

CHAPITRE V
L'INTERPRÉTATION
(ANALYSE HORIZONTALE)

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

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

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

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

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

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

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

1.1 *Le milieu*

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

1.2 *Le type de client*

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

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

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

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

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

13 *La durée de l'intervention*

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

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

1.4 La source d'intervention

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

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

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

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

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

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

Claude Paquette remarque que :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.0 LIEN ENTRE LA RELATION ET LES SITUATIONS D'INTERVENTION

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

2.1 L'objet d'intervention

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

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

Tableau 4 : Type de relation et objet d'intervention

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

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

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

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

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

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

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

Tableau 5: Traitement de l'objet d'intervention

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

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

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

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

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

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

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

2.2 *Les stratégies d'intervention*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3 *Les outils d'intervention*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.4 Le rôle du consultant

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

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

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

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

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

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

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

2.5 *La contribution du consultant*

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

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

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

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

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

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

2.6 *La contribution du client*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.0 L'ÉVALUATION DE L'INTERVENTION

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

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

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

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

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

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

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

4.0 LE STYLE DE RELATION DOMINANT

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.0 LE PHÉNOMÈNE DE LA PERCEPTION DANS LA RELATION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6.0 LES FAITS SAILLANTS

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

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

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

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

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

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

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

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

2 Ibid., page 257.

3 Ibid., page 84.

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

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

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

7 Ibid., page 87.

8 Ibid., page 88.

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

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

11 Loc. cit.

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

13 Ibid., page 48.

14 Ibid., page 91.

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