

LA CONSULTATION EN ENTREPRISE

FRANCINE ROY

LA CONSULTATION EN ENTREPRISE

Théories, stratégies, pratiques

Les Presses de l'Université de Montréal

Extrait de la publication

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada

Roy, Francine, 1957-

La consultation en entreprise. Théories, stratégies, pratiques
(Paramètres)

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 978-2-7606-2088-9

eISBN 978-2-7606-2523-5

1. Conseillers de gestion. 2. Résolution de problème. 3. Chefs d'entreprise – Counseling.
4. Relations conseiller-client. I. Titre. II. Collection.

HD69.C6R69 2008 658.4'6 C2008-940561-7

Dépôt légal : 2^e trimestre 2008

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

© Les Presses de l'Université de Montréal, 2008

Les Presses de l'Université de Montréal reconnaissent l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition (PADIE) pour leurs activités d'édition.

Les Presses de l'Université de Montréal remercient de leur soutien financier le Conseil des Arts du Canada et la Société de développement des entreprises culturelles du Québec (SODEC).

IMPRIMÉ AU CANADA EN MAI 2008

INTRODUCTION

La consultation est une activité pratiquée dans le cadre d'une dynamique relationnelle entre au moins deux instances : l'individu ou le groupe qui sollicite un avis – professionnel, juridique, médical ou autre – et le consultant, c'est-à-dire celui qui lui offre des conseils ou des services dans son domaine de compétence. On s'en doute, le grand défi du consultant est de réaliser chacun de ses mandats avec succès. Le constat de ce succès se fait notamment lorsqu'il peut conclure que son intervention a amélioré la situation du client et de son organisation et qu'il a la preuve d'avoir exercé une influence positive auprès d'eux. Il pourra alors dire qu'il a apporté sa contribution et que sans lui la nouvelle situation de son client ne serait pas aussi intéressante. Toutefois, il ne suffit pas de le souhaiter ou d'y croire pour y arriver. Le consultant se doit d'optimiser son impact et son efficacité pour que son intervention soit significative et corresponde au besoin du client. Il ne réussira qu'à la seule condition d'établir une relation constructive avec ce dernier et de déployer un savoir-faire qui dépasse les techniques liées à son expertise. Ce livre se propose de traiter des moyens et pratiques qui permettent au consultant de réaliser les mandats qu'on lui confie avec efficacité, afin que ses efforts soient couronnés de succès.

Le métier de consultant est complexe. En tant que praticienne, je me heurte depuis près de 20 ans à des situations pour lesquelles mes acquis

théoriques et les rares livres et articles scientifiques traitant de ce sujet ne me fournissaient pas de solutions pratiques. Au fil des expériences et de certaines erreurs, j'ai appris ce qu'est véritablement la consultation.

Je ne suis pas la seule à constater le faible apport de la documentation à la pratique. L'étude de Blanton (2000) sur l'utilisation des résultats de la recherche par les consultants révèle que, sur 11 sources de références possibles, les études empiriques proposées par les chercheurs se classent au septième rang de la faveur auprès des praticiens. Ils préféreront d'abord discuter avec leurs collègues ou se fier à leur expérience personnelle. Blanton (2000) propose quatre explications à cela : la quasi-absence de recherche sur la consultation ; la carence sur le plan de la définition des théories et concepts-clés liés à la consultation ; les recherches non pertinentes ; et le fait que la psychologie n'est pas une technologie appliquée (ensemble de règles et techniques établies par la recherche scientifique), mais plutôt une pratique qui implique un échange entre des acteurs au sujet d'une situation ; échange dans lequel chaque réponse mène à une meilleure compréhension et à de nouvelles connaissances, permettant ainsi une progression constante vers la réalisation des objectifs donnés.

Selon Sternberg *et al.* (1993), cet écart est aussi attribuable à la disparité qui existe entre le type de problèmes retenus pour l'étude dans un contexte universitaire et ceux qui se présentent dans une situation pratique. Gresham (1991) constate aussi la sous-utilisation des recherches chez les praticiens. Selon lui, les questions faisant l'objet de recherches ne sont pas pertinentes pour la pratique, les variables étudiées ne sont pas représentatives de la pratique typique, la façon dont les résultats sont rapportés représente mal les changements importants vécus au cours de l'intervention, les études de cas ne sont pas assez fréquentes et les mesures de changement pertinentes ne sont pas toujours exécutées.

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

pouvoir maintenir certaines variables constantes et de manipuler les autres est rarement praticable et toujours un peu naïve (Blanton, 2000). Les praticiens fonctionnent en temps réel, ce qui implique plus d'inconsistances et d'imprévis.

De fait, toutes les considérations de mesure du concept d'efficacité de la consultation affectent la qualité et la quantité des recherches empiriques sur le sujet. Medway *et al.* (1985) constatent que le lien entre la consultation et les résultats ou l'efficacité était absent avant les années 1970. Gresham (1991) note que la recherche sur la consultation n'a que peu d'impact sur la pratique, parce que les praticiens ne mesurent pas les effets et les résultats de leur consultation. De plus, les praticiens ne s'y reconnaissent pas et n'arrivent pas à transférer ces connaissances dans leur pratique. Ainsi, les chercheurs ont peu accès aux informations des praticiens sur l'appréciation de leur efficacité pour chacune des activités liées à leurs consultations. Puisqu'il leur est difficile d'analyser de façon empirique le lien entre l'activité et ses résultats, les chercheurs y accordent peu d'intérêt. Et pourtant, la consultation est une activité omniprésente dans notre société, et de ce fait mérite que les chercheurs et les praticiens développent ce champ de connaissances. Selon Statistique Canada, en 2005, plus de 9 milliards de dollars en revenus d'exploitation ont été déclarés par des consultants de toutes sortes dans le domaine des services-conseils en gestion et conseils scientifiques et techniques.

L'écart entre la recherche et la pratique, mes expériences plus ou moins satisfaisantes en tant que praticienne et la quantité de questions restées sans réponse m'ont amenée à analyser en profondeur la notion d'efficacité dans le domaine de la consultation. Cette recherche s'est inspirée d'une problématique globale issue de la pratique, faite auprès de consultants expérimentés et soutenue par une méthode qui tient compte du caractère évolutif de chaque mandat. Pour que cet ouvrage soit utile aux consultants, j'aborde les problèmes de la pratique quotidienne du consultant. L'étudiant aura ainsi une description réaliste de ce qui l'attend et saura comment aborder la profession. Le consultant qui cumule quelques années d'expérience saura reconnaître ce qui limite sa progression vers un statut de consultant d'expérience et surtout, comment y remédier.

Ce livre présente différentes facettes de la consultation par le biais de multiples situations et problématiques. Il se divise en deux parties. La première, constituée de cinq chapitres, traite des connaissances et des

règles de base du concept de consultation. Afin de faciliter leur mise en application, ces aspects seront illustrés par des exemples concrets ou des anecdotes. Le chapitre 1 présente ce qu'est la consultation, définit son efficacité et clarifie la notion de client. Le chapitre 2 approfondit les six critères permettant au consultant de mesurer son efficacité. Le chapitre 3 décrit les cinq facteurs qui expliquent comment une consultation pourra être couronnée de succès. Le chapitre 4 aborde les défis décisionnels du consultant et les informations stratégiques nécessaires pour prendre des décisions et mener à bien une démarche de consultation. Enfin, le chapitre 5 résume ce qu'est la consultation sous la forme d'un modèle. Il intègre les composantes du concept de consultation et répond à des aléas et enjeux particuliers de la consultation.

La deuxième partie aborde deux savoir-faire spécifiques, des outils essentiels, mais dont la maîtrise relève plus de l'art que de la technique. Les chapitres de cette partie tenteront d'aborder leurs subtilités et de clarifier, de façon concrète, les moyens d'exceller dans chacun d'entre eux. Dans le chapitre 6, il est question de ce qui est au cœur de l'exercice de consultation : la relation avec le client ; on verra comment l'établir, la gérer et la développer. Sans cette stratégie relationnelle, aucun mandat ne peut être accompli avec succès. Et le chapitre 7 donne des outils concrets pour raffiner l'art du questionnement du client. Ce sont deux activités parmi les plus importantes pour le consultant. Einstein a dit que la connaissance ne s'acquiert que par l'expérience et que le reste n'est que de l'information. L'information communiquée sur ces deux aspects de la pratique devrait guider la réalisation des projets de consultation des lecteurs. Ce sont là des connaissances acquises par expérience.

Finalement, je propose dans cet ouvrage des pistes de réflexion, des éléments de réponse aux interrogations, des explications pour comprendre pourquoi certains mandats ont moins bien réussi et des solutions pratiques pour éviter les écueils et connaître le succès. Le contenu est présenté de la façon la plus simple possible à partir des résultats de la recherche appliquée et de mes expériences de consultante. Bien qu'une recherche documentaire approfondie ait accompagné cette recherche, les références théoriques ne seront citées que de façon parcimonieuse pour que soient davantage mis en valeur les aspects pratiques de la consultation. Toutefois, le lecteur pourra retrouver quelques tableaux intégrateurs, et surtout, à la fin de cet ouvrage, l'ensemble des références bibliographiques. Je sou-

haite que ce livre devienne un guide que l'on pourra consulter à tout moment pour évoluer avec plaisir dans le domaine de la consultation.

Je profite aussi de ce livre pour solliciter la collaboration du lecteur à la recherche sur la consultation. Mon expérience de la consultation m'a été très utile pour comprendre le langage des consultants, pour cibler les problématiques et pour expliciter de façon opérationnelle chaque composante de la consultation. Mais jamais je n'aurais réussi à décrire de façon aussi détaillée et complète la consultation sans avoir mené un premier exercice de recherche sur le terrain dans le cadre de mes études doctorales. Les assises scientifiques sur lesquelles s'appuie le contenu de ce livre confèrent à celui-ci une valeur certaine.

Cette recherche est, je crois, un point de départ honorable. Les travaux de recherche se poursuivent. À partir des premiers résultats obtenus, une étude empirique devrait permettre de confirmer les composantes du modèle, d'approfondir l'étude de certaines variables et d'opérationnaliser chaque composante du concept. Pour y parvenir, j'aurais besoin de la participation d'un grand nombre de consultants exerçant cette profession dans différents domaines d'expertise. J'invite donc le lecteur à contribuer à l'évolution de la pratique de consultation en remplissant le questionnaire présenté dans l'annexe du présent ouvrage. Cet exercice peut se faire sur papier ou directement sur le Web. On trouvera les liens Internet qui conduisent au questionnaire dans cette même annexe. Cet exercice permettra au consultant de continuer la réflexion sur les différents aspects de la pratique, permettant ainsi l'enrichissement de la connaissance de ce concept de la consultation à partir de la réalité vécue par ceux qui l'exercent.

Je ne peux conclure cette introduction sans remercier ceux qui m'ont entourée d'une façon ou d'une autre lors de la rédaction de ce livre. Tout d'abord, j'adresse mes remerciements les plus sincères à André Savoie, mon directeur de recherche au Département de psychologie de l'Université de Montréal, qui a su m'appuyer avec générosité en m'amenant à me dépasser. Je remercie Marianne et Frédérique, mes enfants, pour leurs encouragements et leur simple présence. À tous les participants à la recherche, ces consultants et ces professionnels de grande qualité, je dois de chaleureux remerciements; j'ai apprécié leur générosité, leur ouverture et leur disponibilité. Merci à Stéphanie Rioux pour son travail de recherche théorique sur les variables de la consultation qui n'a pu se concrétiser dans un article, mais qui a tout de même alimenté cette recherche, ainsi qu'aux

LES ÉTAPES DE LA RECHERCHE

- La recherche documentaire : Après un inventaire exhaustif de la documentation accessible par bases de données (avant 2005), j'ai pu constater le peu d'études consacrées à la consultation et le petit nombre de praticiens ayant décrit leurs expériences. Il était ardu de trouver des réponses à mes questions et de bâtir un corpus théorique sur le concept de la consultation et sur la méthode de recherche appropriée.
- La question de la recherche : Quelles sont les informations techniques et relationnelles qui affectent les choix méthodologiques et d'intervention à l'intérieur de la démarche (processus) de consultation en changement organisationnel et qui en optimisent son efficacité ?
- La méthode de recherche : La méthode adoptée, compte tenu de l'état actuel de la recherche : une recherche exploratoire, des données qualitatives et une méthode d'analyse inductive de théorisation ancrée.
- Les questionnaires d'entrevues : Ces questionnaires ont été élaborés à partir des travaux sur l'intelligence implicite, de mon expérience de consultante et des documents accessibles sur le concept de consultation.
- La sélection des participants : Des consultants (15) reconnus par de nombreux individus qui les ont côtoyés en tant que collègues, professeurs d'université ou clients. Ils ont en moyenne 18,6 années d'expérience en consultation et 25 ans d'expérience sur le marché du travail.
- La collecte des données : Elle s'est faite à partir d'entrevues semi-structurées d'une durée moyenne de 2 h 30, la transcription du verbatim et la validation auprès des participants des données recueillies après une première analyse.
- Deuxième étape d'analyse selon la théorisation ancrée : la rigueur est de mise.
- L'élaboration du modèle intégrateur.
- La confrontation des résultats obtenus avec la documentation.
- La rédaction et la soutenance de thèse.

clients que j'ai rencontrés au cours de différents mandats, moteur et point de départ de ma réflexion sur la profession de consultant. Je tiens aussi à remercier les nombreux collègues, amies et amis qui ont alimenté ma pensée, qui m'ont écouté divaguer et parler du métier, qui m'ont fait part de leur expérience de consultant, et qui, sans le savoir parfois, m'ont encouragée dans la poursuite de cet objectif de compréhension. Je veux nommer particulièrement Céline Bareil, de l'École des hautes études commerciales de Montréal, Francine Carignan, directrice principale chez RCGT à Laval, Luc Gagnon, directeur de la division développement organisationnel et formation à la Direction des ressources humaines de l'Université de Montréal, Sylvie Jourdain, directrice principale chez RCGT à Montréal, Manon Laroche, adjointe à la direction au CLSC Côte-des-Neiges, Daniel Mayer, professeur au Collège Lionel-Groulx, Céline Paradis, consultante chez RCGT à Montréal, Jacinthe Ouellet et Martine Sanscartier, consultantes chez Société Pierre Boucher et Marie-José Rivest, ombudsman à l'Université de Montréal. Finalement, ce livre n'aurait pu être réalisé sans l'accueil et le temps accordé par mes nouveaux collègues du Département de psychologie de l'Université de Sherbrooke.

Page laissée blanche

PREMIÈRE PARTIE

**LA CONSULTATION :
CONNAISSANCES ET RÈGLES DE BASE**

Page laissée blanche

1

QU'EST-CE QUE LA CONSULTATION ?

*Consulter : rechercher l'approbation d'autrui
pour un projet déjà bien arrêté*

A. G. BIERCE

De l'interrogation qui constitue le titre de ce chapitre découle une autre question fondamentale: qu'est-ce qu'un consultant? La documentation fournit malheureusement plus de questions que de réponses. En voici quelques-unes:

- Est-ce que l'intervention, le conseil et la consultation sont des activités équivalentes ?
- Est-ce que des activités telles qu'aider, conseiller, former, assister, supporter, soigner, adapter, animer, diriger, aviser, surveiller ou assumer la responsabilité de quelque chose constituent des activités de consultation ?
- Est-ce que la consultation est une manière de penser, une manière de faire ou un état d'esprit ?
- Suis-je un ingénieur ou un consultant lorsque je fais de la consultation en ingénierie ?

- Suis-je psychologue organisationnel ou consultant lorsque j'aide un client à implanter un programme de gestion de la performance ?
- Suis-je consultant si, à l'interne, je suis conseiller en développement organisationnel au service des ressources humaines ? Cela fait-il une différence si c'est le client qui me rémunère directement pour mes services ou si c'est l'organisation qui me verse un salaire pour intervenir auprès de ces gestionnaires ?

Définition de la consultation

Afin de parvenir à exercer la profession de consultant avec un maximum d'efficacité, il faut tout d'abord en arriver à une définition claire de ce qu'est la consultation, ce qui permettra du même coup de mieux comprendre le rôle du consultant. Plusieurs auteurs traitent de la consultation sans la définir. Toutefois, lorsqu'une définition existe, l'accent est mis davantage sur ses buts que sur l'énoncé de ce qu'elle est, de ses caractéristiques essentielles et de ses qualités propres. Quoiqu'il en soit, Jaques (1999 ; voir Blanton, 2000) constate qu'il y a peu de concepts-clés en consultation qui font l'objet de consensus et qui sont définis de façon opérationnelle. Le Tableau 1.1 présente les définitions trouvées dans la documentation.

TABLEAU 1.1

Définition de la consultation en psychologie du travail et des organisations

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

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

Dans ce livre, la consultation est traitée comme une profession en soi, plutôt que comme une pratique ou une action spécifique. De nombreux individus l'exercent au sein de leur organisation, dans un bureau privé ou encore comme travailleur autonome. Ils ont d'abord acquis une expertise dans un domaine – psychologie, ingénierie, comptabilité, informatique, etc. – et ils doivent combiner cette expertise à celle de la consultation pour pouvoir fournir des conseils et des services à des clients.

La définition proposée est issue de l'analyse des propos tenus par les auteurs et des praticiens ayant participé à la recherche. C'est une définition qui permettra au consultant de mieux diriger son activité de consultation.

La consultation est un processus relationnel, d'intervention et d'analyse systématique des faits liés à la situation du client et de son organisation :

- qui comporte une série d'activités, d'opérations ou d'étapes et de décisions ;
- qui implique une interaction continue entre un système client et un système intervenant, chacun ayant des responsabilités qui lui sont propres ;
- dans lequel le consultant a pour objectif d'aider la direction d'une organisation ou des individus.

Cette aide qu'apporte le consultant à la direction d'une organisation ou à des individus peut être de plusieurs ordres :

- *Transformer une situation.* Par exemple, dans une entreprise de services, un nouveau dirigeant entre en poste après que trois autres n'ont pas réussi à changer le climat de terreur qui y règne. Un clan d'employés fait la loi et tout le monde marche sur des œufs. Ou encore, le nombre de plaintes des clients au sujet de la qualité des services reçus ne cesse d'augmenter. Il faut que quelqu'un intervienne pour changer le cours des choses.
- *Faire face au changement.* Par exemple, une entreprise de 4 000 employés change son système informatique de gestion financière. Or, dans tous les services, depuis plus de six ans, le personnel de bureau avait bâti son petit système et le trouvait performant, mais les rapports fournis par chacun selon ses outils et son niveau de compétence étaient disparates et difficiles à intégrer. Dans ce cas, il faut intervenir pour que les changements ne soient pas perçus comme négatifs.
- *Partager l'information.* Je me souviens d'un mandat où la perspective d'une fusion de cinq services avait semé beaucoup d'inquiétude chez les employés. Ils savaient que cela se faisait parallèlement à une obligation de réduction de la masse salariale de 20 %. Une circulation continue d'information a permis d'éviter l'ingérence du syndicat dans les activités de gestion et surtout de rassurer le personnel, qui a maintenu son rythme de travail.

- *Trouver des solutions à un problème.* La compagnie Pépin & Pépin appelle et dit :

Madame la consultante, nous avons besoin de vous. Les employés n'ont pas de sentiment d'appartenance. Ils ne sont pas assez engagés envers l'entreprise. Ils volent des outils ou les empruntent à long terme, comme ils disent. Ils sont souvent malades. Ils ne comprennent pas qu'il faut changer les réglages de machines pour répondre aux demandes des clients. Ils bougonnent tout le temps [...]

La consultante accompagnera le client dans un processus qui lui permettra de trouver et de mettre en place des solutions pratiques et efficaces à tous ces problèmes.

- *Définir des actions à réaliser.* Par exemple, une organisation veut s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue. La première étape lui permet de cerner les problèmes de production. Les gens sont contents de se vider le cœur. Or, quand vient le temps de passer à l'action, on ne sait pas trop par quel bout commencer. Qui fera quoi? Comment susciter l'implication des travailleurs? L'intervention du consultant sera alors utile.

Connaître ce qu'est la consultation ainsi que ses objectifs est un point de départ essentiel pour comprendre le rôle du consultant. Mais, il n'en est pas moins important pour chacun de savoir si ce qui est fait est bien fait, si ses actions sont utiles et efficaces. Le consultant a d'abord pour objectif d'aider le client, et pour y parvenir, il a aussi celui de bien faire son travail de consultant. Qu'est-ce que cela signifie? Qu'est-ce qu'une consultation efficace?

Les trois caractéristiques d'une consultation efficace

Les auteurs qui traitent de la consultation proposent la plupart du temps une définition de ce concept et présentent leur propre vision de son efficacité. Par ailleurs, les articles scientifiques abordent la notion d'efficacité sans faire de lien avec la consultation elle-même: ils s'attardent plutôt à un ou des critères spécifiques de l'efficacité en consultation.

L'analyse de la documentation sur l'efficacité de la consultation conduit à un premier constat: la plupart des auteurs (voir le Tableau 1.2) proposent

Page laissée blanche

Ce livre a été imprimé au Québec en mai 2008
sur du papier entièrement recyclé
sur les presses de Imprimerie Gauvin.