensions sensibilité interpersonnelle, sociabilité et ambition, de même que les traits leadership, absence d'autonomie et penser à sa stratégie avant d'agir, sont liées à l'efficacité dans cette recherche exploratoire. Ces caractéristiques semblent être en lien avec certaines habiletés associées aux mesures de réussite

organisationnelle selon les exécutifs de l'étude de Simon et al. (2011), entre autres, le service clientèle, le leadership et la vision qui encourage la créativité.

Ces résultats rejoignent également certaines conclusions de l'étude de Hamilton (1988) qui affirmait que l'ouverture et la réponse aux besoins et préoccupations des autres, ainsi que le fait de se sentir confortables lorsqu'ils sont en relation avec les autres sont des caractéristiques associées à l'efficacité des consultants. Toutefois, la tolérance à l'ambiguïté qu'elle avait identifiée n'est pas ressortie dans cette recherche exploratoire.

Ces résultats rejoignent aussi les écrits de Leconte et al. (2004), McKinney Kellogg (1984), Roy (2006), Roy et Savoie (2007), Schein (1999), et Wampold (2001) pour qui la relation client-consultant et l'alliance de travail était un facteur de succès important en consultation.

Par contre, aucune caractéristique sociodémographique ne s'est avérée corrélée significativement à l'indice d'efficacité globale en consultation. Ces résultats ne rejoignent donc pas les écrits de Bordeleau (1998), Kubr (1978) et Stern et Tutoy (2003). Toutefois, deux caractéristiques le sont, chacune pour un critère spécifique d'efficacité en consultation.

Ainsi, la formation au processus de consultation est reliée positivement à la perception d'atteinte du critère pertinence des objectifs du mandat en fonction des enjeux organisationnels, par le consultant. Ainsi, il se pourrait qu'un consultant formé au processus de consultation, soit davantage en mesure d'identifier la pertinence des objectifs du mandat au départ, ce qui pourrait favoriser son évaluation positive par la suite.

L'âge d'entrée en carrière du consultant est relié à la perception que le client a évolué durant la consultation. Plus le consultant a débuté jeune sa carrière, plus il a cette perception, peut-être car en débutant plus jeune, le consultant considère davantage son impact que l'impact des autres variables explicatives. Par la suite, il se pourrait que le consultant entretienne cette perception s'il a plusieurs exemples de succès qui lui confirment cette hypothèse.

Il est intéressant de reconsidérer les propositions de la documentation théorique, expérimentale, exploratoire et empirique quant aux liens entre les caractéristiques personnelles du consultant et l'efficacité de sa consultation. La *confiance en autrui*, la *confiance en soi*, le *leadership*, le *dynamisme*, l'*empathie* et la *maîtrise de soi* ont reçu des appuis de cette recherche exploratoire. Toutefois, il n'en est pas ainsi de la *tolérance à l'ambiguïté*, de la *flexibilité*, de l'*innovation* et du *pragmatisme*. Les autres traits les plus fréquemment mentionnés dans la documentation, l'*intégrité* et la *persévérance*, n'ont pas été mesurés par l'Inventaire de personnalité Hogan. En ce qui concerne les caractéristiques sociodémographiques, seulement deux caractéristiques (i.e. *la formation au processus de consultation* et *l'âge où le consultant a débuté sa carrière*) ont reçu un appui mitigé de cette recherche exploratoire en étant liées à un seul critère d'efficacité, suite aux corrélations, sans être liées à la perception d'atteinte de l'efficacité globale.

Limites et pistes de réflexion

Il est intéressant d'essayer d'expliquer les quelques écarts observés entre la documentation et les résultats de cette recherche exploratoire.

Premièrement, il est possible d'argumenter que le questionnaire de personnalité IPH ne mesure pas de façon suffisamment précise toutes les caractéristiques de personnalité qu'avance la documentation. De plus, ces données reposent essentiellement sur des mesures auto-rapportées alors que la documentation est très majoritairement composée de perceptions d'observateurs ou de réflexions de théoriciens.

L'instrument de mesure de l'efficacité en consultation peut aussi être mis en doute puisqu'il s'agit d'un questionnaire auto-rapporté qui en est à ses premières applications en recherche. Il est possible également de souligner l'écart quantitatif des liens entre les critères liés aux réalisations personnelles du consultant versus les changements liés à l'organisation, ce qui pourrait laisser croire à une distorsion perceptuelle favorisant le consultant puisqu'il est le répondant unique aux questionnaires de recherche. On ne peut pas non plus exclure un manque de puissance statistique étant donné le nombre de répondants ($N = 135$).

Étant donné les biais associés aux mesures auto-reportées, il est recommandé dans les designs expérimentaux, mais également corrélationnels, que la variable dépendante soit mesurée de manière « objectivable ». Étant donné qu'il a été impossible d'avoir une mesure objective d'efficacité, le risque de rencontrer des problèmes de variance commune (*common variance*) ou des biais de méthode (*common method bias*) est élevé (Podsakoff et al, 2003). La principale conséquence de ce biais est une surévaluation artificielle des corrélations entre les variables indépendantes et dépendantes, générant un manque de fiabilité des résultats. Suite aux recommandations issues de l'article de Podsakoff et al. (2003), le "test de facteur unique" d'Harman a été effectué au niveau de la mesure de l'efficacité en consultation (variable dépendante). Comme il n'y avait pas un seul facteur émergent de l'analyse factorielle (38% de variance expliquée < 50%), il est possible de dire que ce biais n'a pas significativement entaché les résultats.

Des tests de différences (Anova) n'ont pu être effectués selon le cabinet conseil auquel les répondants appartiennent, compte tenu du nombre de variables et du nombre parfois insuffisant de participants dans chacun des sites. Le nombre de consultants était également très différent par domaine de spécialisation. De plus, la question principale de la thèse était de voir les liens entre la personnalité et l'efficacité des consultants. C'était une question secondaire de voir les différences selon les cabinets ou selon l'expertise des consultants. Étant donné que très peu d'études ont été trouvées sur ce sujet et que cette recherche était exploratoire, cela semble être une bonne piste de recherche future. Les chercheurs devront s'assurer d'avoir un nombre similaire de participants par cabinet et par spécialisation, ainsi qu'un nombre plus grand de participants au total, afin de pouvoir effectuer ce type d'analyses.

Ainsi, une piste intéressante à explorer par une recherche future serait de voir si les valeurs ou la culture organisationnelle, le contexte de la tâche, de l'équipe ou des supérieurs, sont des variables explicatives de l'efficacité de la consultation. Si c'est le cas, l'adéquation entre ces éléments contextuels et la personnalité des consultants pourrait possiblement favoriser l'efficacité en consultation.

Chacune des critiques formulées ci-dessus est donc recevable et ne peut être rejetée. Mais il est possible aussi que cette recherche exploratoire ait capté une portion substantielle de la réalité. Qu'advient-il alors de notre compréhension des liens entre les caractéristiques personnelles et l'efficacité en consultation, par rapport aux implications à en tirer?

Pour les consultants eux-mêmes

Il y a premièrement des implications pour les consultants. Ces résultats peuvent leur permettre d'identifier leurs forces et cibles de développement en lien avec les caractéristiques soutenues dans la présente recherche. De façon spécifique, plusieurs traits de personnalité sont liés à la perception d'efficacité en consultation. Ainsi, les consultants qui se perçoivent efficaces ont de l'astuce sociale, apprécient les contacts humains et aiment exercer du leadership dans leur rôle. Le contexte de travail des consultants les place en situation d'interactions fréquentes avec plusieurs clients. Dans ce rôle conseil, ils sont appelés à les influencer, donc à exercer du leadership, pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs, ce pourquoi par ailleurs leurs services ont été sollicités. Cette recherche permet aussi de mettre en lumière l'importance de choisir comme employeur un bureau de consultants qui valorise les critères d'efficacité correspondant aux traits que le consultant possède déjà pour ainsi lui permettre de répondre à ses attentes.

De plus, les consultants qui se perçoivent efficaces dans cette étude préfèrent passer rapidement à l'action, sont préoccupés par l'opinion des autres et ont confiance dans les autres. Ces traits correspondent à des exigences concrètes et réalistes vécues par les consultants dans leur pratique. Ainsi, sur le plan des affaires, ce que pensent et disent d'eux les clients vont décider du succès de leur carrière de consultant. De plus, ils constatent et doivent répondre à des clients voulant voir des résultats concrets rapidement et être consultés, notamment en ce qui a trait à toutes les informations en regard de leur organisation et son fonctionnement. Il est donc probable que les consultants qui adoptent ces comportements pourraient se percevoir plus efficaces à la lumière des rétroactions obtenues auprès de leurs clients et de l'environnement.

Cette recherche présente aussi des résultats apparemment contradictoires. Ainsi, certaines caractéristiques de personnalité significativement liées à la perception de l'efficacité en

consultation impliquent des compétences pouvant sembler opposées. Par exemple passer rapidement à l'action (contrôle des impulsions corrélé négativement; tableau 1 et 3) et penser à sa stratégie avant d'agir (jeux intellectuels; tableau 3 et 4). Il serait donc possible d'envisager qu'un consultant puisse passer rapidement à l'action, pour certaines étapes du processus de consultation et à la fois réfléchir à sa stratégie avant d'agir, à un autre moment ou pour d'autres volets du mandat. L'analyse de l'utilisation de ces caractéristiques selon les situations ou étapes du processus en cause pourrait être une autre piste de recherche.

Pour les cabinets conseil

Les caractéristiques sociodémographiques ne se sont pas avérées liées à l'indice d'efficacité globale en consultation. Cela ne signifie cependant pas qu'elles soient inutiles. Il est très probable que les consultants qui n'atteignent pas un seuil minimal à leur endroit ne soient pas embauchés ou pas maintenus en poste bien longtemps. D'un autre côté, les résultats de cette recherche exploratoire peuvent leur permettre de cibler des formations pour les membres de leur équipe en lien avec les caractéristiques significatives proposées par cette recherche, par exemple, une formation sur le processus de consultation. De plus, un bureau valorisant la qualité de la relation client-consultant comme critère d'efficacité, pourrait, par exemple, vouloir développer l'astuce sociale et la diplomatie ou le sens politique pour habiliter ses consultants en matière d'interactions sociales. Les résultats peuvent aussi leur permettre d'identifier certains critères de sélection de base liés aux traits de personnalité le plus fortement corrélés à la perception d'efficacité en consultation selon la valorisation que le bureau lui accorde. Il est aussi possible que les caractéristiques recherchées puissent être différentes selon la spécialisation des consultants (par exemple : en dotation, développement organisationnel versus recherche et développement). Cela pourrait être évalué dans une recherche future.

L'existence d'une liste à utiliser, par exemple en sélection de personnel, tout en pouvant guider certaines décisions, comporte aussi des limites. Ainsi, est-il réaliste qu'un consultant puisse posséder toutes ces caractéristiques? En effet, il ne faut pas oublier que ces caractéristiques sont ressorties lorsque des liens ont été effectués entre les traits de personnalité et la perception d'atteinte des critères d'efficacité des 135 consultants participants à l'étude. Cela ne signifie pas

qu'un même consultant puisse et doive posséder toutes ces caractéristiques, mais bien que ce sont les caractéristiques des consultants ayant participé à cette recherche et qui se perçoivent efficaces. En effet, d'un domaine de spécialisation à l'autre et d'une organisation à l'autre, il se pourrait que certaines de ces caractéristiques soient prioritairement requises et associées à l'efficacité.

En somme, suite à cette recherche exploratoire, assez unique en son genre, sur les liens possibles entre les caractéristiques personnelles et la perception d'efficacité en consultation, il apparaît que les caractéristiques à teneur psychosociale (sensibilité à l'autre, appréciation des interactions sociales, sociabilité, intérêt à avoir une diversité d'expériences et de contacts, proactivité sociale, leadership) constituent des valeurs plutôt sûres en consultation. Il importe alors de considérer la prédominance des caractéristiques psychosociales, de même que l'ambition, la vitesse de passage à l'action, le fait d'être préoccupé par l'opinion des autres, et de faire confiance aux autres.

Bibliographie

- Arnouldse, D.M., Ouellette, L.P. et Whalen, J.D. (1989). *Consulting skills for information professionals*. Homewood, IL : Dow Jones-Irwin.
- Block, P. (2011). *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used* (3^e éd.). New York, NY : Jossey-Bass.
- Bordeleau, Y. (1998). *Carrière de consultant : concepts et applications*. Montréal, QC : Éditions Nouvelles AMS.
- Bounfour, A. (1992). *Chers consultants : enjeux et règles des relations entreprises-consultants*. Paris, France : Dunod.
- Brannick, M. T., et Levine, E. L. (Dir.). (2002). *Job analysis: Methods, research, and applications for human resource management in the new millennium*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Brown, D. (1985). The preservice training and supervision of consultants. *The Counseling Psychologist*, 13(3), 410-425.
- Calvert, M. (2005). Developing consulting skills. *Consulting to Management*, 16(4), 33-37.
- Carey, A. et Varney, G.H. (1983, Avril). Which skills spell success in OD? *Training and Development Journal*, 38, 38-40.
- Cervone, D. et Pervin, L. A. (2015). *Personality: Theory and research* (13^e éd). New York, NY : John Wiley & Sons.
- Czerniawska, F. (2007). *The trusted firm: How consulting firms build successful clients relationships*. Chichester, Royaume-Uni : John Wiley & Sons Ltd.
- Downey, L.A., Lee, B. et Stough, C. (2011). Recruitment consultant revenue: Relationships with IQ, personality, and emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(3), 280-286.
- Ferrer, M. I. (1997). L'évaluation des prestations de conseil en management stratégique: de la performance à la cohérence. *Association internationale de management stratégique*, 25, 1-23.
- Hamilton, E.E. (1988). The facilitation of organizational change: An empirical study of factors predicting change agents' effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 24(1), 37-59.

- Hedge, J.W et Borman, W.C. (2008). *The I/O consultant: Advices and insights for building a successful career*. Washington, D.C. : American Psychological Association.
- Hogan, R. et Hogan, J. (2007). *Hogan personality inventory manual (3^e éd.)*. Tulsa, OK : Hogan Assessment Systems.
- Hogan, R. Hogan, J. et Roberts, B.W. (1996). Personality measurement and employment decisions: Questions and answers. *American Psychologist*, 51(5), 469-477.
- Holtz, H. et Zahn, D. (2004). *How to succeed as an independent consultant (4^e éd.)*. New Jersey : John Wiley & Sons.
- Hunt, A. (1977). *The management consultant*. New York, NY : The Ronald Press Company.
- Jiang, J., Klein, G., et Margulis, S. (1998). Important behavioral skills for IS project managers: The judgments of experienced IS professionals. *Project Management Journal*, 29(1), 39-43.
- Kanhweiler, W. M. (2010). Organization development success and failure: A case analysis. *Organization Development Journal*, 28(2), 19-28.
- Kendra, K.A. et Taplin, L.J. (2004). Change agent competencies for information technology project managers. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(1), 20-34.
- Kubr, M. (1978). *Le conseil en management*. Genève, Suisse : Bureau International du Travail.
- Kubr, M. (2002). *Management Consulting: A guide to the profession (4^e éd.)*. Genève, Suisse : International Labour Office.
- Lancestre, A. (2000). Quelques caractéristiques du conseil en psychologie des organisations. Dans Bernaud, J.-L. et Lemoine, C. : *Traité de psychologie du travail et des organisations*, (p. 203-221) Paris, France : Dunod.
- Legendre, R. (1993). *Dictionnaire actuel de l'éducation*. Librairie Larousse. 679 pages.
- Lescarbeau, R. Payette, M. et St-Arnaud, Y. (2003). *Profession : consultant (4^e éd.)*. Boucherville, QC : Gaëtan Morin Éditeur.
- Lippitt, G. et Lippitt, R (1980). *La pratique de la consultation*. Ottawa, ON : Éditions NHP.
- Mckinney Kellog, D. (1984). Contrasting successful and unsuccessful OD consultation relationships. *Group and Organization Studies*, 9(2), 151-176.
- McCrae, R. R. et Costa, P.T. (1990). *Personality in adulthood*. New York, NY : Guilford Press.
- Mikol, A. et al. (1989). *Comptabilité analytique et contrôle de gestion*. Paris, France : CLET.

- Moachon, L. (1991). *Conseil en communication*. Bruxelles, Belgique : Éditions Labor.
- Ones, D.S., Viswesvaran, C., et Reiss, A. D. (1996). Role of social desirability in personality testing for personnel selection: The red herring. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 660.
- Phillips, P. P., et Phillips, J. J. (2004). *Building a successful consulting practice: Opportunities and challenges*. Repéré à www.roiinstitute.net
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., et Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- Roberts, B.W. et Hogan, R. (2001). *Personality psychology in the workplace*. Washington, D.C. : American Psychological Association.
- Roy, F. (2006). *La consultation efficace dans les organisations: modélisation des représentations des consultants*. Thèse de doctorat inédite, Université de Montréal, Montréal.
- Roy, F. (2008). *La consultation en entreprise : théories, stratégies et pratiques*. Montréal, QC : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Saïd, A., et Jomaa, H. (2007). Introduction. *Vie et sciences économiques*, 1(174 - 175), p. 10-14.
- Schein, E.H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. New York, NY : Addison-Wesley.
- Schneider, B. et Smith, D.B. (2004). *Personality and organizations*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- Simon, A., Kumar, V., Schoeman, P., Moffat, P. et Power, D. (2011). Strategic capabilities and their relationship to organisational success and its measures: Some pointers from five Australian studies. *Management Decision*, 49(8), 1305-1326.
- Stern, P. et Tutoy, P. (2003). *Le métier de consultant : principes, méthodes, outils*. Paris, France : Éditions de l'organisation.
- Stevens, J.P. (2002). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (4^e éd.). Hillsdale, NJ : Erlbaum.
- Tett, R.P., Jackson, D.N. et Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44(4), 703-733.

Varney, G., Worley, C., Darrow, A., Neubert, M., Cady, S. et Gurner, O. (1999). *Guidelines for entry level competencies to organization development and change (OD&C)*. Paper presented at the meeting of ODC Division, Academy of Management – OD&C, Chicago, IL.

Wampold, B. E. (2001). *The great psychotherapy debate: Models, methods and findings*. Mahwah, NJ : Erlbaum.

Warrick, D.D. et Donovan, T. (1979, Septembre). Surveying organization development skills. *Training and Development Journal*, 33, 22-25.

Conclusion

Cette conclusion permet de préciser les apports de cette thèse par rapport aux caractéristiques personnelles des consultants associés à l'efficacité en consultation en lien avec la documentation, ainsi qu'à travers une recherche exploratoire novatrice qui a été effectuée. Les limites de la recherche et des pistes de recherches futures sont également présentées.

Plusieurs professionnels, dont des psychologues, des conseillers en ressources humaines et en gestion, exercent la profession de consultant. Comme cette profession n'est toutefois pas réglementée, il est possible de constater différentes pratiques et façons de faire chez les consultants, surtout que ces derniers proviennent de différents domaines. De plus, la consultation est un concept analysé par les praticiens et les théoriciens mais peu de recherches sur le sujet permettent d'identifier les éléments nécessaires au succès. Le but de cette recherche était donc de pallier à ce manque. Ainsi une recension de la documentation et une recherche exploratoire ont permis d'identifier les caractéristiques de personnalité des consultants associées à l'efficacité en consultation.

Apports de la thèse

L'apport du premier article a été de recenser les écrits identifiant les caractéristiques personnelles des consultants liées à l'efficacité de la consultation dans la documentation. Le résultat est une liste de 38 caractéristiques à mesurer, celles étant les plus fréquemment mentionnées par les auteurs. Si on compte aussi les caractéristiques sociodémographiques et les habiletés intellectuelles mentionnées par un moins grand nombre d'auteurs, on arrive à 43 caractéristiques.

L'analyse du contenu de ces caractéristiques du consultant présente six grandes catégories associées au succès de la consultation: 1) les caractéristiques sociodémographiques; 2) les comportements; 3) les connaissances; 4) les habiletés intellectuelles; 5) les habiletés interpersonnelles; 6) les traits de personnalité.

Pour une description de ces caractéristiques présentes dans la documentation il est possible de consulter le premier article intitulé « Les caractéristiques individuelles associées à la consultation à succès » p.9-43.

Le second article a présenté une recherche exploratoire portant sur les liens entre les caractéristiques de personnalité et sociodémographiques d'un côté et les critères d'efficacité de la consultation de l'autre côté. Il a été impossible de mesurer les autres catégories de caractéristiques identifiées dans le premier article étant donné qu'il fallait raccourcir le temps de passation pour avoir des répondants. Cette étude a été effectuée auprès de 135 consultants en provenance de quatre cabinets et deux associations professionnelles, de quatre pays. Ces consultants ont répondu à trois mesures auto-rapportées : l'Inventaire de personnalité Hogan, ainsi qu'un questionnaire sociodémographique et d'efficacité qui ont été développés à partir des caractéristiques et critères identifiés dans la documentation. Il a été impossible d'avoir accès au taux de satisfaction des clients, des supérieurs et aux chiffres de facturation et de vente des consultants, étant donné la confidentialité de ces données pour les organisations participantes.

Les questions de recherche suivantes guidaient cette étude :

1. Quelles sont les caractéristiques de personnalité et sociodémographiques des consultants en lien avec : a) l'efficacité globale en consultation et b) chacun des critères de cette efficacité?
2. Quelle est la puissance prévisionnelle des caractéristiques de personnalité et sociodémographiques à l'endroit de : a) l'efficacité globale en consultation et de b) chacun des critères de cette efficacité?

Le second article a permis de répondre à ces questions. L'apport de cet article a été de pallier au manque de recherches présentes dans la documentation en mesurant certaines des caractéristiques identifiées dans le premier article. Des analyses corrélationnelles et de régression ont permis d'identifier les traits de personnalité des consultants liés à leur perception d'efficacité globale en consultation et à chacun des critères d'efficacité.

Ainsi, trois des sept dimensions de l'Inventaire de personnalité Hogan et sept des 41 traits de personnalité ont des liens significatifs avec l'indice de l'efficacité globale en consultation et leur

corrélation varie de $r = 0.20$ à $r = 0.36$. Il est à noter que les résultats de cette thèse corroborent ceux de St-Sauveur (2007) sur le fait que les facettes ou traits de personnalité se sont avérées être un meilleur prédicteur de l'efficacité que les dimensions.

En résumé, la sensibilité interpersonnelle, le fait d'apprécier les interactions sociales et d'être proactif socialement, la sociabilité, l'intérêt à avoir une diversité d'expériences et de contacts, l'ambition, le leadership, la vitesse de passage à l'action, le fait d'être préoccupé par l'opinion des autres et la confiance en autrui s'avèrent liés à la perception d'efficacité globale en consultation ainsi qu'à plusieurs des critères relatifs à la satisfaction du consultant et à la conduite de son intervention. Voir les tableaux 1 et 2 du second article p. 60 et p. 61.

Néanmoins, aucune des caractéristiques sociodémographiques proposées dans la documentation ne s'avère en lien avec l'indice de l'efficacité globale en consultation. Seules deux caractéristiques sont liées faiblement mais significativement à des critères spécifiques d'efficacité. La formation au processus de consultation est reliée positivement à la perception d'atteinte du critère pertinence des objectifs du mandat en fonction des enjeux organisationnels; et l'âge où le consultant a débuté sa carrière est relié positivement à la perception d'atteinte du critère évolution du client. Ces résultats ne rejoignent donc pas les écrits de Bordeleau (1998), Kubr (1978) et Stern et Tutoy (2003). Pour une description de ces résultats, voir le second article, p. 58.

Un autre constat est que cinq caractéristiques de personnalité peuvent être considérées plus importantes parce qu'elles ont des liens significatifs avec au moins deux des dix critères d'efficacité : aime les gens, intéressé aux expériences, leadership, confiant en autrui et d'humeur égale. Il peut être facile de croire qu'aimer les gens et avoir confiance en l'autre sont des caractéristiques que possèdent tous les psychologues. Toutefois, la consultation risque d'exiger aussi des psychologues et conseillers de démontrer non seulement une ouverture aux gens, mais aussi aux multiples expériences auxquelles les organisations-clientes les exposeront. De plus, l'insécurité associée au monde des affaires, la complexité et l'ambiguïté des situations seront des sources d'anxiété importantes qu'ils devront gérer au quotidien pour être efficaces. Finalement, une gestion de processus qui implique plusieurs personnes à des niveaux différents

et ayant des objectifs parfois contradictoires pourraient obliger les psychologues et conseillers à faire preuve d'un leadership qu'ils peuvent ne pas avoir été amenés à démontrer dans un autre contexte de pratique (Lungescu, Roy et Savoie, 2013).

Les informations issues de cette recherche pourraient permettre aux consultants, tels que les psychologues, les conseillers en ressources humaines ou en gestion, de réfléchir à leurs forces et à leurs limites à mener une carrière à titre de consultant.

Les consultants pourraient se demander s'ils possèdent les caractéristiques associées à l'exercice efficace de la consultation, tels que la sensibilité interpersonnelle associée entre autres au fait d'aimer les interactions sociales, la sociabilité associée au fait d'aimer avoir des expériences diversifiées et d'aller vers les gens, dans un événement de réseautage par exemple, ainsi que l'ambition liée au désir d'avoir du leadership ou de prendre en charge les autres. Ils pourraient aussi analyser s'ils sont préoccupés par l'opinion des autres à leur égard (trait absence d'autonomie), s'ils se sentent capables de passer rapidement à l'action (trait contrôle des impulsions corrélé négativement) et s'ils font confiance aux autres.

Selon le résultat de cette introspection, ils pourront peser le pour et le contre de ce choix professionnel et développer des stratégies pour respecter leurs limites en s'associant à des collègues ou en développant les caractéristiques dont ils auront besoin pour être efficace.

La relation semble un aspect prédominant de la consultation efficace à la fois dans la documentation et dans les résultats de cette recherche exploratoire. Ainsi, les résultats démontrent que les traits aimer les gens et absence d'autonomie, qui dans l'IPH signifient apprécier les interactions sociales et se préoccuper de l'opinion des autres, ainsi que les dimensions Sensibilité interpersonnelle, Sociabilité et Ambition sont ressortis comme étant liés à la perception d'efficacité globale en consultation.

Ces résultats rejoignent les écrits de Leconte et al. (2004), McKinney Kellogg (1984), Roy (2006), Roy et Savoie (2007), Schein (1999), Simon et al. (2011) et Wampold (2001) pour qui

la relation client-consultant et l'alliance de travail était un facteur de succès important de la consultation.

Il est permis de penser que la relation étant importante dans le cadre du processus de consultation organisationnelle et individuelle, ces résultats seraient généralisables à ces domaines de pratique, ce qui rend d'autant plus intéressant le fait d'analyser les caractéristiques individuelles du consultant.

Ainsi, ces résultats rejoignent ceux de Roy et Savoie (2007) qui suite à 15 entretiens avec des consultants chevronnés ont identifié la relation entre le psychologue organisationnel et son client comme étant déterminante pour que la consultation puisse être efficace.

Du côté de la psychologie clinique, selon plusieurs articles, les éléments déterminants du succès de la consultation en psychothérapie sont aussi les habiletés relationnelles, de même que l'alliance thérapeutique, les habiletés à réaliser des entrevues efficacement et les traits de personnalité du psychothérapeute plutôt que les connaissances, les diplômes, les techniques ou l'approche théorique utilisée (Leconte, Savard, Drouin et Guillon, 2004; Wampold, 2001).

Selon la méta-analyse de Leconte, Savard, Drouin et Guillon (2004), la personne du psychothérapeute est ce qui explique le plus le succès en psychothérapie. De plus, selon ces auteurs, les psychothérapeutes efficaces semblent détenir les caractéristiques suivantes : 1) la sensibilité aux caractéristiques du client; 2) la flexibilité dans le choix des interventions; 3) la capacité de favoriser un attachement sécurisé chez le client; 4) l'utilisation d'interventions qui n'induisent pas un processus de résistance; 5) l'utilisation d'interventions adaptées aux « patterns » et aux styles d'adaptation du client; 6) la capacité d'établir une alliance thérapeutique; 7) la capacité de réguler des relations émotionnellement intenses et variables comportant des tensions et des ruptures; 8) la capacité d'offrir des réponses empathiques, des réponses d'acceptation chaleureuses et authentiques; 9) la capacité d'offrir un traitement optimal tout en étant sensible au client et en régulant l'alliance thérapeutique; 10) la maîtrise de l'application pertinente de techniques adaptées aux besoins du client.

Il est aussi intéressant de faire un lien avec les résultats d'une recherche sur le coaching, domaine de pratique connexe à la consultation organisationnelle et à la psychothérapie, qui indique que l'alliance de travail est un ingrédient clé pour l'efficacité du coaching (De Haan, Grant, Burger et Eriksson, 2016).

Ces résultats supportent aussi la vision de Lescarbeau et al. (2003) stipulant que le consultant efficace doit être en mesure de développer et entretenir une relation de coopération avec le client afin de l'aider à se développer, à développer ses employés et à gérer les résistances au changement.

Aussi, tel qu'Arnoudse, Ouellette et Whalen (1989), Schein (1999) et Lescarbeau et al. (2003) l'affirment, le consultant semble être plus efficace s'il joue un rôle de partenaire, expert du processus et non du contenu, en habilitant le client à résoudre les problèmes par lui-même et ce, dans un processus de collaboration.

Finalement, les résultats de cette thèse nous amènent à partager l'avis de Leconte et al. (2004) et de Heckman et Kautz (2012) par rapport au fait que les programmes de formation devraient sélectionner les étudiants aussi sur la base de leurs habiletés relationnelles et les amener à développer davantage ces habiletés relationnelles, d'entrevue et leur conscience réflexive de soi par l'entremise de la supervision, de jeux de rôles, de stages et internats. Ainsi, les résultats académiques, les techniques et approches d'intervention ne devraient pas être le focus central des programmes universitaires qui forment des psychologues ou conseillers au détriment des habiletés relationnelles, d'entrevue et de la conscience réflexive de soi.

Limites de la thèse

Cette recherche exploratoire a aussi plusieurs limites. En effet, les critères d'efficacité ont été mesurés de manière auto-rapportée ce qui nous amène à parler de la perception des consultants de leur efficacité plutôt que de leur efficacité objective, telle que mesurée par la satisfaction des clients, du supérieur ou les indices de facturation et de vente.

De plus, étant donné le grand nombre de traits de personnalité et de critères d'efficacité, il peut être difficile d'isoler l'impact d'un seul trait. Selon Heckman et Kautz (2012), les traits de personnalité sont difficiles à mesurer car les sources de motivation, le contexte et les types de renforcement du milieu peuvent influencer la manière dont ils se présentent. Ils sont également difficiles à isoler car la présentation d'un trait peut avoir un impact sur la manifestation d'un autre. Par exemple, dans une organisation qui valorise l'innovation et le fait de générer de nouvelles idées, il se pourrait que cela renforce la présence de ce trait chez les employés et inhibe l'expression de la dimension prudence dans certaines situations (Heckman et Kautz, 2012).

Finalement, il est impossible de dire que tous les traits ressortis liés à l'efficacité dans la présente recherche sont nécessaires pour que toutes les consultations aient du succès. En effet, étant donné le grand nombre de rôles que les consultants peuvent jouer dans leur pratique, il serait important de nuancer et de préciser quel trait est important dans quelle situation. Cela rejoint en partie la vision de Schein (1999) stipulant que le consultant peut choisir de jouer le rôle qu'il préfère et changer de rôle au cours d'un même mandat. Elle rejoint aussi en partie celle des auteurs considérant que le choix des rôles que le consultant assumera dépend davantage des besoins de l'organisation, du client, ou de la situation que de la préférence du consultant (Lescarbeau et al., 2003; Lippitt et Lippitt, 1980).

Il est à noter que Czerniawska (2007) précise qu'il n'y a pas de profil idéal pour toutes situations. En effet, étant donné que le travail de consultant diffère d'une firme à l'autre et d'une spécialisation à l'autre, la diversité dans les compétences de ses consultants est une bonne approche pour une firme. De plus, le taux de roulement étant assez élevé dans certaines firmes, le défi du recrutement est de réussir à mieux accommoder des gens détenant différentes habiletés et provenant de divers contextes. Toutefois, certaines caractéristiques étant difficilement perfectibles alors que d'autres peuvent se développer, plusieurs firmes préfèrent tout de même recruter en se basant sur ces caractéristiques.

De plus, la présence d'un trait peut être considérée comme une qualité, mais son absence pas nécessairement comme un défaut. En effet, il se pourrait que la qualité se manifeste seulement dans un certain contexte qui la valorise.

Finalement, étant donné que le lien entre les traits de personnalité et l'efficacité n'est pas nécessairement linéaire (St-Sauveur, 2007; Heckman et Kautz, 2012), il se pourrait que de détenir un trait à 70% ou 80% soit positif mais à 1% ou 99% soit négatif, étant donné qu'il serait différent de la moyenne des gens et pourrait se manifester par un comportement exagéré et pouvant être lié aux personnalités pathologiques. En effet, selon Kaiser, LeBreton et Hogan (2015), les scores sur les inventaires de personnalité qui sont près de ceux de la moyenne peuvent permettre à une personne d'avoir l'air plus naturelle, l'aider à établir des relations et à être acceptée par un plus grand nombre de personnes.

Pistes de recherche futures

Étant donné les limites de cette thèse, il serait pertinent pour une recherche future sur les caractéristiques personnelles des consultants efficaces, d'avoir également une mesure de la satisfaction des clients, du supérieur, ainsi que des chiffres de facturation et de vente des consultants.

De plus, il serait intéressant d'évaluer les différences entre les cabinets de consultation et d'avoir également une mesure de la culture ou des valeurs organisationnelles, ainsi que de différencier les consultants occupant différents rôles ou spécialisations (évaluation du potentiel, sélection, développement organisationnel, formation, gestion de conflits, gestion de carrière, santé psychologique au travail, recherche et développement, etc.).

Il pourrait aussi être pertinent de tenter d'évaluer le niveau de difficulté des divers mandats effectués par les consultants. En effet, il se pourrait que plus un consultant est efficace, plus on lui propose d'effectuer des mandats difficiles. Pour cette raison, son taux de succès pourrait ne pas augmenter proportionnellement à sa compétence. Il serait donc intéressant d'évaluer

l'efficacité des consultants en prenant en compte la difficulté des mandats, dans une recherche future.

Il serait également intéressant de voir l'impact des autres facteurs d'efficacité mentionnés dans la documentation tels que les caractéristiques du client, de l'organisation et du contrat. Aussi, il serait pertinent d'analyser les liens entre les autres catégories de caractéristiques des consultants présentes dans la documentation et l'efficacité de la consultation (comportements, connaissances, habiletés intellectuelles et habiletés interpersonnelles).

Considérant les résultats de l'étude de Downey et al. (2011) il serait également pertinent d'évaluer l'intelligence émotionnelle des consultants dans une recherche future. En effet, leurs résultats indiquent que l'intelligence émotionnelle prédit un plus grand pourcentage de variance de la performance des consultants, telle que mesurée par le revenu qu'ils génèrent, que les traits de personnalité et les habiletés intellectuelles.

De plus, étant donné que la relation semble très importante pour le succès de la consultation, il pourrait être approprié de tester l'impact de la relation et les habiletés relationnelles dans une recherche future, dans laquelle il serait possible d'observer les interactions entre les clients et les consultants, pour noter les comportements et habiletés associés à une plus grande efficacité.

Finalement, il serait positif d'avoir un plus grand nombre de consultants participant à l'étude afin de pouvoir analyser statistiquement les aspects ci-haut mentionnés et de faire des comparaisons entre les pays d'origine des consultants et entre les cabinets de consultation. En effet, le nombre de participants de cette étude était insuffisant pour effectuer des statistiques comparatives entre les pays et entre les cabinets de consultation.

Ainsi, cette recherche permet d'ouvrir la voie à d'autres recherches sur les caractéristiques des consultants permettant d'améliorer l'efficacité en consultation.

Bibliographie

- Arnoudse, D.M., Ouellette, L.P. et Whalen, J.D. (1989). *Consulting skills for information professionals*. Homewood, IL : Dow Jones-Irwin.
- Bordeleau, Y. (1998). *Carrière de consultant : concepts et applications*. Montréal, QC : Éditions Nouvelles AMS.
- Czerniawska, F. (2007). *The trusted firm: How consulting firms build successful clients relationships*. Chichester : John Wiley & Sons Ltd.
- De Haan, E., Grant, A. M., Burger, Y., et Eriksson, P. O. (2016). A large-scale study of executive and workplace coaching: The relative contributions of relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(3), 189.
- Downey, L.A., Lee, B. et Stough, C. (2011). Recruitment consultant revenue: Relationships with IQ, personality, and emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(3), 280-286.
- Heckman, J. et Kautz, T. (2012). *Hard evidence on soft skills*. IZA Discussion No. 6580.
- Kaiser, LeBreton et Hogan (2015). The dark side of personality and extreme leader behavior. *Applied Psychology*, 64(1), 55-92.
- Leconte, C., Savard, R., Drouin, M. S. et Guillon, V. (2004). Qui sont les psychothérapeutes efficaces? Implications pour la formation en psychologie. *Revue québécoise de psychologie*, 25(3), 73-102.
- Lescarbeau, R. Payette, M. et St-Arnaud, Y. (2003). *Profession : consultant* (4^e éd.). Boucherville, QC : Gaëtan Morin Éditeur.
- Lippitt, G. et Lippitt, R (1980). *La pratique de la consultation*. Ottawa, ON : Éditions NHP.
- Lungescu, F., Roy, F. et Savoie, A. (2013). Quand le psychologue devient un consultant efficace. *Psychologie Québec*, 30(5), 33-36.
- Kubr, M. (1978). *Le conseil en management*. Genève, Suisse : Bureau International du Travail.
- McKinney Kellogg, D. (1984). Contrasting successful and unsuccessful OD consultation relationships. *Group and Organization Studies*, 9(2), 151-176.
- Roy, F. (2006). *La consultation efficace dans les organisations : modélisation des représentations des consultants*. Thèse de doctorat inédite, Université de Montréal, Québec.

- Roy, F. et Savoie, A. (2007). La consultation en psychologie du travail : une question de relation... constructive. *Le Journal des psychologues*, 6(249), 53-57.
- Schein, E.H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. New York, NY : Addison-Wesley.
- Simon, A., Kumar, V., Schoeman, P., Moffat, P. et Power, D. (2011). Strategic capabilities and their relationship to organisational success and its measures: Some pointers from five Australian studies. *Management Decision*, 49(8), 1305-1326.
- Stern, P. et Tutoy, P. (2003). *Le métier de consultant : principes, méthodes, outils*. Paris, France : Éditions de l'organisation.
- St-Sauveur, C. (2007). *Une nouvelle perspective sur la personnalité comme variable prévisionnelle du rendement individuel au travail : l'approche holistique comparée à l'approche traditionnelle centrée sur les variables*. Thèse de doctorat présentée à la Faculté des études supérieures de l'Université de Montréal.
- Wampold, B. E. (2001). *The great psychotherapy debate: Models, methods and findings*. Mahwah, NJ : Erlbaum.

Annexe 1 : Tableau présentant les caractéristiques personnelles des consultants efficaces mentionnées par au moins six auteurs

Catégories	Caractéristiques des consultants	Auteurs		
Comportements et activités	1. Établir des relations interpersonnelles efficaces dans un climat de confiance sain, confidentialité et respect mutuel, capacité d'établir et de maintenir la coopération (9 références)	Arnoudse, Ouellette et Whalen (1989) Bordeleau (1998) Czerniawska (2007)	Gilbert et Lancestre (2008) Gray (1986) Hedge et Borman (2008)	Kubr (2002) Lippitt et Lippitt (1980) McKinney Kellogg (1984)
	2. Développer les compétences et aptitudes du client afin d'éviter sa dépendance, habiliter le client à résoudre ses problèmes par lui-même, le rendre autonome (7 références)	Arnoudse, Ouellette et Whalen (1989) Bordeleau (1998) Bounfour (1992)	Gilbert et Lancestre (2008) Gray (1986)	Lippitt et Lippitt (1980) Schein (1999)
	3. Travailler en partenariat avec le client, de manière collaborative (6 références)	Arnoudse, Ouellette et Whalen (1989) Czerniawska (2007)	Gilbert et Lancestre (2008) Gray (1986)	Schein (1999) Stern et Schoettl (2008)
	4. Perfectionner continuellement ses techniques et ses connaissances afin de maintenir son niveau de compétence, être ouvert à l'apprentissage (7 références)	Bounfour (1992) Czerniawska (2007) Hedge et Borman (2008)	Kubr (2002) Lancestre (2000)	Lippitt et Lippitt (1980) Schein (1999)
Connaissances et formation	1. Une formation académique au niveau maîtrise ou doctorat dans un domaine de spécialisation (12 références)	Adams et al. (1997) Arnoudse, Ouellette et Whalen (1989) Block (2011) Bordeleau (1998)	Bounfour (1992) Calvert (2005) Hedge et Borman (2008) Holtz et Zahn (2004)	Hunt (1977) Kubr (2002) Moachon (1991) Stern et Tutoy (2003)
	2. Une formation sur le processus de consultation (10 références)	Block (2011) Brown (1985)	Idol et West (1987) Lippitt et Lippitt (1980)	Schein (1999) Stern et Tutoy (2003)

Catégories	Caractéristiques des consultants	Auteurs		
Connaissances et formation (suite)		Carlson et Tombari (1986) Hunt (1977)	Lowman (2002)	Varney et al. (1999)
	3. Une connaissance du processus de changement (8 références)	Brown (1985) Bordeleau (1998) Hedge et Borman (2008)	Idol et West (1987) Lippitt et Lippitt (1980) Lowman (2002)	Varney et al. (1999) Warrick et Donovan (1979)
	4. Une connaissance du processus de fonctionnement et de croissance des individus, des groupes, des organisations et des systèmes (10 références)	Bordeleau (1998) Brown (1985) Calvert (2005) Carey et Varney (1983)	Lancestre (2000) Lippitt et Lippitt (1980) Lowman (2002)	Stern et Tutoy (2003) Varney et al. (1999) Warrick et Donovan (1979)
	5. Une connaissance des techniques d'évaluation des individus (en termes de motivation, capacité, biais) (8 références)	Bordeleau (1998) Brown (1985) Carey et Varney (1983)	Carlson et Tombari (1986) Hedge et Borman (2008)	Idol et West (1987) Lowman (2002) Stern et Tutoy (2003)
	6. Une connaissance des techniques d'intervention en milieu organisationnel (6 références)	Brown (1985) Bordeleau (1998)	Calvert (2005) Lancestre (2000)	Lowman (2002) Stern et Tutoy (2003)
	7. Une connaissance des techniques de résolution de problèmes et de conflits (9 références)	Adams et al. (1997) Brown (1985) Bordeleau (1998) Calvert (2005)	Holtz et Zahn (2004) Hunt (1977) Idol et West (1987)	Lippitt et Lippitt (1980) Stern et Tutoy (2003)
	8. Une formation en méthodologie, recherche, statistiques et évaluation (8 références)	Brown (1985) Carey et Varney (1983) Hedge et Borman (2008)	Holtz et Zahn (2004) Lancestre (2000) Lowman (2002)	Moachon (1991) Varney et al. (1999)

Catégories	Caractéristiques des consultants	Auteurs		
Habilités interpersonnelles	1. Bonnes habiletés de communication (18 références)	Adams et al. (1997)	Gilbert et Lancestre (2008)	Kendra et Taplin (2004)
		Bennis (1993)	Gray (1986)	Kubr (2002)
		Blanc (1989)	Hedge et Borman (2008)	Lippitt et Lippitt (1980)
		Block (2011)	Holtz et Zahn (2004)	Lowman (2002)
		Bordeleau (1998)	Hunt (1977)	Schein (1999)
		Bounfour (1992)		Varney et al. (1999)
	Calvert (2005)			
	2. Capacité d'adaptation aux différents individus, milieux, interventions (10 références)	Bordeleau (1998)	Lippitt et Lippitt (1980)	Stern et Tutoy (2003)
		Gilbert et Lancestre (2008)	Lowman (2002)	Warrick et Donovan (1979)
		Hamilton (1988)	Menzel (1975)	
		Kubr (2002)	Simon et al. (2011)	
	3. Capacité de travailler en équipe (7 références)	Adams et al. (1997)	Czerniawska (2007)	Lancestre (2000)
		Blanc (1989)	Kendra et Taplin (2004)	Lippitt et Lippitt (1980)
		Bordeleau (1998)		
	4. Diplomatie / tact (9 références)	Bordeleau (1998)	Hunt (1977)	Lancestre (2000)
		Gilbert et Lancestre (2008)	Jiang, Klein et Margulis (1998)	Lippitt et Lippitt (1980)
		Hamilton (1988)	Kubr (2002)	Stern et Tutoy (2003)
	5. Ouverture envers les gens, capacité et désir d'aider les autres (10 références)	Arnoudse, Ouellette et Whalen (1989)	Hunt (1977)	Stern et Tutoy (2003)
		Block (2011)	Kubr (2002)	Warrick et Donovan (1979)
		Bordeleau (1998)	Lippitt et Lippitt (1980)	
		Czerniawska (2007)	Schein (1999)	
	6. Capacité de coordonner, gérer et animer des projets (10 références)	Adams et al. (1997)	Kendra et Taplin (2004)	Menzel (1975)
		Calvert (2005)	Lancestre (2000)	Moachon (1991)
		Czerniawska (2007)	Lowman (2002)	Varney et al. (1999)
		Jiang, Klein et Margulis (1998)		

Catégories	Caractéristiques des consultants	Auteurs		
Habilités interpersonnelles (suite)	7. Habilités en facilitation et gestion du processus de consultation (9 références)	Adams et al. (1997) Arnoudse, Ouellette et Whalen (1989) Block (2011) Bounfour (1992)	Calvert (2005) Jiang, Klein et Margulis (1998) Kendra et Taplin (2004)	Lescarbeau et al. (2003) Varney et al. (1999)
	8. Compétence en enseignement, formation, coaching (14 références)	Blanc (1989) Brown (1985) Carey et Varney (1983) Czerniawska (2007) Gilbert et Lanestrestre (2008)	Holtz et Zahn (2004) Idol et West (1987) Jiang, Klein et Margulis (1998) Kendra et Taplin (2004)	Kubr (2002) Lippitt et Lippitt (1980) Menzel (1975) Moachon (1991) Varney et al. (1999)
	9. Capacité à développer des relations de collaboration, habiletés relationnelles (9 références)	Brown (1985) Blanc (1989) Czerniawska (2007) Gray (1986)	Hamilton (1988) Kubr (2002) Lowman (2002)	Parsons et Meyers (1984) Warrick et Donovan (1979)
	10. Capacité de résoudre des problèmes et des conflits (8 références)	Brown (1985) Carey et Varney (1983) Hedge et Borman (2008)	Holtz et Zahn (2004) Idol et West (1987) Kubr (2002)	Lowman (2002) Warrick et Donovan (1979)
Traits de personnalité	1. Intégrité, honnêteté, authenticité (13 références)	Bellman (1990) Bennis (1993) Block (2011) Bordeleau (1998) Czerniawska (2007)	Gray (1986) Hunt (1977) Kubr (2002) Lanestrestre (2000) Lippitt et Lippitt (1980)	Simon et al. (2011) Stern et Tutoy (2003) Warrick et Donovan (1979)
	2. Persévérance, patience (12 références)	Arnoudse, Ouellette et Whalen (1989) Blanc (1989) Bordeleau (1998)	Hamilton (1988) Hunt (1977) Jiang, Klein et Margulis (1998)	Lippitt et Lippitt (1980) Schein (1999)

Catégories	Caractéristiques des consultants	Auteurs		
Traits de personnalité (suite)		Carey et Varney (1983)	Kubr (2002)	Stern et Tutoy (2003) Warrick et Donovan (1979)
	3. Maîtrise de soi, calme (9 références)	Bordeleau (1998) Gray (1986) Holtz et Zahn (2004)	Kubr (2002) Lancestre (2000) Lippitt et Lippitt (1980)	Lowman (2002) Stern et Tutoy (2003) Warrick et Donovan (1979)
	4. Tolérance à l'ambiguïté, capacité à supporter le stress (7 références)	Bordeleau (1998) Hamilton (1988) Kubr (2002)	Lancestre (2000) Lippitt et Lippitt (1980)	Stern et Tutoy (2003) Warrick et Donovan (1979)
	5. Confiance en ses propres capacités et dans celles des individus impliqués (14 références)	Bordeleau (1998) Bounfour (1992) Brown (1985) Calvert (2005) Gray (1986) Hedge et Borman (2008)	Hamilton (1988) Holtz et Zahn (2004) Hunt (1977) Jiang, Klein et Margulis (1998)	Kubr (2002) Lippitt et Lippitt (1980) Moachon (1991) Stern et Tutoy (2003)
	6. Connaissance de soi, de ses forces et limites, de ses prédispositions face à l'autorité et aux relations intergroupe (7 références)	Bordeleau (1998) Carey et Varney (1983) Kubr (2002)	Lippitt et Lippitt (1980) Lowman (2002)	Moachon (1991) Warrick et Donovan (1979)
	7. Innovation, créativité, imagination (13 références)	Blanc (1989) Bordeleau (1998) Bounfour (1992) Czerniawska (2007) Gilbert et Lancestre (2008)	Gray (1986) Hamilton (1988) Hunt (1977) Kubr (2002) Lancestre (2000)	Lippitt et Lippitt (1980) Moachon (1991) Warrick et Donovan (1979)
	8. Dynamisme, énergie, enthousiasme (8 références)	Arnoudse, Ouellette et Whalen (1989) Blanc (1989)	Bordeleau (1998) Gray (1986) Hunt (1977) Lancestre (2000)	Moachon (1991) Stern et Tutoy (2003)

Catégories	Caractéristiques des consultants	Auteurs		
Traits de personnalité (suite)	9. Leadership (6 références)	Brown (1985) Bounfour (1992)	Jiang, Klein et Margulis (1998) Kendra et Taplin (2004)	Lancestre (2000) Simon et al. (2011)
	10. Flexibilité, ouverture aux idées nouvelles (8 références)	Blanc (1989) Bordeleau (1998) Czerniawska (2007)	Hamilton (1988) Kubr (2002) Lancestre (2000)	Lippitt et Lippitt (1980) Simon et al. (2011)
	11. Réalisme, objectivité, pragmatisme (14 références)	Bellman (1990) Blanc (1989) Bordeleau (1998) Bounfour (1992) Carey et Varney (1983)	Czerniawska (2007) Gilbert et Lancestre (2008) Gray (1986) Hedge et Borman (2008) Kubr (2002)	Lippitt et Lippitt (1980) Lowman (2002) Moachon (1991) Warrick et Donovan (1979)
	12. Empathie, sensibilité aux autres et à leurs sentiments (13 références)	Arnoudse, Ouellette et Whalen (1989) Bennis (1993) Blanc (1989) Bordeleau (1998)	Carey et Varney (1983) Czerniawska (2007) Hamilton (1988) Hunt (1977) Jiang, Klein et Margulis (1998)	Kubr (2002) Moachon (1991) Stern et Tutoy (2003) Warrick et Donovan (1979)

Annexe 2 : Formulaire de consentement pour les consultants participant à l'étude



Université
de Montréal

Faculté des arts et des sciences
Département de psychologie

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Titre de la recherche : Les caractéristiques personnelles liées à l'efficacité de la consultation

Chercheur : Francesca Lungescu, B.Sc.
Étudiante au doctorat en psychologie du travail et des organisations
Université de Montréal

Directeur de recherche : André Savoie, M.A., Ph.D.
Professeur titulaire
Université de Montréal

Codirectrice : Francine Roy, M.Ps., Ph.D.
Professeure adjointe
Université de Sherbrooke

A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

1. Objectifs de la recherche

Ce projet de recherche vise à mieux comprendre ce que sont les caractéristiques personnelles associées à l'efficacité de la consultation, et à vérifier quelle est la puissance prévisionnelle des caractéristiques personnelles à l'endroit de l'efficacité en consultation.

2. Participation à la recherche

Votre participation à cette recherche consiste à répondre à un questionnaire de mesure de la personnalité au travail, soit l'Inventaire de Personnalité Hogan (IPH), à un questionnaire d'évaluation de votre efficacité, ainsi qu'à un questionnaire sociodémographique. Nous estimons que la durée de cette recherche sera d'environ 30 minutes.

3. Confidentialité

Les renseignements que vous nous donnerez demeureront strictement confidentiels. Seul le chercheur principal et/ou la personne mandatée à cet effet aura accès aux renseignements que vous nous aurez confiés. Chaque participant à la recherche se verra attribuer un matricule et seul

le chercheur principal et/ou la personne mandatée à cet effet auront la liste des participants et du numéro qui leur aura été attribué. De plus, le questionnaire WEB profite de l'encryptage pour la phase de transfert des données. Ainsi, personne d'autres que les chercheurs associés au projet n'y auront accès. Aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée. Les données seront analysées globalement, c'est-à-dire que ce sont les résultats moyens de groupe qui intéressent les chercheurs et non les résultats individuels.

4. Avantages et inconvénients

En participant à cette recherche, vous pourrez contribuer à l'avancement des connaissances scientifiques sur les caractéristiques personnelles liées à l'efficacité de la consultation. Votre participation à la recherche pourra également vous donner l'occasion de mieux vous connaître. Votre participation à la recherche n'implique pas d'inconvénients prévisibles, outre le fait de consacrer du temps à la recherche. Par contre, si le fait de participer à la recherche ou de répondre aux questionnaires vous fait ressentir de l'inconfort par les réflexions que cette procédure suscite, n'hésitez pas à en parler avec la chercheuse principale. S'il y a lieu, celle-ci pourra vous référer à une personne-ressource.

5. Droit de retrait

Votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps par avis verbal ou écrit, sans préjudice et sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec la chercheuse, au numéro de téléphone indiqué à la dernière page de ce document. Si vous vous retirez de la recherche, les renseignements personnels vous concernant qui auront été recueillis au moment de votre retrait seront détruits.

B) CONSENTEMENT

Je déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, avoir obtenu les réponses à mes questions sur ma participation à la recherche et comprendre le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de cette recherche. Après réflexion, je consens librement à prendre part à cette recherche. Je sais que je peux me retirer en tout temps sans préjudice et sans devoir justifier ma décision. En décidant d'envoyer mon questionnaire web à la chercheuse principale, je donne par le fait même mon consentement libre et éclairé. Je suis conscient que je peux me retirer en tout temps sans préjudice, en contactant la chercheuse principale.

Pour toute question relative à la recherche, ou pour vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec Francesca Lungescu, (chercheuse), au numéro de téléphone suivant : (514) 343-6111, poste 5458 ou à l'adresse courriel suivante : francesca.luisa.lungescu@umontreal.ca.

Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal, au numéro de téléphone (514) 343-2100 ou à l'adresse courriel ombudsman@umontreal.ca. (L'ombudsman accepte les appels à frais virés).

Annexe 3 : Questionnaire web sociodémographique

1. Quel est votre dernier diplôme académique obtenu?

Diplôme d'études secondaires

Études collégiales professionnelles (DEC technique au Québec)

Études collégiales pré-universitaires (2 ans) (DEC pré-universitaire au Québec)

Universitaire premier cycle (baccalauréat)

Universitaire deuxième cycle (maîtrise)

Universitaire troisième cycle (doctorat)

2. Dans quel domaine de spécialisation avez-vous reçu votre formation?

Psychologie

Management/gestion/administration

Gestion des ressources humaines

Ressources humaines

Relations industrielles

Mesure et évaluation

Autre (spécifier le domaine)

3. Combien d'années d'expérience de travail avez-vous eu dans votre domaine de spécialisation avant de travailler à titre de consultant?

4. Combien d'années d'expérience de travail avez-vous en consultation?

5. À quel âge avez-vous débuté votre carrière à titre de consultant?

6. Avez-vous reçu une formation sur le processus de consultation (modèles, méthodologies)?

Oui

Non

7. Où travaillez-vous présentement?

Canada

Chine

UK

US

Annexe 4 : Questionnaire web évaluant l'efficacité des consultants en fonction des critères d'efficacité identifiés par Roy (2008)

1. Quel type de mandat complétez-vous le plus fréquemment (ex: évaluation de potentiel, développement organisationnel, examen de la rémunération, rémunération des dirigeants, sondages auprès des employés, etc.)? Nous entendons par mandat chaque projet-client.

2. Approximativement combien de mandats avez-vous complété au cours des deux dernières années?

Dans les questions suivantes, vous seront présentés plusieurs critères d'efficacité. Nous vous demandons de spécifier pour chacun d'entre eux : 1) à quel point vous utilisez chaque critère lorsque vous évaluez votre efficacité en tant que consultant; 2) dans combien de vos mandats complétés au cours des deux dernières années (en termes de pourcentage), vous jugez avoir réussi à répondre à ce critère de façon satisfaisante.

3. L'appropriation du mandat par le client (i.e. implication, engagement du client dans la prise de décision et/ou la mise en place du changement). À quel point utilisez-vous ce critère d'évaluation pour déterminer votre efficacité comme consultant?

Jamais
Rarement
Souvent
Toujours

Si vous avez répondu Rarement, Souvent ou Toujours, dites dans quel pourcentage des mandats où vous l'avez utilisé, vous considérez avoir atteint ce critère (ex: 10%, 50%, 80%, etc.).

4. La satisfaction du client (i.e. du déroulement de la démarche, des résultats obtenus, etc.). À quel point utilisez-vous ce critère d'évaluation pour déterminer votre efficacité comme consultant?

Jamais
Rarement
Souvent
Toujours

Si vous avez répondu Rarement, Souvent ou Toujours, dites dans quel pourcentage des mandats où vous l'avez utilisé, vous considérez avoir atteint ce critère (ex: 10%, 50%, 80%, etc.).

5. La satisfaction du consultant (i.e. votre propre satisfaction en tant que consultant, ex: est-ce que le projet vous a permis de grandir, d'avoir du plaisir, de vous développer et d'être satisfaits du travail que vous avez fait ou avez à faire?). À quel point utilisez-vous ce critère d'évaluation pour déterminer votre efficacité comme consultant?

Jamais
Rarement
Souvent
Toujours

Si vous avez répondu Rarement, Souvent ou Toujours, dites dans quel pourcentage des mandats où vous l'avez utilisé, vous considérez avoir atteint ce critère (ex: 10%, 50%, 80%, etc.).

6. L'impact de votre travail sur l'évolution de l'organisation (i.e. l'amélioration de la performance de l'organisation, amélioration de la rentabilité et de la productivité). À quel point utilisez-vous ce critère d'évaluation pour déterminer votre efficacité comme consultant?

Jamais
Rarement
Souvent
Toujours

Si vous avez répondu Rarement, Souvent ou Toujours, dites dans quel pourcentage des mandats où vous l'avez utilisé, vous considérez avoir atteint ce critère (ex: 10%, 50%, 80%, etc.).

7. L'impact de votre travail sur l'évolution du client (i.e. l'amélioration des habiletés et des compétences du client individuel, ex: le gestionnaire assume mieux son rôle, gère les réunions plus efficacement). À quel point utilisez-vous ce critère d'évaluation pour déterminer votre efficacité comme consultant?

Jamais
Rarement
Souvent
Toujours

Si vous avez répondu Rarement, Souvent ou Toujours, dites dans quel pourcentage des mandats où vous l'avez utilisé, vous considérez avoir atteint ce critère (ex: 10%, 50%, 80%, etc.).

8. L'impact de votre travail sur l'évolution de la situation (i.e. la clarification, l'amélioration ou la correction de la situation problématique, ex: diminution du taux d'absentéisme). À quel point utilisez-vous ce critère d'évaluation pour déterminer votre efficacité comme consultant?

Jamais
Rarement
Souvent
Toujours

Si vous avez répondu Rarement, Souvent ou Toujours, dites dans quel pourcentage des mandats où vous l'avez utilisé, vous considérez avoir atteint ce critère (ex: 10%, 50%, 80%, etc.).

9. La qualité de la relation client-consultant (i.e. relation de confiance et de partenariat). À quel point utilisez-vous ce critère d'évaluation pour déterminer votre efficacité comme consultant?

Jamais
Rarement
Souvent
Toujours

Si vous avez répondu Rarement, Souvent ou Toujours, dites dans quel pourcentage des mandats où vous l'avez utilisé, vous considérez avoir atteint ce critère (ex: 10%, 50%, 80%, etc.).

10. La qualité de la démarche en termes d'adéquation entre les moyens choisis et les résultats obtenus. À quel point utilisez-vous ce critère d'évaluation pour déterminer votre efficacité comme consultant?

Jamais
Rarement
Souvent
Toujours

Si vous avez répondu Rarement, Souvent ou Toujours, dites dans quel pourcentage des mandats où vous l'avez utilisé, vous considérez avoir atteint ce critère (ex: 10%, 50%, 80%, etc.).

11. La pertinence des objectifs du mandat en fonction des enjeux organisationnels (i.e. les objectifs visés dans le mandat doivent être en lien avec les enjeux fondamentaux de l'organisation). À quel point utilisez-vous ce critère d'évaluation pour déterminer votre efficacité comme consultant?

Jamais
Rarement
Souvent
Toujours

Si vous avez répondu Rarement, Souvent ou Toujours, dites dans quel pourcentage des mandats où vous l'avez utilisé, vous considérez avoir atteint ce critère (ex: 10%, 50%, 80%, etc.).

12. La pertinence des résultats en fonction des enjeux organisationnels (i.e. les résultats obtenus doivent être en lien avec les enjeux fondamentaux de l'organisation). À quel point utilisez-vous ce critère d'évaluation pour déterminer votre efficacité comme consultant?

Jamais
Rarement
Souvent
Toujours

Si vous avez répondu Rarement, Souvent ou Toujours, dites dans quel pourcentage des mandats où vous l'avez utilisé, vous considérez avoir atteint ce critère (ex: 10%, 50%, 80%, etc.).

Annexe 5 : Description des sept dimensions et 41 sous-dimensions de l'Inventaire de Personnalité Hogan (IPH)

Nom de la dimension	Description
Ajustement	Supporte bien la pression, stabilité de l'humeur.
Sous-dimensions	Description
Empathie	Se soucie des autres, les comprend
Absence d'anxiété	Semble détendu
Absence de culpabilité	Absence de regret
Sang-froid	Absence d'émotivité, calme
D'humeur égale	Tempérament stable, non irritable, patient
Absence de plainte	Absence d'insatisfaction
Confiant en autrui	Sans méfiance
Bon attachement	Bonnes relations avec l'autorité, avec ses parents, ses professeurs
Ambition	Leader, compétitif, énergique, ayant confiance en soi.
Sous-dimensions	Description
Compétitif	Compétitif, ambitieux, persévérant
Confiance en soi	Assurance
Accomplissement	Optimiste, enthousiaste
Leadership	Désir de diriger, aime prendre en charge
Identité	Satisfait de ses choix de vie
Absence d'anxiété sociale	Confiant sur le plan social
Sociabilité	Aime être avec les autres, tisse facilement des liens.
Sous-dimensions	Description
Aime les fêtes	Apprécie les rencontres sociales, proactif socialement
Aime les foules	Aime les grands groupes
Intéressé aux expériences	Préfère la variété dans les expériences et les contacts
Démonstratif/Exubérant	Veut de l'attention, se faire remarquer
Divertissant	Aime détendre l'atmosphère, charmant, amusant
Sensibilité interpersonnelle	Sensible, perspicace, diplomate, amical, a un bon esprit d'équipe.
Sous-dimensions	Description
Facile à vivre	Tolérant, accommodant face aux gens
Sensible	Prévenant dans les communications, diplomate
Compatissant	Perspicace, comprend les besoins des autres
Aime les gens	Apprécie les interactions sociales, la compagnie d'autrui
Absence d'hostilité	Absence de critiques, accepte les autres

Nom de la dimension	Description
Prudence	Conscientieux, respecte les règles, discipliné, prévoyant, fiable.
Sous-dimensions	Description
Moralisateur	Prêt à suivre les règles
Maîtrise	Ardeur au travail, appliqué, assidu
Vertueux	Perfectionniste, diligent et minutieux
Absence d'autonomie	Préoccupé par l'opinion des autres, par l'image, conformiste
Absence de spontanéité	Approche prévoyante, préfère les situations prévisibles
Contrôle des impulsions	Vitesse de passage à l'action, prudent versus impulsif
Évite les ennuis	Réfléchit aux conséquences, prend pas de risques inutiles
Curiosité	Intérêt pour la variété, la nouveauté, la science, la stratégie, créatif.
Sous-dimensions	Description
Aptitude en science	Intérêt à comprendre en profondeur versus concret
Curiosité	Variété d'intérêts, investigateur
Aime les sensations fortes	Aime l'aventure, l'excitation, la variété dans les tâches
Jeux intellectuels	Aime les jeux intellectuels, pense à sa stratégie avant d'agir
Génère des idées	Génère facilement de nouvelles idées
Culture	Intérêt pour la culture, la variété dans les activités
Style d'apprentissage	Intérêt à apprendre, à mettre à jour ses connaissances, plaisir dans les activités académiques, valorise la réussite scolaire.
Sous-dimensions	Description
Bonne mémoire	Possède une bonne mémoire; a le souci de se rappeler des choses
Éducation	Intérêt à suivre des cours versus apprendre dans l'action
Aptitude en mathématiques	Facilité avec les chiffres
Lecture	Aime lire

Note : La source est le tableau 2.2 du Manuel de test de l'Inventaire de Personnalité Hogan (IPH) et les traductions en français de SPB Psychologie Organisationnelle.

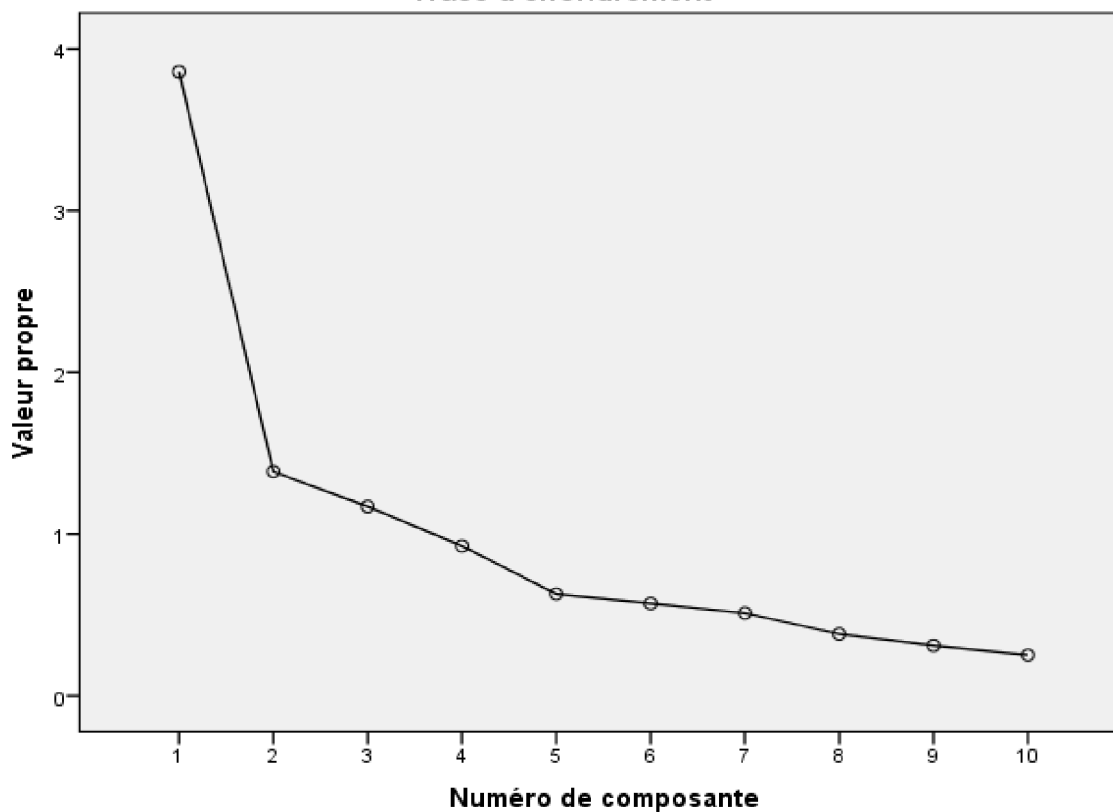
Annexe 6 : Résultat de l'analyse factorielle

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,86	38.58	38.58	3.86	38.58	38.58
2	1.39	13.87	52.45			
3	1.17	11.70	64.16			
4	.93	9.27	73.42			
5	.63	6.30	79.72			
6	.57	5.71	85.43			
7	.51	5.11	90.54			
8	.38	3.83	94.37			
9	.31	3.11	97.48			
10	.25	2.52	100.00			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tracé d'effondrement



Matrice des composantes^a

	Composante 1
Atteinte du critère d'appropriation.	.53
Atteinte du critère satisfaction du client.	.49
Atteinte du critère satisfaction du consultant.	.52
Atteinte du critère évolution de l'organisation.	.62
Atteinte du critère évolution du client.	.72
Atteinte du critère évolution de la situation.	.49
Atteinte du critère qualité de la relation client consultant.	.64
Atteinte du critère qualité de la démarche.	.65
Atteinte du critère pertinence des objectifs du mandat en fonction des enjeux organisationnels.	.80
Atteinte du critère pertinence des résultats en fonction des enjeux organisationnels.	.66

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Annexe 7 : Relations bivariées entre les dimensions et traits de personnalité, ainsi que les caractéristiques sociodémographiques en lien avec l'efficacité globale en consultation

Traits et dimensions de personnalité et variables sociodémographiques	Corrélations avec l'efficacité globale	
Empathie	<i>r</i>	.13
	<i>p</i>	.137
Absence d'anxiété	<i>r</i>	.17
	<i>p</i>	.050
Absence de culpabilité	<i>r</i>	.03
	<i>p</i>	.731
Sang-froid	<i>r</i>	.05
	<i>p</i>	.546
D'humeur égale	<i>r</i>	.17
	<i>p</i>	.057
Absence de plainte	<i>r</i>	.00
	<i>p</i>	.962
Confiant en autrui	<i>r</i>	.25**
	<i>p</i>	.004
Bon attachement	<i>r</i>	-.01
	<i>p</i>	.949
Compétitif	<i>r</i>	.11
	<i>p</i>	.200
Confiance en soi	<i>r</i>	.07
	<i>p</i>	.455
Accomplissement	<i>r</i>	.00
	<i>p</i>	.975
Leadership	<i>r</i>	.23**
	<i>p</i>	.008
Identité	<i>r</i>	.16
	<i>p</i>	.072
Absence d'anxiété sociale	<i>r</i>	.13
	<i>p</i>	.137

Aime les fêtes	<i>r</i>	.20*
	<i>p</i>	.024
Aime les foules	<i>r</i>	.01
	<i>p</i>	.888
Intéressé aux expériences	<i>r</i>	.32**
	<i>p</i>	.000
Démonstratif - Exubérant	<i>r</i>	.07
	<i>p</i>	.406
Divertissant	<i>r</i>	.06
	<i>p</i>	.522
Facile à vivre	<i>r</i>	.14
	<i>p</i>	.103
Sensible	<i>r</i>	.13
	<i>p</i>	.158
Compatissant	<i>r</i>	.14
	<i>p</i>	.116
Aime les gens	<i>r</i>	.36**
	<i>p</i>	.000
Absence d'hostilité	<i>r</i>	.09
	<i>p</i>	.315
Moralisateur	<i>r</i>	-.02
	<i>p</i>	.852
Maîtrise	<i>r</i>	.05
	<i>p</i>	.611
Vertueux	<i>r</i>	.03
	<i>p</i>	.758
Absence d'autonomie	<i>r</i>	.21*
	<i>p</i>	.017
Absence de spontanéité	<i>r</i>	-.03
	<i>p</i>	.716
Contrôle des impulsions	<i>r</i>	-.23**
	<i>p</i>	.008
Évite les ennuis	<i>r</i>	.14
	<i>p</i>	.107

Aptitude en science	<i>r</i>	-.07
	<i>p</i>	.410
Curiosité	<i>r</i>	-.05
	<i>p</i>	.601
Aime les sensations fortes	<i>r</i>	-.02
	<i>p</i>	.831
Jeux intellectuels	<i>r</i>	.01
	<i>p</i>	.955
Génère des idées	<i>r</i>	.15
	<i>p</i>	.081
Culture	<i>r</i>	.14
	<i>p</i>	.117
Éducation	<i>r</i>	-.08
	<i>p</i>	.358
Aptitude en mathématiques	<i>r</i>	-.08
	<i>p</i>	.371
Bonne mémoire	<i>r</i>	.07
	<i>p</i>	.411
Lecture	<i>r</i>	.03
	<i>p</i>	.722
Ajustement	<i>r</i>	.16
	<i>p</i>	.075
Ambition	<i>r</i>	.20*
	<i>p</i>	.023
Sociabilité	<i>r</i>	.21*
	<i>p</i>	.018
Sensibilité interpersonnelle	<i>r</i>	.31**
	<i>p</i>	.000
Prudence	<i>r</i>	.02
	<i>p</i>	.830
Curiosité	<i>r</i>	.05
	<i>p</i>	.585
Style d'apprentissage	<i>r</i>	-.01
	<i>p</i>	.886
Diplôme de maîtrise	<i>r</i>	.03
	<i>p</i>	.732
Diplôme de doctorat	<i>r</i>	-.00
	<i>p</i>	.974

Combien d'années	<i>r</i>	.03
d'expérience de travail avez-	<i>p</i>	.698
vous eu dans votre domaine de		
spécialisation avant de		
travailler à titre de consultant?		
Combien d'années	<i>r</i>	-.00
d'expérience de travail avez-	<i>p</i>	.994
vous en consultation?		
À quel âge avez-vous débuté	<i>r</i>	.09
vosre carrière à titre de	<i>p</i>	.241
consultant?		
Avez-vous reçu une formation	<i>r</i>	.01
sur le processus de	<i>p</i>	.874
consultation?		

Note. Les dimensions apparaissent en gras dans la première colonne du tableau.

r = corrélation de Pearson; *p* = signification.

* *p* < .05 ** *p* < .01.

Annexe 8 : La matrice de corrélation des variables de la régression multiple en lien avec l'efficacité globale

Variables		1	2	3	4	5	6	7	8
1. Atteinte moyenne	<i>r</i>	1	.25**	.23**	.20	.32**	.36**	.21*	-.23**
	<i>p</i>		.004	.008	.024	.000	.000	.017	.008
	<i>N</i>	158	130	130	130	130	130	130	130
2. Confiant en autrui	<i>r</i>	.25**	1.00	.06	.20*	.23**	.34**	.07	.05
	<i>p</i>	.004		.461	.021	.006	.000	.447	.570
	<i>N</i>	130	137	137	137	137	137	137	137
3. Leadership	<i>r</i>	.23**	.06	1.00	.27**	.39**	.29**	.02	-.32**
	<i>p</i>	.008	.461		.001	.000	.001	.833	.000
	<i>N</i>	130	137	137	137	137	137	137	137
4. Aime les fêtes	<i>r</i>	.20*	.20*	.27**	1.00	.22**	.54**	.09	-.32**
	<i>p</i>	.024	.021	.001		.009	.000	.311	.000
	<i>N</i>	130	137	137	137	137	137	137	137
5. Aime les foules	<i>r</i>	.32**	.23**	.39**	.22**	1.00	.40**	.08	-.42**
	<i>p</i>	.000	.006	.000	.009		.000	.342	.000
	<i>N</i>	130	137	137	137	137	137	137	137
6. Aime les gens	<i>r</i>	.36**	.34**	.29**	.54**	.40**	1.00	-.02	-.26**
	<i>p</i>	.000	.000	.001	.000	.000		.812	.003
	<i>N</i>	130	137	137	137	137	137	137	137
7. Absence d'autonomie	<i>r</i>	.21*	.07	.02	.09	.08	-.02	1.00	-.04
	<i>p</i>	.017	.447	.833	.311	.342	.812		.665
	<i>N</i>	130	137	137	137	137	137	137	137
8. Contrôle des impulsions	<i>r</i>	-.23**	.05	-.32**	-.32**	-.42**	-.26**	-.04	1.00
	<i>p</i>	.008	.570	.000	.000	.000	.003	.665	
	<i>N</i>	130	137	137	137	137	137	137	137

Note. *r* = corrélation de Pearson; *p* = signification; *N* = nombre de répondants.

* $p < .05$ ** $p < .01$.

Annexe 9 : Corrélations par critère d'efficacité avec toutes les variables significatives et non significatives

Traits et dimensions de personnalité et variables sociodémographiques		Atteinte du critère d'efficacité									
		Appropriation du mandat par le client	Satisfaction du client	Satisfaction du consultant	Évolution de l'organisation	Évolution du client	Évolution de la situation	Qualité de la relation client consultant	Qualité de la démarche	Pertinence des objectifs du mandat en fonction des enjeux organisationnels	Pertinence des résultats en fonction des enjeux organisationnels
Empathie	<i>r</i>	.02	.02	.14	.10	-.01	.08	.11	.13	.19	.17
	<i>p</i>	.856	.840	.121	.274	.941	.399	.223	.180	.066	.063
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Absence d'anxiété	<i>r</i>	.20*	.01	.08	.11	.11	.02	.18	.21*	.29**	.22*
	<i>p</i>	.030	.895	.370	.232	.227	.809	.050	.027	.005	.018
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Absence de culpabilité	<i>r</i>	-.14	.04	.20*	-.04	-.01	.00	-.02	-.02	.08	.11
	<i>p</i>	.132	.675	.026	.680	.909	.994	.838	.843	.469	.228
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Sang-froid	<i>r</i>	.04	-.02	.03	.05	.03	.08	.03	.072	.08	.11
	<i>p</i>	.684	.838	.746	.578	.746	.372	.772	.441	.454	.258
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
D'humeur égale	<i>r</i>	.04	.04	.15	.12	-.02	.23*	.10	.01	.23*	.08
	<i>p</i>	.691	.697	.098	.200	.861	.014	.308	.918	.028	.395
	<i>N</i>	119	122	123	119	116	114	118	115	93	116
Absence de plainte	<i>r</i>	.05	-.04	.09	-.12	.01	-.06	.11	-.04	.07	-.04
	<i>p</i>	.597	.690	.332	.177	.907	.541	.247	.672	.486	.709
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Confiant en autrui	<i>r</i>	-.02	.17	.37**	-.05	.08	-.04	.14	.23*	.07	.20*
	<i>p</i>	.870	.061	.000	.629	.406	.645	.120	.013	.483	.028
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117

Bon attachement	<i>r</i>	-.01	-.10	-.04	.08	-.08	.03	-.09	.04	.05	.19*
	<i>p</i>	.959	.251	.665	.396	.372	.749	.336	.684	.614	.042
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Compétitif	<i>r</i>	-.02	.09	.10	.05	-.04	.13	-.05	.10	.10	.15
	<i>p</i>	.818	.301	.277	.622	.645	.165	.586	.272	.349	.111
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Confiance en soi	<i>r</i>	.16	-.03	-.00	.01	.02	.21*	.02	.04	.12	.06
	<i>p</i>	.081	.724	.964	.916	.800	.026	.818	.674	.253	.515
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Accomplissement	<i>r</i>	-.01	.05	.19*	-.09	-.05	.05	.07	-.01	.03	-.05
	<i>p</i>	.880	.625	.039	.325	.605	.591	.435	.910	.774	.624
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Leadership	<i>r</i>	.25**	.22*	.23*	.15	.02	.21*	.04	.12	0.14	.14
	<i>p</i>	.006	.015	.010	.098	.852	.027	.706	.214	.184	.121
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Identité	<i>r</i>	-.04	.19*	.24**	-.00	.05	.03	.10	.17	.06	.09
	<i>p</i>	.685	.038	.007	.967	.601	.723	.277	.071	.595	.339
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Absence d'anxiété sociale	<i>r</i>	.03	.11	.21*	.02	.01	-.02	.06	.06	.21*	.10
	<i>p</i>	.732	.232	.022	.843	.920	.821	.512	.536	.041	.285
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Aime les fêtes	<i>r</i>	.14	.16	.26**	.07	-.05	.03	.16	.27**	.00	.17
	<i>p</i>	.131	.069	.004	.472	.585	.758	.091	.004	.971	.075
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Aime les foules	<i>r</i>	.04	-.01	.06	.02	-.02	.03	.02	.16	-.15	.04
	<i>p</i>	.633	.926	.503	.851	.827	.749	.847	.097	.158	.687
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Intéressé aux expériences	<i>r</i>	.14	.17	.31**	.13	.18	.27**	.25**	.32**	.19	.17
	<i>p</i>	.125	.064	.000	.149	.055	.003	.005	.001	.066	.065
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Démonstratif - Exubérant	<i>r</i>	-.03	.16	.06	-.03	-.01	.04	-.03	.05	.08	-.03
	<i>p</i>	.738	.086	.492	.766	.904	.676	.716	.590	.460	.733
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Divertissant	<i>r</i>	.01	.08	.10	-.01	-.04	.08	.01	.07	-.04	-.10
	<i>p</i>	.881	.395	.281	.924	.711	.426	.936	.430	.691	.286
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Facile à vivre	<i>r</i>	.06	.14	.12	.12	-.02	.20*	.23*	.07	.01	.08
	<i>p</i>	.552	.127	.181	.181	.836	.029	.012	.485	.902	.384
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117

Sensible	<i>r</i>	.11	.04	.07	.10	.04	.19*	.15	-.02	.07	-.09
	<i>p</i>	.216	.656	.441	.297	.692	.040	.100	.813	.509	.324
	<i>N</i>	119	122	123	119	116	114	118	115	93	116
Compatissant	<i>r</i>	-.09	.08	.19*	.14	.09	.02	.24**	.13	.02	.11
	<i>p</i>	.307	.365	.033	.142	.353	.877	.010	.159	.873	.252
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Aime les gens	<i>r</i>	.13	.18	.34**	.20*	.25**	.18	.38**	.20*	.24*	.13
	<i>p</i>	.173	.051	.000	.028	.006	.059	.000	.029	.021	.176
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Absence d'hostilité	<i>r</i>	-.05	.13	.19*	-.02	.09	-.14	.03	.10	.07	.09
	<i>p</i>	.626	.157	.039	.859	.327	.124	.726	.301	.525	.353
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Moralisateur	<i>r</i>	.00	-.05	.04	.03	.00	-.03	.00	-.05	.07	.08
	<i>p</i>	.999	.597	.636	.784	.992	.750	.998	.577	.494	.419
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Maîtrise	<i>r</i>	-.10	.06	-.02	.16	.02	.18	-.04	-.09	.04	.05
	<i>p</i>	.262	.508	.798	.092	.873	.061	.702	.340	.726	.594
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Vertueux	<i>r</i>	-.01	-.04	-.02	-.05	.03	.09	-.06	.04	.05	.19*
	<i>p</i>	.911	.685	.837	.623	.776	.321	.531	.697	.665	.045
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Absence d'autonomie	<i>r</i>	.05	.07	.18*	.15	.00	-.04	.20*	.15	-.02	.17
	<i>p</i>	.581	.449	.047	.112	.975	.647	.031	.104	.852	.072
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Absence de spontanéité	<i>r</i>	.00	.04	-.03	-.01	-.09	-.17	-.19*	-.03	-.04	.02
	<i>p</i>	.996	.628	.755	.934	.355	.069	.040	.745	.695	.833
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Contrôle des impulsions	<i>r</i>	-.19*	-.03	-.16	-.10	-.13	-.15	-.23*	-.18	-.03	-.03
	<i>p</i>	.041	.743	.083	.278	.180	.114	.011	.052	.773	.745
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Évite les ennuis	<i>r</i>	-.07	.03	.12	-.04	.01	.06	.08	.15	.25*	.14
	<i>p</i>	.449	.779	.179	.644	.941	.514	.382	.122	.013	.120
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Aptitude en science	<i>r</i>	.05	-.22*	-.16	-.13	-.21*	-.01	-.08	.06	.01	-.03
	<i>p</i>	.599	.013	.084	.174	.026	.889	.382	.551	.892	.778
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Curiosité	<i>r</i>	.06	-.11	-.09	-.06	-.13	-.01	-.14	.08	-.02	.14
	<i>p</i>	.506	.221	.309	.541	.168	.925	.118	.373	.826	.146
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117

Aime les sensations fortes	<i>r</i>	.05	-.00	-.01	-.03	-.10	.01	-.09	.13	-.04	.17
	<i>p</i>	.559	.963	.960	.735	.297	.930	.327	.168	.699	.071
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Jeux intellectuels	<i>r</i>	.07	.01	.07	-.02	-.01	.25**	-.04	.07	.03	-.04
	<i>p</i>	.452	.904	.472	.875	.911	.006	.679	.443	.812	.648
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Génère des idées	<i>r</i>	-.05	.14	.14	.04	.06	.25**	.11	.11	.08	.03
	<i>p</i>	.623	.133	.114	.637	.558	.007	.247	.224	.418	.734
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Culture	<i>r</i>	.03	.08	.16	-.02	-.05	.01	.13	.14	.07	-.03
	<i>p</i>	.724	.355	.076	.825	.561	.940	.163	.128	.479	.791
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Éducation	<i>r</i>	-.08	-.11	-.01	-.24**	-.10	-.07	-.08	-.02	-.21*	.03
	<i>p</i>	.360	.212	.933	.009	.289	.440	.367	.847	.042	.731
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Aptitude en mathématiques	<i>r</i>	.09	-.08	-.11	-.15	-.03	.04	-.09	.06	.03	.08
	<i>p</i>	.321	.386	.223	.104	.792	.638	.337	.500	.756	.411
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Bonne mémoire	<i>r</i>	.07	.05	.05	.02	.10	.19*	.06	.06	.26*	.08
	<i>p</i>	.431	.574	.603	.795	.312	.038	.498	.559	.013	.383
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Lecture	<i>r</i>	-.13	.18*	.10	-.06	-.05	.08	.12	.02	-.06	.10
	<i>p</i>	.159	.047	.254	.505	.593	.385	.190	.795	.589	.280
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Ajustement	<i>r</i>	.02	.01	.20*	.06	.01	.08	.10	.12	.23*	.22*
	<i>p</i>	.797	.910	.026	.514	.939	.399	.286	.205	.029	.016
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Ambition	<i>r</i>	.11	.20*	.28**	.05	.00	.16	.07	.13	.19	.14
	<i>p</i>	.236	.028	.001	.607	.995	.098	.448	.166	.068	.131
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Sociabilité	<i>r</i>	.10	.18	.25**	.06	.02	.14	.13	.27**	.02	.08
	<i>p</i>	.289	.051	.005	.536	.832	.129	.168	.003	.847	.407
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Sensibilité interpersonnelle	<i>r</i>	.07	.20*	.33**	.19*	.19*	.15	.37**	.18	.18	.12
	<i>p</i>	.456	.030	.000	.043	.042	.118	.000	.050	.092	.187
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Prudence	<i>r</i>	-.1	.02	.02	.03	-.06	-.03	-.09	-.03	.09	.17
	<i>p</i>	.231	.834	.814	.775	.540	.744	.335	.778	.366	.071
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117

Curiosité	<i>r</i>	.06	-.03	.03	-.06	-.13	.13	-.03	.18	.04	.08
	<i>p</i>	.524	.762	.716	.521	.152	.155	.742	.059	.720	.398
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Style d'apprentissage	<i>r</i>	-.02	.05	.02	-.17	-.03	.14	.03	.06	.03	.14
	<i>p</i>	.806	.556	.800	.067	.762	.149	.757	.500	.759	.129
	<i>N</i>	120	123	124	120	117	115	119	116	94	117
Diplôme de maîtrise	<i>r</i>	.04	.02	.01	.10	-.04	-.01	.08	.02	.09	-.02
	<i>p</i>	.652	.827	.919	.257	.643	.905	.321	.786	.364	.858
	<i>N</i>	144	147	149	143	144	139	143	140	117	141
Diplôme de doctorat	<i>r</i>	-.11	.10	-.03	-.06	-.00	-.07	-.05	.03	-.07	.01
	<i>p</i>	.201	.245	.684	.467	.994	.430	.594	.719	.434	.924
	<i>N</i>	144	147	149	143	144	139	143	140	117	141
Combien d'années d'expérience de travail avez-vous eu dans votre domaine de spécialisation avant de travailler à titre de consultant?	<i>r</i>	.03	.12	.01	.06	.09	.00	-.09	-.05	.03	.07
	<i>p</i>	.769	.158	.867	.461	.313	.967	.265	.566	.732	.381
	<i>N</i>	144	147	149	143	144	139	143	140	117	141
Combien d'années d'expérience de travail avez-vous en consultation?	<i>r</i>	.03	-.05	-.04	.05	-.06	-.04	.11	-.01	.09	.02
	<i>p</i>	.720	.579	.624	.570	.455	.646	.180	.939	.346	.857
	<i>N</i>	144	147	149	143	144	139	143	140	117	141
À quel âge avez-vous débuté votre carrière à titre de consultant?	<i>r</i>	.12	.10	.04	.06	.18*	.01	-.02	-.04	.07	.03
	<i>P</i>	.141	.209	.626	.508	.034	.924	.784	.659	.425	.692
	<i>N</i>	144	147	149	143	144	139	143	140	117	141
Avez-vous reçu une formation sur le processus de consultation?	<i>r</i>	-.01	-.01	.11	-.07	-.06	.02	-.02	.13	.23*	.07
	<i>p</i>	.868	.910	.181	.433	.468	.838	.852	.137	.012	.447
	<i>N</i>	144	147	149	143	144	139	143	140	117	141

Note. En gras apparaissent les dimensions de personnalité.

r = corrélation de Pearson; *p* = signification; *N* = nombre de répondants.

* $p < .05$ ** $p < .01$.