

Le 25 avril dernier, madame **Francine Roy**, psychologue organisationnelle et professeure adjointe en psychologie à l'Université de Sherbrooke, a présenté le fruit de ses recherches doctorales en présentant un « modèle systémique de la consultation » qui révèlent les conditions de succès de la consultation. Possédant une vaste expérience à titre de consultante à l'externe et de conseillère au sein d'entreprises, madame Roy a également été gestionnaire dans le milieu universitaire.

Le concept de consultation: peu d'étude, beaucoup de pistes à explorer.

Les écrits et recherches empiriques portant sur la consultation sont plutôt rarissimes. Madame Roy a entrepris la tâche colossale de faire la lumière sur cette pratique souvent bien exercée, mais peu expliquée. Quelle est la cause exacte de mes échecs en tant que consultante? Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné avec le client? D'où provient l'insatisfaction que je ressens suite à mon intervention? Qu'est-ce qui fait la différence entre une consultation à succès et une autre? Ces questionnements furent à l'origine de son étude réalisée par le biais d'entrevues semi-structurées auprès de 15 professionnels de la consultation en changement organisationnel possédant une moyenne de 18,6 ans d'expérience en consultation. L'étude visait à cibler des informations permettant au consultant de prendre des décisions relatives à l'acceptation et la poursuite d'un mandat et de documenter les outils et les stratégies d'intervention utilisés lors d'intervention fructueuse.

Des résultats concrets à propos de la consultation efficace: 4 points saillants.

Les entrevues ont permis de recenser les critères de succès d'une consultation, les facteurs qui l'expliquent et plus de 120 questions qu'utilisent les consultants au cours de leur mandat afin de maximiser le succès de leurs interventions. Parmi ces interrogations, une quarantaine semble être commune aux consultants interviewés. À partir de tous les propos recueillis, il a été possible d'identifier 4 enjeux majeurs de la consultation.

Le premier a trait aux critères d'efficacité qui permettent de mesurer la réussite ou l'échec de l'intervention, autant sur le plan des résultats atteints (p. ex. : satisfaction du client et du consultant, appropriation du mandat par le client, évolution de l'organisation et du client) que de la démarche employée (p. ex. : qualité de la relation client-consultant, qualité de la démarche, pertinence des objectifs du mandat et des résultats en fonction des enjeux organisationnels).

La définition de la situation est le deuxième enjeu. Il semble que les consultants expérimentés explorent en profondeur l'état de la situation et l'objet de la demande avant même d'accepter d'intervenir. Il s'avère essentiel pour le consultant de s'assurer de sa compréhension du mandat et de son rôle ainsi que de sa compatibilité avec le client et le mandat. De plus, le consultant doit être en mesure d'obtenir les informations stratégiques à l'égard des dynamiques organisationnelles, des ambitions personnelles et politiques du client, des enjeux et conséquences de la situation de même que des caractéristiques des processus relationnel (p. ex. : accès à l'information, relation de confiance client-consultant, accès aux personnes clés, etc.) et d'intervention (p. ex. : temps et pression, étapes à franchir, outils disponibles dans l'organisation, etc.).

Le troisième enjeu a trait au processus d'intervention lui-même. Ici, le nombre d'étapes et l'appellation donnée à chacune de ces étapes ne sont guère pertinents. Plutôt, deux étapes semblent faire l'unanimité :
1) la validation de sa compréhension des enjeux de la situation et des stratégies d'intervention proposées et
2) l'adaptation de ses actions selon les nouvelles informations recueillies et les résultats des actions antérieures.

Finalement, il appert primordial de se préoccuper de l'évolution de la relation entre le client et le consultant. Que ce soit pour avoir accès aux informations véhiculées dans le réseau informel, pour permettre une remise en question ou un recadrage du client lorsque nécessaire ou tout simplement pour avoir plus d'impact auprès du client, la relation de confiance entre le client et le consultant serait le facteur le plus déterminant de l'efficacité de la consultation. Selon madame Roy, il serait davantage pertinent d'aborder un mandat avec un client en s'interrogeant sur sa capacité à bien s'entendre avec le client et même à avoir du plaisir à collaborer avec ce dernier plutôt que de questionner son expertise dans le domaine ou de réfléchir à la stratégie de résolution de la problématique exposée. Madame Roy prône une « gestion active de la relation » entre le consultant et le client qui se définit par le fait de prendre suffisamment de temps pour établir la relation, mettre en place les actions nécessaires afin de préserver la qualité de cette relation et, s'il y a lieu, réagir rapidement, dès les premiers signes de dégradation, afin de rétablir la qualité de la relation.

Un modèle systémique de la consultation! La fin des recherches?

Les données recueillies ont permis de développer un « modèle systémique de la consultation » visant à expliquer le fonctionnement global de la consultation en fonction des composantes précédemment mentionnées. Bien que le modèle nécessite d'être testé empiriquement afin de mesurer sa portée et ses nuances, nul doute que les retombées des études à venir risquent d'être fort appréciées par les chercheurs, praticiens, consultants actuels et futurs.

Pour participer aux études de madame Francine Roy

Madame Roy est à la recherche de professionnels et professionnelles de la consultation, en psychologie ou dans d'autres domaines pour participer à ses futures études. Si une telle contribution vous intéresse, veuillez la contacter par téléphone au **(819) 821-8000 poste 65224** ou par courriel à **Francine.G.Roy@USherbrooke.ca**

Résumé rédigé par Guillaume Duguay et Édith Boyer (25/04/07)