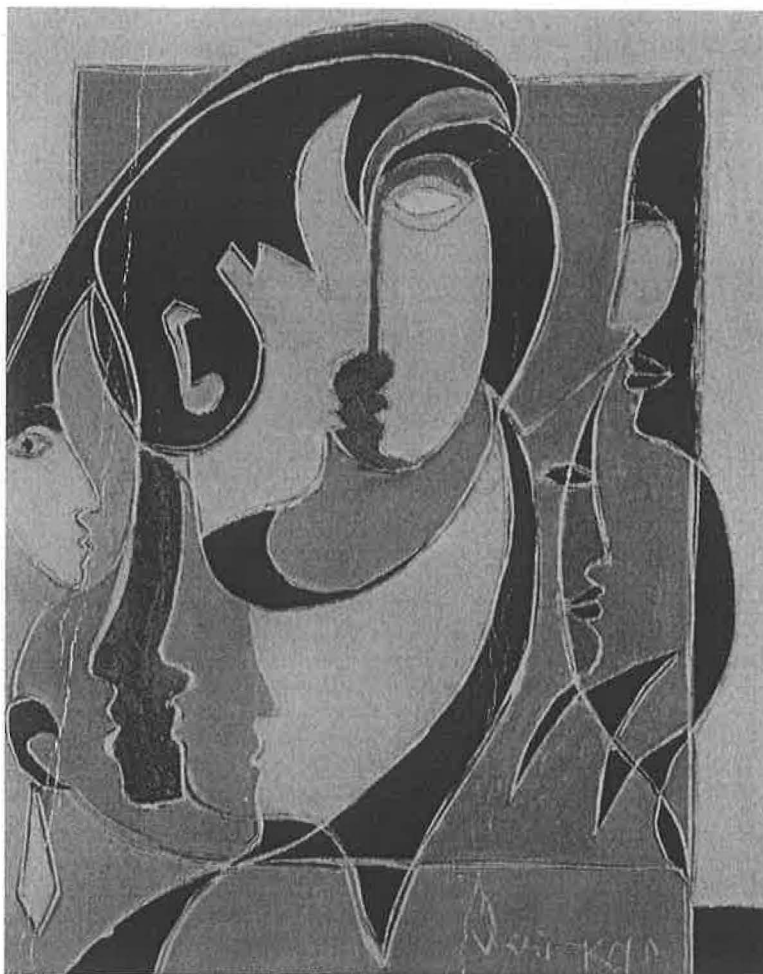


Robert Lescarbeau
Maurice Payette
Yves St-Arnaud

Profession : consultant³²

4^e édition



 **gaëtan morin**
éditeur

CHENELIÈRE ÉDUCATION

Profession : consultant

4^e édition

Robert Lescarbeau, Maurice Payette et Yves St-Arnaud

© Les Presses de l'Université de Sherbrooke, 1985

© Les Presses de l'Université de Montréal, 1990, 1996

© **gaëtan morin éditeur ltée**, 2003

Révision linguistique : Yvan Dupuis

Données de catalogage avant publication (Canada)

Lescarbeau, Robert

Profession : consultant

4^e éd.

Publ. antérieurement sous le titre : *Devenir consultant*.
Sherbrooke, Québec : Presses de l'Université de
Sherbrooke, 1985.

Comprend des réf. bibliogr. et un index.

ISBN 2-89105-824-0

1. Consultants. 2. Conseillers de gestion. i. Payette,
Maurice. ii. St-Arnaud, Yves. 1938- . iii. Titre.
iv. Titre : *Devenir consultant*.

HD69.6.L47 2003

658.4'6

C2002-941265-X



gaëtan morin
éditeur

CHENELIÈRE ÉDUCATION

5800, rue Saint-Denis, bureau 900

Montréal (Québec) H2S 3L5 Canada

Téléphone : 514 273-1066

Télécopieur : 514 276-0324 ou 1 800 814-0324

info@cheneliere.ca

Tous droits réservés.

Toute reproduction, en tout ou en partie, sous quelque
forme et par quelque procédé que ce soit, est interdite sans
l'autorisation écrite préalable de l'Éditeur.

ISBN 2-89105-824-0

Dépôt légal : 3^e trimestre 2003

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

Imprimé au Canada

6 7 8 9 10 M 17 16 15 14 13

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par
l'entremise du Fonds du livre du Canada (FLC) pour nos activités d'édition.

L'Éditeur a fait tout ce qui était en son pouvoir pour retrouver
les copyrights. On peut lui signaler tout renseignement
menant à la correction d'erreurs ou d'omissions.

Tableau de la couverture :

Sans titre

Œuvre de **Dimitri Loukas**

Né dans l'île de Chio, en Grèce, Dimitri
Loukas a passé son enfance en France ;
il est maintenant citoyen canadien.
Peintre autodidacte intéressé par le
postcubisme et la géométrisation du
gestuel, il produit des œuvres contenant
de multiples déformations spatiales et
chromatiques des objets et des person-
nages à travers une organisation logique
de lignes fluides.

On trouve ses toiles dans plusieurs
musées et collections privées et
publiques, tant en Amérique du Nord
qu'en Europe. Elles sont présentées à la
Galerie Michel-Ange de Montréal.

CHAPITRE 1

Les notions de base



Rien n'est plus théorique qu'une bonne pratique.

Le modèle présenté dans les pages suivantes s'inscrit dans la tradition du *courant dit des relations humaines*, amorcé par Kurt Lewin dans les années 1940. Il intègre de plus, pour chacun des auteurs, le résultat d'une quinzaine d'années de pratique professionnelle (consultation, formation, recherche-intervention), de réflexion personnelle et d'interaction entre trois univers : la psychologie des relations humaines, le développement organisationnel et l'intervention communautaire. Les auteurs ont été particulièrement influencés par les travaux de Gordon et Ronald Lippitt (1978) et par ceux de Chris Argyris et Donald Schön (1974).

Avant de présenter les particularités du modèle, deux notions fondamentales seront précisées : la notion de processus et la notion de consultant.

1.1

LE PROCESSUS

À l'origine d'une intervention, il existe toujours une situation particulière qui amène une ou plusieurs personnes à demander l'aide d'un intervenant ou à se montrer réceptives face à une offre de services professionnels. Il s'agit, par exemple, d'un problème à résoudre, d'une difficulté à surmonter, d'une amélioration à trouver ou d'un apprentissage à faire. Selon l'approche proposée ici, la façon

de procéder pour arriver à une solution est tout aussi importante que la solution elle-même. La compétence spécifique du consultant repose en bonne partie sur sa connaissance des processus, sur son habileté à en construire et à en gérer.

1.1.1 Le mot « processus »

Le mot « processus », utilisé fréquemment dans le contexte de l'intervention, mérite quelques explications. C'est en soi un concept assez simple, mais son usage de plus en plus répandu nécessite des nuances, amène des subtilités et occasionne des ambiguïtés.

Quelques exemples d'usage courant serviront de point de départ à ces explications. En informatique, le traitement des données est un processus ; en psychologie, on parle de processus cognitifs, affectifs, développementaux, etc. ; en industrie, les transformations de la matière brute en produits finis se font à travers des processus ; les gestionnaires d'entreprises sont des spécialistes de processus : la solution de problèmes, la prise de décision, le changement, le développement ; en pédagogie, on étudie et on facilite les processus d'apprentissage. À l'analyse de ces exemples, quatre éléments ressortent :

1. **Une série d'opérations.** Il s'agit d'activités distinctes, d'étapes définies ou simplement d'un cheminement, d'une démarche.
2. **Un enchaînement logique.** L'ordre des opérations ne se fait pas au hasard, mais selon un déroulement relativement rigoureux et systématique. Les opérations se succèdent selon des rapports logiques, chacune étant habituellement préalable à la suivante. Cet enchaînement n'est pas nécessairement linéaire ; il est parfois circulaire au sens où il constitue un cycle permettant la reprise de certaines opérations. Dans tout processus, on décèle une forme de régularité dans la répétition des activités.
3. **Un mouvement.** Un processus est en soi dynamique et actif, constamment en mouvement ou facilitant le mouvement. Dans les dictionnaires, le mot « processus » est relié à « progrès » et à « progresser ».
4. **Une transformation.** Les opérations d'un processus sont orientées vers une fin et doivent normalement mener à un produit. Chacune est nécessaire pour atteindre le résultat visé ; elle ajoute quelque chose à celles qui précèdent. En termes cybernétiques, le processus est ce qui permet de transformer un *input* en un *output*, ou de faire passer d'un état à un autre.

Ces considérations conduisent à la définition suivante :

importante que la solution
en bonne partie sur sa
re et à en gérer.

texte de l'intervention,
simple, mais son usage
subtilités et occasionne

t de départ à ces explica-
un processus ; en psy-
veloppementaux, etc. ; en
aits finis se font à travers
écialistes de processus :
nent, le développement ;
rentissage. À l'analyse de

tinctes, d'étapes définies
che.

ations ne se fait pas au
at rigoureux et systéma-
ports logiques, chacune
t enchaînement n'est pas
au sens où il constitue un
ons. Dans tout processus,
ion des activités.

amique et actif, constam-
. Dans les dictionnaires, le
gresser ».

cessus sont orientées vers
oduit. Chacune est néces-
quelque chose à celles qui
sus est ce qui permet de
asser d'un état à un autre.

nte :

Un processus est une suite dynamique et rigoureuse d'opérations accomplies selon un mode défini, dans le but de transformer de la matière ou de l'information.

Le concept de processus englobe des distinctions qui en facilitent la compréhension et aident à éviter certaines confusions. Par exemple, on opposera le processus au résultat, au produit ou au but. Ce qui se passe en cours de route ou durant les opérations devient aussi important que le but atteint. Ainsi, la façon d'apprendre d'un client et les choses qu'il vit durant le processus préoccupent le formateur autant que le savoir ou les compétences acquises. Pour distinguer les phénomènes dynamiques (comme ce qui se passe entre les personnes au sein d'une organisation) des phénomènes statiques (comme les niveaux hiérarchiques et la division des tâches), certains auteurs comme Schein (1969) opposeront le processus à la structure. Dans la même ligne de pensée, mais avec certaines nuances, Goodstein (1978) fera la distinction entre le contenu et le processus : par exemple, ce qui est dit dans une communication et ce qui se passe entre les personnes qui communiquent.

1.1.2 L'intervention comme processus

La plupart des auteurs qui traitent de la consultation présentent l'intervention comme un processus, c'est-à-dire une série d'opérations ou d'actions menées par l'intervenant en vue de transformer une situation particulière ou un problème en une nouvelle situation plus souhaitable et plus adéquate. On tente alors de distinguer et de définir clairement les différentes étapes, et de montrer les liens dynamiques entre elles ; on signale les enjeux propres à chaque opération. Il s'agit non seulement d'un cadre conceptuel, mais aussi d'une véritable méthodologie d'intervention qui se veut efficace et qui permet d'atteindre les résultats visés. Parmi les responsabilités de l'intervenant figure celle de gérer le déroulement de cette séquence d'opérations, c'est-à-dire :

- de planifier le déroulement du processus aussi bien dans son ensemble que dans chacune de ses étapes ;
- de choisir et d'utiliser une instrumentation adéquate pour appuyer le déroulement du processus ;
- de prendre les décisions requises pour s'assurer que le processus se déroule de façon à produire les effets attendus ;
- de coordonner les activités et les ressources au cours du processus ;

- d'évaluer et de superviser le déroulement; cela implique que l'intervenant juge, au cours de toute l'intervention,
 - de l'atteinte des objectifs de chaque étape;
 - de l'opportunité de passer à une nouvelle étape;
 - de la nécessité d'apporter des correctifs.

Le nombre d'étapes du processus d'intervention peut varier selon les auteurs et selon les types d'intervention.

1.1.3 L'intervention portant sur les processus

L'importance relative accordée à certains éléments d'une situation diffère selon le modèle d'intervention. En reprenant la distinction déjà mentionnée entre le processus et le contenu, on peut distinguer deux types de modèles utilisés par les praticiens. Les uns amènent l'intervenant à se préoccuper presque exclusivement du contenu, c'est-à-dire de la nature du problème à résoudre et des solutions adéquates à apporter (Bordeleau, 1986); les autres aident l'intervenant à gérer une démarche qui guide les personnes du milieu dans un processus de changement (Capelle, 1979; Gallessich, 1982). Le terme « consultant » utilisé ici désigne les professionnels qui adoptent cette seconde approche. Les exemples suivants permettront de différencier ces deux approches.

Un centre de réhabilitation pour jeunes délinquants se préoccupe depuis un certain temps d'assurer la continuité de ses efforts de rééducation. Il élabore un programme visant la réinsertion sociale des bénéficiaires au sortir de l'établissement. À supposer que l'aide d'un professionnel soit demandée, on peut imaginer deux scénarios différents d'intervention: un premier mettant en scène un intervenant spécialiste en rééducation; celui-ci analysera les besoins des bénéficiaires, ainsi que les compétences et les ressources des éducateurs, s'inspirera des modèles de réinsertion sociale existants et proposera un programme complet comportant des objectifs réalistes, des moyens adéquats et des instruments d'évaluation; il aidera ses clients à bien comprendre le sens et les exigences de ce programme et pourra s'assurer que le démarrage se fera correctement; un second où l'intervenant, un consultant au sens du présent ouvrage, invitera les éducateurs à bien formuler les besoins auxquels ils veulent répondre, à s'entendre sur une approche de réinsertion sociale qui convient à leur situation, à se concerter pour choisir des objectifs réalistes et concrets, de même que des stratégies adéquates et efficaces, puis, au besoin, à acquérir des habiletés nouvelles pour gérer un tel programme. Avec l'aide du consultant, les éducateurs élaboreront une méthode simple mais utile pour mettre en place leur programme puis, après un certain temps, pour l'évaluer et y apporter des correctifs.

Dans un autre contexte, des superviseurs font appel à un professionnel pour améliorer leur mode de supervision. Le premier intervenant évaluera la situation dans laquelle ses clients exercent leurs fonctions de supervision, analysera les différents modèles disponibles, en choisira un, puis proposera à ses clients l'emploi d'une méthode qu'il jugera pertinente, et leur enseignera celle-ci. Un second intervenant, le consultant, aidera ses clients à cerner et à définir leurs insatisfactions, puis leur proposera une méthode de travail à laquelle ils pourront eux-mêmes apporter les correctifs appropriés en utilisant leurs ressources et leur expérience personnelle de la supervision. Les clients créent ainsi leur propre méthode plutôt que d'utiliser le produit fourni par un professionnel.

Ces exemples illustrent bien les deux orientations *produit* et *processus* exposées dans le tableau suivant, largement inspiré de Thiébaud et Rondeau (1995, p. 94).

TABLEAU 1.1

La distinction entre l'intervenant centré sur le produit et le consultant centré sur le processus

Orientations produit	Orientations processus
Par orientation <i>produit</i> , on se réfère à toute formule de gestion visant tant la mise en place d'une philosophie de gestion (ex. : la qualité totale) que l'élaboration d'une pratique de gestion (ex. : le mode de rémunération).	Par orientation <i>processus</i> , on entend la manière dont un système fonctionne et produit ses résultats (ex. : les modes de résolution de problèmes, la communication interpersonnelle, etc.).
Le problème vécu par le système-client est lié à l'absence de cette philosophie ou de cette pratique, et l'intervenant utilise son <i>produit</i> . Le <i>produit</i> est considéré comme ayant une valeur intrinsèque. Il comprend une procédure d'application. Il est censé produire les résultats escomptés si celle-ci est utilisée adéquatement.	Le problème vécu par le système-client est lié à l'existence de processus sociaux inadéquats. Les <i>processus</i> sont considérés comme le facteur clé dans l'apparition d'un problème et dans sa résolution. L'amélioration des <i>processus</i> du client implique des activités d'analyse et d'apprentissage nécessitant une collaboration étroite avec le consultant.
Le rôle de l'intervenant est de produire un diagnostic et des recommandations à l'aide de connaissances et d'outils dont il possède la maîtrise et qui sont susceptibles de corriger les déficiences dénotées.	Le rôle du consultant est d'établir une relation d'aide à travers laquelle il cherche à développer les capacités d'un client à résoudre ses problèmes. Le consultant est un <i>spécialiste du processus</i> .

Le rôle du client est de fournir les informations demandées et de s'efforcer d'appliquer les solutions préconisées.

La logique du changement découle de la rationalité même du *produit* et nécessite que le client en soit convaincu.

Le client développe ses compétences par rapport à la définition du problème et au *produit* utilisé.

Le succès de la méthode dépend avant tout:

- de la formulation correcte du problème;
- de l'adéquation entre le problème et le *produit*;
- de la capacité du client à accepter et à appliquer les solutions recommandées.

Le rôle du client est de s'engager dans toute la démarche, de l'analyse à la mise en œuvre. Il assume lui-même la recherche des solutions.

La logique du changement découle de la relation d'aide dont le but est de faciliter l'émergence de *processus* plus fonctionnels chez le client.

Le client accroît ses compétences à analyser et à résoudre des problèmes. Il acquiert la capacité de *s'aider lui-même*.

Le succès de l'approche dépend avant tout:

- de la relation de collaboration établie entre le client et le consultant;
- de la disponibilité du client et de sa capacité à s'interroger sur ses *processus* pour les améliorer;
- du lien existant entre les *processus* pris en compte et les problèmes à résoudre.

Entre ces deux extrêmes, soit l'intervention portant uniquement sur le contenu et celle qui se limite à la gestion d'un processus, il y a des modèles intermédiaires, qui amènent le consultant à agir simultanément sur le contenu et sur le processus (French et Bell, 1999).

Un organisme d'éducation permanente décèle, par exemple, un besoin dans différents milieux; il peut faire appel à un consultant qui exercera un rôle de formateur. Celui-ci pourra procéder à une analyse des besoins, puis créer un environnement pédagogique où les participants prendront connaissance d'un modèle présenté par lui; chacun de ces participants pourra également se l'approprier dans des mises en situation où il appliquera ce modèle en l'adaptant à sa personnalité, avec l'aide du groupe d'apprentissage.

Prenons, comme autre exemple, une équipe de direction d'un collège qui fait appel à un consultant pour améliorer son mode de fonctionnement. Tout en gérant

ient est de s'engager dans
arche, de l'analyse à la mise
assume lui-même la
es solutions.

u changement découle de la
de dont le but est de faciliter
a de *processus* plus fonction-
client.

croît ses compétences à ana-
soudre des problèmes. Il
capacité de s'aider lui-même.

de l'approche dépend avant

elation de collaboration établie
e client et le consultant;

disponibilité du client et de sa
ité à s'interroger sur ses *pro-*
s pour les améliorer;

n existant entre les *processus*
n compte et les problèmes à
dre.

it uniquement sur le contenu et
des modèles intermédiaires, qui
le contenu et sur le processus

le, par exemple, un besoin dans
tant qui exercera un rôle de for-
s besoins, puis créer un environ-
ront connaissance d'un modèle
a également se l'approprier dans
e en l'adaptant à sa personnalité,

de direction d'un collègue qui fait
e fonctionnement. Tout en gérant

un processus qui permettra à l'information de circuler entre les personnes concernées, le consultant peut énoncer certains principes du bon fonctionnement d'une équipe de gestion et aider ses interlocuteurs à les appliquer dans leur situation particulière.

Même lorsqu'il privilégie la gestion d'un processus, le consultant applique, au cours de ses interventions, différentes grilles théoriques qui lui permettent de comprendre et d'améliorer les interactions sur les plans individuel, interpersonnel, *groupe*, organisationnel ou communautaire.

1.2

LE CONSULTANT

Le terme « intervenir » désigne une action directe et délibérée entreprise au sein d'un système d'activités humaines dans le but d'évaluer, de consolider ou de modifier une situation donnée. L'intervention exige le recours à une personne extérieure, capable d'évaluer avec un certain recul la situation en cause. Dans le présent modèle, cette personne sera désignée par le terme « consultant ».

1.2.1 Le consultant et le modèle intégré

Le terme « consultant » est utilisé dans plusieurs contextes, et chacun de ceux-ci peut lui donner un sens particulier. Dans le modèle intégré présenté ici, le consultant est un professionnel qui gère un processus de changement; il se différencie de l'expert-conseil, qui donne un avis professionnel sur un contenu particulier. On distingue le *consultant externe*, qui n'est pas un employé de l'organisation où il intervient, du *consultant interne*, qui est membre du personnel de l'organisation en question sans appartenir à l'unité où il est appelé à intervenir.

L'insistance mise sur la notion de processus et sur l'interaction est intimement liée à une conception particulière de l'intervention. Le consultant qui s'inspire de ce modèle facilite le changement dans une organisation, dans un groupe ou chez un individu en misant sur les capacités et les ressources des personnes concernées. Les recherches de Laprise et Payette (2001) indiquent que, selon une perspective communautaire, les personnes ou les groupes qui ont recours à un consultant préfèrent une expertise de processus à une expertise de contenu ou de prescription.

Le consultant s'inscrit dans une approche de renforcement de l'autonomie, de manière à ce que les gens deviennent progressivement plus compétents et capables de résoudre leurs problèmes, de travailler eux-mêmes à l'amélioration de leur situation ou de leur savoir-faire. Il contribue ainsi à assurer le développement optimal des ressources humaines et des systèmes d'une organisation.

Le consultant interne et le consultant externe

Certaines caractéristiques différencient le consultant interne du consultant externe; leur situation respective influe non seulement sur leur relation avec le milieu d'intervention, mais aussi sur l'orientation de leur travail. Voir le tableau 1.2.

TABLEAU 1.2

Les caractéristiques du consultant interne et du consultant externe

Les liens avec l'organisation	
Le consultant interne	
■	est employé d'une organisation; il y occupe une fonction de conseil (<i>staff</i>);
■	n'a pas d'autorité sur les secteurs de production ou de services;
■	est soumis aux règles qui s'appliquent à toutes les catégories de personnel;
■	maintient un lien permanent avec l'organisation, puisqu'il fait partie de sa structure;
■	connaît bien la culture du milieu dont il fait partie, ce qui lui permet de s'y ajuster rapidement lors de ses interventions et de faire évoluer progressivement cette culture;
■	se doit d'être d'abord fidèle à l'organisation et à son développement, donc de respecter les valeurs, les politiques et les priorités du milieu.
Le consultant externe	
■	est soit un travailleur autonome, soit l'employé d'une entreprise professionnelle qui regroupe des consultants;
■	entretient des liens de fournisseur de services avec l'organisation qui recourt à ses ressources:
■	un lien avec l'organisation par l'intermédiaire de la personne désignée comme client;
■	un lien limité par la durée du contrat.

ment de l'autonomie, de
compétents et capables
l'amélioration de leur
sur le développement
organisation.

interne du consultant
sur leur relation avec le
travail. Voir le tableau 1.2.

consultant externe

de conseil (staff);
services;
correspondances de personnel;
il fait partie de sa structure;
il lui permet de s'y ajuster
progressivement cette
développement, donc de
milieu.

entreprise professionnelle qui
organisation qui recourt à ses
une personne désignée comme

- passe dans le milieu de façon temporaire;
- doit rapidement se familiariser avec la culture de l'organisation et en tenir compte dans son intervention;
- peut, de par son statut, remettre en cause certaines pratiques de l'organisation ou proposer un recadrage important;
- doit, de par l'entente établie, être loyal à son client représentant l'organisation qui utilise ses ressources;
- n'est pas soumis aux règles de l'organisation, mais doit en tenir compte.

L'expertise

Le consultant interne

- tend à accroître sa polyvalence en développant progressivement une expertise dans un secteur particulier, comme la gestion du changement, le développement des ressources humaines, la formation, la gestion, etc.

Le consultant externe

- est surtout un généraliste intervenant dans des milieux diversifiés et à propos de problématiques variées, d'où sa grande polyvalence;
- s'inspire aussi bien d'une approche *produit* que d'une approche *processus* avec une compétence principale qui s'exerce habituellement dans la gestion des processus.

Le pouvoir d'agir

Le consultant interne

- intervient dans un secteur particulier à la suite d'un mandat;
- doit avoir reçu l'autorisation de son supérieur hiérarchique de s'occuper d'un dossier spécifique;
- peut difficilement refuser un mandat, quoiqu'il lui arrive d'en proposer une reformulation, même si sa marge de manœuvre est limitée;
- considère les personnes auprès desquelles il intervient comme des clientes et conclut une forme d'entente avec elles.

Le consultant externe

- intervient dans le milieu selon les limites de l'entente formelle conclue avec son client, auprès du système-client tel que défini dans son contrat;
- peut accepter ou refuser des mandats qui ne sont pas prévus dans son contrat;
- peut aussi interrompre son intervention si les conditions prévues dans le contrat ne sont pas satisfaites.

L'imputabilité**Le consultant interne**

- rend des comptes à son supérieur hiérarchique;
- le tient régulièrement au courant de ses activités;
- prend avec lui les décisions importantes en cours d'intervention;
- lui remet normalement un rapport de son intervention.

Le consultant externe

- rend des comptes à son client;
- l'informe régulièrement du déroulement de l'intervention;
- prend avec lui toute décision non prévue par le contrat;
- prépare avec son client un rapport d'intervention qui peut parvenir aux autorités supérieures de l'organisation.

Les conditions de travail**Le consultant interne**

- reçoit une rémunération sous forme de salaire;
- jouit des mêmes facilités (local, mobilier, services de secrétariat) de l'organisation que les autres employés professionnels.

Le consultant externe

- reçoit les honoraires prévus par le contrat;
- assume lui-même ou par l'intermédiaire de son entreprise les services de secrétariat; son bureau personnel est son lieu de travail principal.

Comme on peut le constater, la différence entre la situation du consultant interne et celle du consultant externe est relativement importante. Toutefois, chacun exerce la même profession et peut s'inspirer du même modèle d'intervention. Le modèle intégré s'applique à l'un et à l'autre, à condition qu'on y apporte les ajustements requis. Le lecteur notera cependant que les étapes du processus présentées dans la partie II ont été élaborées en fonction de la situation du consultant externe. Le consultant interne pourra très bien s'en inspirer pour gérer son processus de consultation et déterminer les modifications appropriées à sa situation.

intervention;

on;
t;
eut parvenir aux autorités

secrétariat) de l'organisation

prise les services de secré-
incipal.

situation du consultant interne
importante. Toutefois, chacun
ème modèle d'intervention. Le
tion qu'on y apporte les ajuste-
étapes du processus présentées
situation du consultant externe.
er pour gérer son processus de
priées à sa situation.

1.3 UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE

Dans l'approche systémique, *intervenir* signifie s'efforcer d'influer sur un ensemble de facteurs, d'éléments interdépendants ou de composantes d'une situation. Définir une situation, selon cette approche, c'est éviter de la considérer de façon isolée et tenter plutôt de décloisonner les perceptions. Le consultant s'applique alors à cerner les facteurs en interaction. Dans la recherche de correctifs ou d'apprentissages, il tient compte de cette interdépendance, sachant qu'une modification apportée à l'une des parties aura un effet sur les autres. Il s'efforce de faire évoluer tous les facteurs susceptibles de contribuer au changement désiré.

Généralement, le système sur lequel porte l'intervention du consultant existe indépendamment de cette intervention: la situation, objet de son action, existe avant que l'intervention ne commence et continue à exister, de façon modifiée, par la suite. Parfois, le consultant crée un système relativement indépendant des systèmes naturels existants. C'est le cas des sessions de formation en dehors du milieu de travail habituel ou d'un groupe de tâches relié à l'intervention. L'approche systémique rend le consultant conscient de l'impact de son action sur les systèmes naturels où ses clients se retrouveront après son départ.

Dans son intervention, le consultant ne se conduit pas comme le seul responsable de l'évolution de la situation, mais comme une ressource collaborant avec d'autres ressources. La situation appartient de droit et de fait aux membres du système où il intervient. Dans un système permanent, il évite en particulier de favoriser un sous-groupe au détriment d'un autre. Il concourt à développer le potentiel humain de tout un chacun. Il favorise la concertation entre les différents éléments du système, chaque membre occupant pleinement le champ de ses responsabilités et respectant le champ de compétence des autres membres.

1.3.1 La notion de système

La notion de système est essentielle pour comprendre le modèle intégré de consultation. On la retrouve dans l'ensemble de la documentation sur le changement organisationnel. Tessier et Tellier (1990-1992) ont dressé un inventaire aussi complet que possible des notions clés et des principales théories qui constituent le cadre de référence utilisé dans le domaine de la consultation. Dans le volumineux index thématique (59 pages du tome 9), le mot «système» est omniprésent. En outre, on y trouve 19 rubriques (deux pleines pages) qui l'utilisent, sans compter les autres rubriques qui, sans commencer par le mot «système», le contiennent

(approche systémique, théorie générale des systèmes, changement dans les systèmes, etc.). Aujourd'hui, les notions de système et d'organisation sont intimement reliées (Bertrand et Guillemet, 1989). Dans ce contexte, le mot « système » désigne des ensembles d'interactions entre des personnes, des groupes, des organisations, des communautés et la société prise globalement.

Dans le présent modèle, le mot « système » est utilisé couramment pour désigner la ou les personnes à qui s'adresse l'intervention ; on parle toujours du système-client plutôt que du client. Le terme « client » réfère à la personne (parfois au groupe) qui, dans le système-client, a la responsabilité ultime d'engager ou non la personne qui intervient, d'élaborer avec elle le projet d'intervention, puis d'approuver en cours de route les décisions qui sont prises. L'emploi de l'expression « système-client » souligne que toute intervention en relations humaines concerne des interactions entre des personnes, des groupes, des sous-groupes, des organisations ou des institutions. Le système-client est l'ensemble des personnes et des groupes qui seront invités à participer à certaines étapes de l'intervention ou qui seront directement affectés par cette intervention.

Une vieille définition du système, empruntée à la biologie (Rosnay, 1975, p. 93), est encore d'actualité : il s'agit d'« un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but ». Dans le domaine de la consultation, on ne peut intervenir sans prendre en considération un ensemble de facteurs, d'éléments interdépendants ou de composantes d'une situation. Dès les années 1970, on considérait que l'étude de l'activité humaine exigeait une approche systémique ; pour Kast et Rosenzweig (1991, p. 304), qui ont retracé l'apparition de cette notion dans les sciences humaines, le système est défini comme « un tout organisé ou complexe : un assemblage ou une combinaison de choses ou de parties formant un tout complexe ou unifié ». Sur le plan méthodologique, la notion de système permet d'articuler un savoir approprié à l'étude des situations complexes. On a pu montrer, par exemple, que les conclusions de recherches en laboratoire sur les petits groupes (Latane, Williams et Harkins, 1979) aboutissaient à des conclusions en contradiction flagrante avec les observations des praticiens, précisément parce qu'on avait négligé de considérer le système-groupe (St-Arnaud, 1982, p. 144). Argyris et Schön (1974), Argyris (1980) et Schön (1983), dans le prolongement des innovations méthodologiques introduites par Kurt Lewin (1951), ont élaboré une méthode en vue d'étudier le système professionnel-client par la genèse d'un savoir utilisable dans des situations de vie réelles.

1.3.2 Le système professionnel-client

Le terme « système » sert aussi à désigner l'ensemble des interactions entre les personnes qui interviennent et le système-client. L'intervention consiste à créer un

s, changement dans les organisation sont intime-
ntexte, le mot « système »
s, des groupes, des orga-
nt.

ouramment pour désigner
arle toujours du système-
à la personne (parfois au
ltime d'engager ou non la
d'intervention, puis d'ap-
. L'emploi de l'expression
ations humaines concerne
sous-groupes, des organi-
mble des personnes et des
s de l'intervention ou qui

ologie (Rosnay, 1975, p. 93),
ents en interaction dyna-
re de la consultation, on ne
ble de facteurs, d'éléments
ès les années 1970, on con-
pproche systémique; pour
arition de cette notion dans
tout organisé ou complexe:
rties formant un tout com-
de système permet d'arti-
lexes. On a pu montrer, par
toire sur les petits groupes
s conclusions en contradic-
écisément parce qu'on avait
1, 1982, p. 144). Argyris et
prolongement des innova-
1951), ont élaboré une mé-
nt par la genèse d'un savoir

le des interactions entre les
ervention consiste à créer un

système provisoire, appelé « système professionnel-client », et à traiter l'information qui circule à l'intérieur de ce système pendant toute la durée de l'intervention. La gestion d'un processus d'intervention fait partie des compétences relationnelles qui seront décrites plus loin.

L'intervention peut se comparer à un système de traitement de l'information. Un ordinateur, par exemple, est un instrument conçu pour traiter toutes sortes de questions. Essentiellement, il est construit à partir d'une science du *comment*; ses circuits traitent des données en suivant un certain nombre de règles inscrites dans un programme. Il peut ainsi servir à diverses fins : résoudre un problème de mise en marché, élaborer un diagnostic médical, jouer aux échecs, traiter un texte, tenir une comptabilité ou guider un vaisseau spatial. La science intrinsèque du *comment* peut servir divers usagers relativement à différents types de données et d'applications.

Lorsqu'une ou plusieurs personnes font appel aux services d'un consultant, tout se passe comme si elles lui demandaient l'accès à une science du *comment*. Le consultant, au départ, dispose rarement de programmes tout faits qui permettent de donner une réponse rapide aux questions qu'on lui pose. Il offre cependant à ses interlocuteurs d'entreprendre une démarche systématique pour recueillir et traiter les données selon une méthode éprouvée.

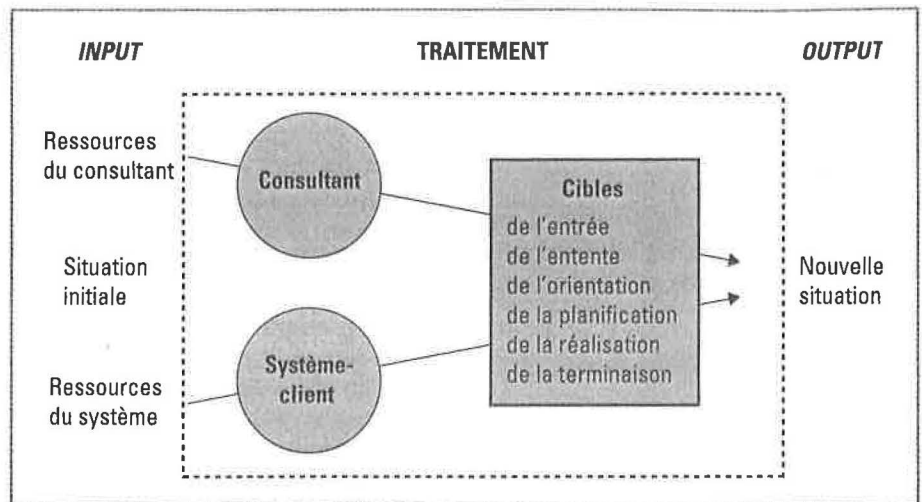
Avant de présenter les composantes du modèle d'intervention, il est utile de schématiser le système professionnel-client et de définir certains concepts de base. La figure 1.1 résume les principaux éléments du système qui se crée lorsque débute une intervention.

1.3.3 Le système et ses frontières

L'approche systémique sert à mettre de l'ordre dans une réalité complexe afin de mieux la comprendre et d'agir sur elle de façon efficace. Lors d'une intervention, il est presque impossible d'isoler un facteur précis du système-client qui constituerait la cause unique d'un effet non désiré et qu'il suffirait de modifier pour éliminer cet effet. Dans d'autres domaines, en médecine par exemple, il arrive que l'intervenant puisse attribuer un symptôme particulier à une cause précise, comme le médecin qui diagnostique une amygdalite; il suffit de supprimer l'amygdale pour voir disparaître le symptôme. Dans un système d'activités humaines, il est rare que le diagnostic soit aussi simple. Si, dans une association, des personnes se plaignent, par exemple, d'un manque généralisé de participation ou de motivation, la difficulté sera attribuée à un ensemble de facteurs. Certains membres pourraient invoquer le fait que les objectifs visés ne font plus partie des priorités de l'ensemble. D'autres pourraient imputer la baisse de motivation au mode de fonctionnement de

FIGURE 1.1

Le système professionnel-client

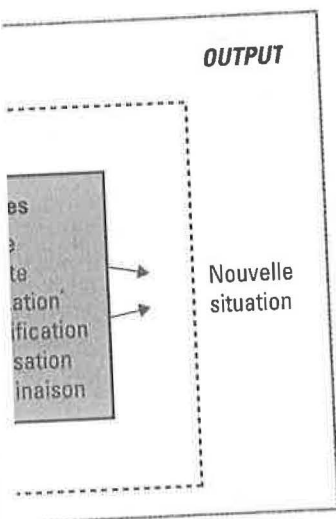


l'association. D'autres encore pourraient attribuer la situation à des conflits interpersonnels ou à un manque de compétence.

Dans la plupart des situations où l'on fait appel à un consultant, il est même dangereux de chercher à isoler une cause unique. C'est pourquoi le consultant privilégie une approche systémique, qui lui permet de considérer un ensemble d'éléments reliés les uns aux autres. De ce point de vue, chaque intervention comporte une composante de recherche. Pour procéder à une telle recherche et répondre aux exigences d'un client, il faut renoncer à contrôler toutes les variables intervenant dans la situation à modifier.

Grâce à l'approche systémique, le consultant aborde ce genre de situation complexe en agissant sur quelques éléments clés. L'intervention consiste à créer un système provisoire, le *système professionnel-client*, et à traiter l'information qui y circule pendant toute la durée de l'intervention.

Dans la figure 1.1, le grand rectangle définit la frontière du système professionnel-client. D'une part, il représente une frontière matérielle: le lieu où se déroule l'intervention. D'autre part, il indique une frontière psychologique: le type de problème à traiter et les rôles que chacun des partenaires sera appelé à



jouer au cours de l'intervention. Si, par exemple, on fait appel à un consultant au sein d'une équipe de travail, on demandera que toutes les personnes concernées par le problème prennent part à l'intervention; on exigera aussi du consultant la confidentialité pour que l'information qui circule dans le système ne soit pas utilisée à d'autres fins que l'intervention.

La frontière du système professionnel-client est définie par un ensemble de règles du jeu, dont certaines sont implicites, et d'autres, précisées au point de départ. Une question cruciale se pose alors : qui aura accès à l'information ? Les personnes en question devront être désignées au moment de la définition du système professionnel-client.

La frontière du système professionnel-client est très précise, et il est important qu'elle le soit, mais cela ne veut pas dire qu'elle est fixée une fois pour toutes. Dès qu'une relation s'établit entre un consultant (ou une équipe de consultants), d'une part, et au moins un membre du système-client, d'autre part, le système de traitement de l'information se met en branle. Déjà il y a un *input*, un traitement qui se manifeste dans le dialogue entre les partenaires, et un *output*, qu'on recherche implicitement.

1.3.4 L'input

L'information qui entre dans le système professionnel-client pour y être traitée est de deux ordres. Avant même que le système ne soit créé, deux réalités se révèlent, l'une sans relation avec l'autre. Il y a, d'une part, un savoir et un savoir-faire, un réservoir de ressources capitalisées par le consultant dans l'exercice de sa profession. Il existe, d'autre part, un système doté de ses propres ressources : la connaissance du milieu, la culture organisationnelle, l'histoire de la situation initiale, etc. L'interaction entre ces deux types de ressources est suscitée par une série d'événements vécus comme insatisfaisants par une ou plusieurs personnes. Désignés comme la *situation initiale*, ces événements sont à l'origine du système professionnel-client. Une intervention peut débiter de deux façons : soit par une demande de consultation, soit par une offre de services. Dans le premier cas, la situation initiale mène à une demande adressée au consultant dans le but précis de mettre en rapport les ressources d'un milieu et celles du consultant. Ce dernier servira d'intermédiaire entre le réservoir de connaissances et la situation pour laquelle on le consulte, tandis que le demandeur agira comme intermédiaire entre le milieu et le consultant. Dans le second cas, le consultant, vu sa connaissance globale de différents milieux, offre ses ressources à des individus ou à une clientèle cible susceptibles d'en profiter. La genèse du système professionnel-client est représentée hors du système, à gauche du schéma de la figure 1.1 ; on y retrouve les

situation à des conflits inter-

à un consultant, il est même
C'est pourquoi le consultant
de considérer un ensemble
ue, chaque intervention com-
ter à une telle recherche et
contrôler toutes les variables

aborde ce genre de situation
l'intervention consiste à créer
, et à traiter l'information qui

ait la frontière du système
rontière matérielle: le lieu où
ie frontière psychologique: le
des partenaires sera appelé à

ressources du consultant, les ressources actuelles ou potentielles du système-client, ainsi qu'une situation initiale. Dès que le contact est établi, le consultant met à contribution son bagage de ressources pour introduire dans le système toute l'information pertinente et pour la traiter en vue d'améliorer la situation initiale.

1.3.5 Le traitement

Le modèle intégré permet de traiter la situation initiale selon un processus très rigoureux qui décompose l'ensemble de l'intervention en plusieurs activités, regroupées de façon à en déterminer les étapes. Celles-ci peuvent varier selon les interventions, mais le modèle intégré regroupe les activités en six catégories de base : l'entrée, l'entente, l'orientation, la planification, la réalisation et la terminaison. La description détaillée de ces étapes fera l'objet de la partie II (chapitres 4 à 9), consacrée au déroulement de l'intervention.

Tout au long de la démarche, le consultant dispose de méthodes et d'instruments particuliers pour cueillir et traiter l'information nécessaire à la progression de l'intervention. De plus, chaque étape constitue un sous-système comportant en propre son *input* et son *output*. Par exemple, l'*input* de l'entrée correspond à la demande d'intervention adressée au consultant. L'*output* prend toujours la forme d'un résultat observable dans le système professionnel-client. Ainsi, au terme de l'entrée, l'*output* sera l'engagement du consultant à préparer un projet. Chaque *output* intermédiaire doit être atteint de façon satisfaisante avant que l'on puisse s'engager dans l'étape suivante ; il en devient alors l'*input*. La figure 1.2 présente l'agencement des six étapes avec leurs *inputs* et leurs *outputs*.

1.3.6 L'output

Dans tout système, le but visé est la clé permettant de comprendre l'interaction entre les éléments. Lorsqu'on a compris, par exemple, que le but du système œuf est de produire un poussin, il devient possible de comprendre la présence des éléments qui interagissent à l'intérieur de l'œuf. De même, le système professionnel-client existe en fonction d'un but. Comme ce système se crée dès qu'il y a interaction entre les partenaires, le but n'est pas aussi évident que dans le cas de l'œuf. La détermination du but constitue même une caractéristique des systèmes humains. Dans le système professionnel-client, la formulation du but permet de définir assez précisément le degré de coopération qui s'est établi entre l'intervenant et ses interlocuteurs. La recherche de concertation justifie en partie l'importance accordée aux étapes de l'entrée et de l'entente. C'est là qu'on détermine,

potentielles du système-act est établi, le consultant duire dans le système toute liorer la situation initiale.

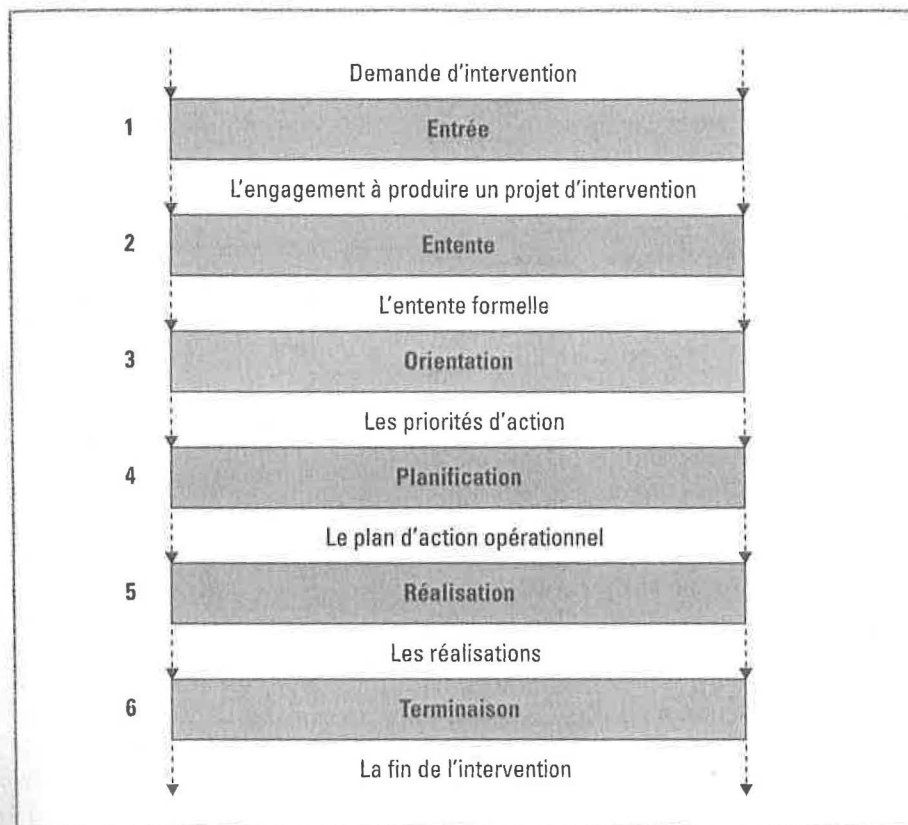
iale selon un processus très tion en plusieurs activités, s-ci peuvent varier selon les ctivités en six catégories de n, la réalisation et la termi- jet de la partie II (chapitres 4

se de méthodes et d'instru- n nécessaire à la progression sous-système comportant en t de l'entrée correspond à la tput prend toujours la forme nel-client. Ainsi, au terme de i préparer un projet. Chaque aisante avant que l'on puisse 'input. La figure 1.2 présente s outputs.

t de comprendre l'interaction le, que le but du système œuf mprendre la présence des élé- ême, le système professionnel- ystème se crée dès qu'il y a issi évident que dans le cas de e caractéristique des systèmes formulation du but permet de i qui s'est établi entre l'inter- ertation justifie en partie l'im- ente. C'est là qu'on détermine,

FIGURE 1.2

L'agencement des étapes de l'intervention



dans les grandes lignes, le type d'*output* visé au cours de l'intervention, quitte à le préciser ou à le modifier par la suite, à mesure que l'information requise devient disponible. L'*output* lui-même ne pourra être observé qu'au terme de l'intervention. Tous les œufs ne produisent pas les poussins attendus; de même, toutes les interventions ne produisent pas les résultats attendus. Il faudra donc évaluer au terme du traitement si l'*output* déterminé au point de départ a été atteint.

Dans la figure 1.1, les flèches de gauche à droite indiquent le passage de l'*input* à l'*output*; elles symbolisent la trajectoire ou le processus d'intervention. Partant de la situation initiale, le système-client vise implicitement un *output* qui deviendra la

situation nouvelle. L'action de l'intervenant, par ailleurs, est ordinairement dictée par des objectifs professionnels qui privilégient certains types d'*output*. Un désaccord sur la formulation de l'*output* peut fort bien surgir au point de départ. Par exemple, un client demande un instrument pour évaluer les gestionnaires, alors que le consultant propose que les gestionnaires établissent d'abord leurs forces et leurs faiblesses. Les étapes de l'entrée et de l'entente permettent d'harmoniser ces divergences et d'assurer le consensus nécessaire à la poursuite de l'intervention.

1.4

LES RÔLES DU CONSULTANT

Au cours d'une intervention, le consultant est appelé à trouver et à proposer les moyens d'atteindre les buts fixés. Pour ce faire, il dispose d'une batterie de moyens et d'outils polyvalents. Il peut aussi, à l'occasion, créer des instruments appropriés à l'intervention. Le répertoire des méthodes et des techniques d'intervention est abondant; il fait l'objet de publications spécialisées¹. Le consultant bâtit sa polyvalence en s'exerçant à maîtriser plusieurs rôles, chacun associé à une méthodologie particulière comprenant des stratégies d'intervention adaptées au type de situation. La nomenclature des rôles et le découpage des situations rattachées à chaque rôle varient selon les auteurs (Gallessich, 1982; Lippitt et Lippitt, 1978). La typologie présentée ici est une mise à jour de la nomenclature présentée dans l'édition précédente (Lescarbeau, Payette et St-Arnaud, 1996). La figure 1.3 inventorie l'ensemble des rôles que le consultant peut être appelé à exercer au cours d'interventions en relations humaines.

Le cercle du haut représente le consultant. Dans la partie inférieure du schéma, l'ensemble des cercles désigne les divers systèmes et sous-systèmes, composantes potentielles d'un système-client au cours d'une intervention: une communauté, une organisation, un groupe d'apprentissage, un ou plusieurs sous-groupes organisationnels, un ou plusieurs petits groupes, une ou plusieurs dyades, un ou plusieurs individus.

1. Voir Pfeiffer et Jones (1982); Pfeiffer et Goodstein (1990); Garneau et Larivey (1994).