

CHAPITRE IV
LES EXPÉRIMENTATIONS
(ANALYSE VERTICALE)

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

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

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

1.0 EXPÉRIMENTATION 1 : LA CLIENTE INDIVIDUELLE

Décembre 1988

1.1 *Le contexte et la situation d'intervention*

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

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

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

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

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

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

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

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

1.1.1 Les stratégies d'intervention

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

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

1.1.2 Les outils d'intervention

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

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

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

1.2 *La relation consultant-client*

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

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

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

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

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

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

1.3 *Les facteurs personnels*

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

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

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

2.0 EXPÉRImentation 2 : L'ENTREPRISE EN CRISE

Avril 1989 à juin 1991

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

2.1 Le contexte et la situation d'intervention

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.1.1 Les stratégies d'intervention

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

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

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

2.1.2 Les outils d'intervention

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

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

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

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

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

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

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

PHASE 1 : LE DIAGNOSTIC

2.2 La relation consultant-client

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

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

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

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

2.3 *Les facteurs personnels*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

PHASE 2 : L'APRES-DIAGNOSTIC

2.4 La relation consultant-client

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

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

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

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

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

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

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

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

2.5 *Les facteurs personnels*

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

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

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

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

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

Juin 1989

3.1 *Le contexte et la situation d'intervention*

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

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

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

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

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

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

3.1.1 Les stratégies d'intervention

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

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

3.1.2 Les outils d'intervention

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

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

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

3.2 *La relation consultant-client*

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

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

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

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

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

3.3 *Les facteurs personnels*

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

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

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

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

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

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

Septembre à novembre 1989

4.1 Le contexte et la situation d'intervention

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Client : les dirigeants de l'entreprise

Acteurs : les dirigeants et employés de l'entreprise.

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

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

4.1.1 Les stratégies d'intervention

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

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

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

4.1.2 Les outils d'intervention

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

4.2 *La relation consultant-client*

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

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

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

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

4.3 *Les facteurs personnels*

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

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

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

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

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

5.0 EXPÉRIMENTATION 5 : LE COMMERCE

Décembre 1989 à mars 1990

5.1 Le contexte et la situation d'intervention

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

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

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

5.1.1 Les outils d'intervention

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

5.1.2 Les stratégies d'intervention

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

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

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

5.2 *La relation consultant-client*

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

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

5.3 *Les facteurs personnels*

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

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

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

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

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

6.0 LES FAITS SAILLANTS

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

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

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

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

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

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

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

2 Ibid., page 69.

3 Ibid., page 70.

4 Ibid., page 56.

5 Loc. cit., page 56.

6 Selon la hiérarchie des besoins de Maslow.

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

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

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

10 Ibid., page 68.

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

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