

# COMPRENDRE LES PROCESSUS FAVORISANT LE CHANGEMENT EN SITUATION DE CONSULTATION

Marc THIEBAUD <sup>1</sup> et Alain RONDEAU <sup>2</sup>

Paru dans: *Psychologie du travail et des organisations*. (1995). Vol 1 (1): 87-105.

## RESUME :

Ce texte expose une proposition théorique qui prend appui sur une analyse à la fois de l'état de la connaissance dans le domaine de la consultation et de données recueillies à la lumière d'expériences d'intervention. Selon cette proposition, il faut reconnaître qu'au moins trois processus distincts semblent entrer en jeu pour favoriser le changement organisationnel en situation de consultation.

Le premier d'entre eux met en évidence le fait que le changement s'amorce par **le partage d'un sens commun** entre le consultant et les divers acteurs du système-client impliqués au sujet des problèmes et préoccupations qui les concernent. Le second processus a trait à la **mobilisation des ressources appropriées** que ces mêmes acteurs réussissent à susciter pour canaliser les intérêts en jeu vers le changement visé. Le troisième processus concerne **la progression dans l'action**, c'est-à-dire l'exploration de scénarios et les moyens permettant à la fois de catalyser et de réguler les actions nouvelles.

Cette proposition théorique suggère en outre que ces processus ne s'enclenchent pas selon une dynamique linéaire, mais qu'ils s'amorcent et évoluent plutôt de façon simultanée et itérative, dans une démarche où les éléments sont interdépendants et plus ou moins intégrés à chaque moment.

**MOTS CLEFS** : consultation, processus, changement, facilitation.

<sup>1</sup> Université de Neuchâtel, Neuchâtel, Suisse - thiebaud@formaction.ch - www.formaction.ch

<sup>2</sup> Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Montréal, Canada

Bien que la consultation soit une pratique en pleine expansion dans tous les champs de la vie sociale et organisationnelle, relativement peu de recherches ont encore été conduites pour en étudier la dynamique. Divers praticiens-chercheurs tels que Schein (1969-1987), Lippitt & Lippitt (1978), Blake & Mouton (1983), Lescarbeau & al. (1990) ont proposé des modèles pour la conduite de l'intervention. Une connaissance intime des processus à l'oeuvre dans la consultation fait cependant encore défaut, comme l'ont montré des travaux tels que ceux de McLean & al. (1982) qui battent en brèche les tendances normatives qui ont généralement cours dans le domaine.

La recherche présentée ici porte spécifiquement sur **les processus de consultation** et s'inscrit dans une visée essentiellement exploratoire et descriptive. Elle s'est appuyée à la fois sur des études de cas et des introspections tirées de la pratique d'intervention. Le texte ci-après analyse les tendances actuelles et les défis qui semblent émerger de la pratique de l'intervention. Il dégage ensuite un certain nombre de lignes de forces susceptibles d'organiser le travail de consultation. Il apparaît évident en conclusion que certains types de connaissances relatives à la dynamique de la consultation gagneraient à être développées.

## CONSULTATION ET PROCESSUS

Comme le suggère l'encadré ci-dessous, il existe de nombreuses définitions de ce qu'est la consultation. Il en ressort que l'on peut considérer la consultation comme une :

**démarche**, c'est-à-dire un processus interactif, plus ou moins organisé,  
**entre un client**, c'est-à-dire une ou des personnes ayant des rôles spécifiques au sein d'un système, **et un intervenant** indépendant,  
faisant l'objet d'un **contrat temporaire**,  
et ayant pour but d'aider ce client à **analyser des difficultés et à mobiliser des ressources**,  
afin de **favoriser des changements** au sein de ce système.

---

### Tableau 1 : Quelques définitions de la consultation

Ardoino (1980) considère que la consultation est « ... une démarche plus ou moins systématique effectuée, à titre onéreux, au moins professionnel, par un ou plusieurs praticiens, à la demande d'un client, généralement collectif, pour contribuer à libérer ou à susciter des forces, jusque-là inexistantes ou potentielles, parfois bloquées, en vue d'un changement souhaité ».

Selon Lippitt et Lippitt (1978), c'est une « ...interaction à double sens - un processus visant à chercher, donner et recevoir de l'aide - qui a pour but d'aider une personne, un groupe, une organisation ou un système important, à mobiliser des ressources internes et externes pour être en mesure de faire face aux problèmes et aux efforts de changement ».

Dubost (1987), à son tour, considère qu'il s'agit de « ... processus provisoires, instables, connectés pour une courte durée à un sous-ensemble déterminé pour aider ce sous-ensemble, à propos des difficultés qu'il rencontre, à s'accommoder ou à s'ajuster ».

Pour Wynne (1986), c'est un « ...processus dans lequel un client reçoit l'aide d'un consultant pour identifier ou clarifier une préoccupation (*concern*) ou un problème et envisager les options disponibles pour sa résolution ».

Bordeleau (1986), quant à lui, considère que la consultation est « ...une activité professionnelle exécutée par une ou des personnes compétentes qui ne sont pas en ligne d'autorité directe avec le client spécifique ». Il s'agit, de fait d'un « ...processus 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 ».

---

Ces différentes définitions indiquent bien que la consultation est davantage que la délivrance de services d'expert et la mise en oeuvre d'outils de gestion. Elle ne se limite pas non plus à un audit ou à une liste de recommandations ou de prescriptions. A l'instar du titre d'un

article de Turner (1982), il est approprié d'affirmer que « *Consulting is more than giving advice* ». Si elle peut inclure des activités de formation ou avoir des buts d'apprentissage pour le client, la consultation consiste en premier lieu à supporter des changements organisationnels en lien direct avec des problèmes à résoudre.

Il est intéressant également de constater que le terme de processus peut prendre deux sens différents. Généralement, il est associé au déroulement de l'intervention. On admet alors que le consultant est chargé de concevoir et de bien gérer ce déroulement. Le processus est ainsi apparenté à une série d'opérations ou d'étapes censées assurer le succès de l'intervention et est assimilé en fin de compte à la dimension méthodologique de la consultation (voir, par exemple, Lescarbeau & al., 1990). Toutefois, la notion de processus s'applique aussi pour décrire le fonctionnement même d'un système organisationnel (il peut s'agir d'abord du système-client, mais également du système-intervenant ainsi que de l'ensemble formé par ces deux systèmes en relation).

## TENDANCES ACTUELLES DANS LA PRATIQUE DE LA CONSULTATION

De nombreux ouvrages parus récemment traitent des tendances actuelles au sein des milieux de la consultation. On retrouve ces préoccupations aussi bien dans divers recueils de textes (ex. : Wynne, 1986; Pasmore & Woodman, 1987-1992; Massarik, 1990-1993; Tessier & Tellier, 1992) que dans des articles faisant le bilan de la situation actuelle (ex. : Beer & Walton, 1987; Adelfer, 1990). Les observations de ces différents auteurs se rejoignent particulièrement en ce qui concerne la manière dont la consultation est en train d'évoluer. La plupart d'entre eux reconnaissent que de plus en plus, les consultants :

- prennent en compte des **problèmes complexes** qui touchent l'ensemble de l'organisation cliente, y compris ses rapports avec l'environnement (stratégie d'entreprise; articulation de différents sous-systèmes culturels, techniques, stratégiques, etc.);
- s'occupent de **changements à large échelle et en profondeur** (transformation organisationnelle, modification des systèmes et processus, etc.);
- répondent à des **demandes de collaboration étroite** en particulier avec les leaders organisationnels (soutien, développement) et avec les conseillers internes dans l'entreprise (coordination d'interventions, recherche de synergies);
- utilisent une **multiplicité de méthodologies**, d'outils et de compétences (nécessitant souvent un travail en équipe).

Deux tendances générales semblent donc se dégager concernant la conduite de l'intervention. La première est caractérisée par un mouvement des pratiques visant à **articuler** ou **intégrer des perspectives différentes** (orientations micro et macro, visions court et long terme, méthodes de type « expert » et « processus »). La seconde concerne les efforts portés à **ajuster la démarche à la réalité du système-client**, aux ressources spécifiques dont il dispose et à leur évolution dans le temps (interventions « sur mesure », flexibles, menées avec l'implication constante du client, centrées sur des enjeux et efforts vitaux pour l'entreprise et suivies jusqu'au terme de l'implantation des changements). Ce double mouvement paraît répondre à la nécessité de faire jouer à tous les niveaux les synergies de perspectives et de ressources. Cela soulève plusieurs problèmes pour les consultants.

### a) Intégrer des perspectives différentes

Durant les années 1960 à 1980, de nombreux modèles et approches ont été appliqués le plus souvent de manière séparée. Ainsi, par exemple, des perspectives telles que l'OD (*organizational development*) et l'analyse socio-technique étaient peu utilisées conjointement

comme cela se fait maintenant (Weisbord, 1987). On intervenait en matière de communication et de leadership au sein d'un groupe ou en matière de stratégie et de structure à l'échelle organisationnelle, mais rarement à ces deux niveaux en même temps.

Suite à l'analyse de différents échecs survenus, entre autres, lors de transformations majeures telles la mise en place de changements culturels centrés sur la qualité ou la réingénierie des processus de travail, on reconnaît bien maintenant la nécessité de concevoir **une intervention à caractère intégré** et on est mieux en mesure de comprendre la dialectique des niveaux micro et macro. En revanche, il faut reconnaître qu'il est difficile d'envisager les moyens d'agir dans une vision incluant à la fois le long et le court terme. Massarik (1993), par exemple, se préoccupe de cette question en esquissant une démarche OD qui vise à stimuler un climat de confiance et de relation à long terme tout en s'astreignant à effectuer des diagnostics et des interventions en un temps très bref de quelques semaines.

En ce qui concerne les modèles de conduite du changement, on s'est beaucoup intéressé, dans la perspective de la théorie de la contingence, à définir les conditions dans lesquelles il est indiqué de privilégier une démarche plutôt qu'une autre. Par exemple, Margulies & Raia (1978) proposent quatre modèles-types de démarche (rapport médecin-patient; ingénieur-acheteur; processus-OD; approche clinique). Pour choisir entre ces démarches, ils suggèrent différents critères liés aux caractéristiques du consultant, du client et de la situation. Kotter & Schlessinger (1979), suivant une logique similaire, distinguent six méthodes de changement allant de la plus coercitive à la plus participative. Ils préconisent qu'elles fassent l'objet d'un choix stratégique en fonction de quatre variables situationnelles (pouvoir relatif de l'initiateur, résistances au changement, importance des enjeux et nombre de ressources différentes d'information et d'action nécessaires).

Selon une telle perspective, il s'agit de sélectionner la formule adaptée à la situation et de conduire la démarche de consultation en conséquence. On a donc cherché à classer les interventions sur différentes dimensions telles que celles indiquées dans le tableau 2 ci-dessous. Des typologies d'intervention plus ou moins complexes ont été proposées qui se fondent généralement sur des dimensions distribuées le long d'**un continuum mettant en opposition les méthodes** (ex. : Blake & Mouton, 1983; Bordeleau, 1986).

---

**Tableau 2 : Dimensions utilisées pour différencier les méthodes d'intervention**

Orientation de rôle	« produit »	<----->	« processus »
Type de changement	incrémental	<----->	radical
Démarche	participative	<----->	imposée
Déroulement	planifié	<----->	« émergent »
Implication du consultant	forte	<----->	faible
Engagement du client	actif	<----->	passif
« Cible » du changement	individu(s)	<----->	organisation
Variables privilégiées	structurelles	<----->	de processus

---

Une dichotomie à laquelle on réfère souvent pour définir le rôle du consultant concerne l'orientation que celui-ci donne à son intervention. Nombre d'auteurs distinguent en effet les

approches d'**expert technique** et de **facilitateur de processus**. Schein (1969-1987) lui-même opère cette dichotomie et note que ces deux démarches ne s'appuient pas sur les mêmes postulats. En termes de conduite de l'intervention, on peut dire que dans un cas, le consultant s'oriente à l'aide de l'expertise qu'il possède dans un « **produit** » qu'il utilise pour analyser et résoudre le problème posé. Quelque soit le degré de participation du client dans la consultation, c'est la logique de la solution préconisée qui prime. Au contraire, dans une optique de facilitation, le consultant s'oriente en fonction du **processus** d'élucidation du problème posé. Il cherche des moyens d'améliorer le fonctionnement du système client au niveau de ses processus de résolution de problème. La nature-même des solutions à trouver occupe moins le consultant que la facilitation des processus mobilisés par le client (voir tableau 3 ci-dessous).

Toutefois, une telle opposition réductionniste n'est qu'une vue de l'esprit qui entrave l'effort d'intégration nécessaire à toute intervention. En pratique, le consultant agit généralement en mettant en oeuvre des éléments qui participent des deux orientations (voir Tessier & Tellier, 1992). Il s'efforce de les combiner tout en évitant de produire des effets contradictoires. La question se pose donc de savoir comment s'effectuent leur dosage et leur articulation dans la pratique. Au-delà de l'intuition du consultant, comment s'articule la dialectique des aspects **contenu** et **processus**?

La même question se pose pour les autres dimensions. On ne sait guère concevoir leur complémentarité. Dans le contexte actuel, les modèles existants sont utiles comme sources d'inspiration plutôt que comme choix de recettes à suivre. Il est rare que l'on puisse simplement sélectionner puis appliquer un modèle. On observe que certains praticiens utilisent deux ou plusieurs méthodes, de manière séquentielle ou parallèle. Leur articulation est cependant en général assez faible. Or, le plus souvent, il importe de savoir véritablement élaborer une démarche articulée appropriée à la situation et aux problèmes abordés. La recherche d'effets de synergie nécessite de développer une perspective plus intégrée. A cet effet, on a besoin de **comprendre les facteurs et la dynamique susceptibles d'organiser une telle démarche**.

### **b) Ajuster la démarche à la réalité du système-client**

On constate que, dans un contexte où l'incertitude et l'ambiguïté sont plus grandes, la collaboration entre le système-client et le consultant est plus délicate à définir et plus difficile à planifier. On observe en particulier que la nature des problèmes sur lesquels porte l'intervention se précise dans le cours de la démarche. Il s'ensuit que le contrat est susceptible d'évoluer dans le temps de manière importante. La relation tend ainsi à s'éloigner d'un simple rapport préstructuré de client à fournisseur pour se développer sur la base d'un cheminement commun.

L'entreprise-cliente et le consultant, dans leurs premiers contacts notamment, sont amenés à ajuster et négocier leurs attentes respectives et il n'est pas rare qu'ils se retrouvent dans des cercles vicieux. D'une part, l'entreprise veut pouvoir compter préalablement sur un plan d'intervention rigoureux et détaillé avant d'accorder sa confiance au consultant et, d'autre part, celui-ci insiste pour obtenir un engagement du client dans l'approche proposée afin d'accroître les chances de réussite. Il est fréquent que leurs perceptions et évaluations divergent. Pour le consultant, le succès dépend souvent de l'implication du client dans la démarche de changement et de sa disponibilité à collaborer, à prendre des risques et à assumer des responsabilités. Le client, pour sa part, associe le succès à la compétence et aux apports du consultant, auquel il fait appel justement parce qu'il se sent impuissant à corriger seul sa situation.

Dans un environnement organisationnel de plus en plus complexe, il est compréhensible que le client cherche auprès d'un consultant une assurance qui lui fait défaut. Il est porté à croire que celui-ci détient une connaissance ou une méthode capable de réduire les incertitudes dans lesquelles il se sent confiné. Les « modes » actuelles en matière d'intervention contribuent d'ailleurs à laisser croire à l'existence de modèles et d'instruments toujours plus novateurs, performants, rigoureux et garants de succès. Corollairement, apparaît relégué au second plan le fait que les modèles sont avant tout outils au service d'une démarche.

---

**Tableau 3 : Rôles du consultant : orientation « produit » et orientation « processus »**

**Orientation « produit »**

Par le terme de « **produit** », on réfère à toute formule de gestion visant tant la mise en place d'une philosophie de gestion (ex. : qualité totale) que l'élaboration d'une pratique (ex. : rémunération).

**Le « problème »** vécu par le système-client est lié à des déficiences dans sa philosophie ou sa pratique de gestion et le consultant intervient en utilisant son « produit ». Le « produit » est considéré comme ayant une valeur intrinsèque. Il comprend une procédure d'application et est censé donner les résultats escomptés si celle-ci est employée adéquatement.

**Le consultant a pour rôle** de produire un diagnostic et des recommandations à l'aide des connaissances et outils dont il possède l'expertise et qui sont susceptibles d'apporter une correction aux déficiences identifiées.

**Le rôle du client** consiste à fournir les informations demandées et de s'efforcer de réaliser de bonne foi l'implantation des solutions préconisées.

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

**Le client développe ses compétences** dans le cadre du problème défini et par rapport au « produit » utilisé.

**Le succès de l'approche** dépend avant tout :

- de l'identification préalable correcte des problèmes;
- de l'adéquation entre le problème et le « produit »;
- de la capacité du client à accepter et implanter les solutions recommandées.

**Orientation « processus »**

Par « **processus** », on entend la manière selon laquelle 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'existence de processus sociaux inadéquats. Les « processus » sont considérés comme le facteur-clé dans la production et le maintien d'un problème comme dans sa résolution. L'amélioration des processus du client passe par une démarche d'analyse et d'apprentissage nécessitant une collaboration étroite avec le consultant.

**Le consultant a pour rôle** d'établir une relation d'aide avec le client à travers laquelle il cherche à développer les capacités de ce dernier à résoudre ses problèmes. Le consultant est « expert en processus ».

**Le rôle du client** consiste à s'engager dans toute la démarche, de l'analyse à la mise en oeuvre. Il assume lui-même le développement des solutions.

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

**Le client développe ses compétences** à analyser et résoudre des problèmes. Il acquiert la capacité de « s'aider soi-même ».

**Le succès de l'approche** dépend avant tout :

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

Celle-ci consiste en premier lieu dans un travail de changement qui mobilise les ressources aussi bien du client que de l'intervenant. Ce travail, s'il doit s'appuyer sur la confiance et une méthodologie appropriée, est aussi et surtout un processus incertain et contingent. Incertain par le simple fait qu'il vise un futur à construire. Et contingent (dans le sens utilisé par Crozier & Friedberg, 1977) parce que lié à l'état du système à partir duquel s'élabore nécessairement le changement.

Doit-on être surpris de constater que les plans élaborés ne sont pas respectés? Il appert que souvent, le changement ne peut pas être programmé et n'obéit pas à une succession d'étapes bien définies. Les recherches rapportées dans Van de Ven & al. (1989) ont montré que les innovations résultent de progressions souvent perçues comme aléatoires et de l'effet plus ou moins convergent de nombreuses influences. Même si l'on insiste fréquemment sur l'importance d'une bonne planification pour assurer le succès d'un processus de consultation, McLean & al. (1982) ont mis en évidence les aspects irréalistes de cette vision. Bien des écueils à affronter et des opportunités à saisir ne sont guère prévisibles. Les objectifs de départ sont modifiés en cours de route. Certains changements interviennent suivant une logique non-linéaire. Pour en tenir compte, les démarches planifiées sont assouplies, prévoyant des allers et retours et des parcours en plusieurs cycles.

Selon Beer & Walton (1987), il est nécessaire de voir la consultation de manière moins « programmée ». Il s'agit en effet de maximiser les possibilités d'ajustement, de stimuler chez le client les apprentissages et de procéder sur la base des disponibilités effectives des acteurs à explorer des pistes de changement. Beach (1993) a constaté que l'ajustement aux caractéristiques uniques de chaque situation, la prise en compte précoce des problèmes locaux et la flexibilité des interventions constituent des facteurs-clefs dans la conduite adéquate d'un changement organisationnel. Il a montré d'ailleurs que, dans la plupart des cas étudiés, plusieurs modèles théoriques peuvent être pertinents pour guider l'intervention, ce qui l'amène à préconiser une démarche multi-modèles.

Ces observations invitent à considérer le fait que le travail du consultant s'effectue dans **l'articulation de deux types de processus : planifiés et émergents**. S'ils sont tous les deux importants, ils sont souvent vécus comme contradictoires. Pourtant, un changement est facilité à la fois par la valeur du cadre dans lequel il s'effectue et par les apports de la dynamique propre aux comportements, projets et événements émergents. Ici encore, le consultant fait face à un défi qui l'incite à développer une perspective intégrative. Il s'agit de **redéfinir la place du planifié et du non planifié ainsi que le sens à donner à leur articulation**.

## TROIS TYPES DE PROCESSUS

Dans notre étude de la dynamique d'intervention, nous avons exploré des processus transversaux aux dichotomies d'approches évoquées plus haut. Autrement dit, nous avons cherché des dénominateurs communs activés dans le déroulement d'un changement organisationnel. A cet effet, nous nous sommes attachés à dégager les lignes de force qui émergent du cheminement suivi lors d'une consultation. On peut considérer que dans le cours de celle-ci, non seulement le système-client, mais encore l'ensemble de la relation entre client et consultant évoluent en formant un système de transition suivant lequel progresse le changement. Ce système de transition est constitué à la fois de personnes physiques, de structures, de relations, d'activités, et d'élaborations de perceptions, d'intérêts, de croyances et de buts.

Notre analyse de pratiques de consultation a surtout été centrée sur les aspects les plus directement liés à l'émergence du changement. Il apparaît que pour comprendre comment se produit ce dernier, il faut reconnaître que le système de transition évolue selon au moins **trois lignes principales de développement**. Celles-ci sont le plus souvent actives simultanément et sont en relation d'influence réciproque. Le terme de « ligne de développement » est utilisé ici pour signifier que le déroulement d'une consultation est caractérisé par l'activation de processus

contribuant au développement du résultat escompté. Ces processus apparaissent être les suivants:

### **1. Le partage d'un sens commun**

En situation d'intervention, le client perçoit souvent ses difficultés comme étant désabilitantes et il se sent démuné pour y faire face. Or, le sens accordé à une situation est d'abord une construction à la fois personnelle et sociale des acteurs impliqués. Il apparaît important que la situation et les actions posées prennent un sens habilitant et positif pour les acteurs concernés. En outre, il est évident qu'aucun des acteurs n'a, à lui seul, la connaissance intégrale du phénomène. Certes, le consultant possède des grilles d'explication plus complètes que le client, mais ce dernier a une connaissance intime des paramètres situationnels. La consultation se révèle d'autant plus efficace que le système de transition évolue de manière à permettre au client et au consultant de développer conjointement un sens commun de la situation-problème et des moyens d'action à leur disposition pour la modifier.

### **2. La mobilisation de ressources**

Il est intéressant de constater que le client conçoit qu'il doit investir des énergies et des ressources pour faire évoluer la situation qui fait problème. Il a cependant de la difficulté à reconnaître et à activer les leviers pertinents d'action. Ce sont notamment l'expertise et le détachement du consultant qui permettent à ces deux partenaires ensemble d'identifier et de mobiliser les ressources appropriées. La consultation devient efficace dans la mesure où le système de transition qui se développe entre le consultant et le client les aide mutuellement à canaliser les intérêts en jeu vers l'action et à modifier le potentiel d'influence des acteurs dans le sens d'un élargissement de leurs possibilités d'agir.

### **3. La progression dans l'action**

En situation d'intervention, le client, « captif » de son système, n'a souvent ni la vision ni la capacité de générer une action porteuse de changement ou de reconnaître un résultat prometteur. De même, le consultant, lui-même captif de sa logique, ne trouve pas immédiatement prise dans la réalité du client. La consultation peut devenir efficace dans la mesure où le système de transition entre le consultant et le client leur facilite mutuellement l'exploration de scénarios et la mise en oeuvre d'actions qui vont imprimer un mouvement à l'intervention. Il faut relever par ailleurs que rapidement, ce mouvement va nécessiter des ajustements qui feront partie intégrante de l'intervention. Il est probable que l'élan auto-générateur enclenché produira des effets relativement différents de ce qui était prévu dans les termes du contrat de départ; mais cela constituera, en quelque sorte, la voie de réappropriation par le client de la démarche de transformation.

Chacun de ces trois types de processus est activé dans un travail de consultation porteur de changements. Nous allons décrire plus en détail comment ils prennent forme. Nous nous contenterons de les présenter en rapport avec des conditions favorables, dans des situations où leur développement n'est pas entravé. La place nous manque ici pour analyser les multiples difficultés et conflits qui sont susceptibles de survenir.

## **1. LE PARTAGE D'UN SENS COMMUN**

Ce processus apparaît s'articuler autour de trois axes principaux.

### **a) Développer la relation entre client et consultant**

Au départ, le client peut avoir une idée plus ou moins claire de ce dont il a besoin, mais il sait que le succès de l'intervention nécessite la pénétration du consultant au coeur de ce qui constitue l'organisation. L'intervenant de son côté doit non seulement découvrir la nature des

difficultés et des attentes manifestes, mais encore comprendre la dynamique même de l'organisation pour être en mesure d'apporter une aide adéquate. Une intervention réussie nécessite le partage intime de l'information entre client et consultant. C'est donc de la qualité de cette relation que dépend en partie le succès de la consultation. Une relation de qualité permet de faire évoluer le sens de la nature du changement à enclencher et du cheminement qui le facilitera. A cet égard, il importe que soit accepté de manière partagée le fait que chacun (client et consultant) est limité dans son savoir propre concernant la définition des problèmes comme leur résolution. En d'autres termes, il apparaît qu'une démarche de recherche conjointe se développe d'autant mieux que chaque partenaire est intimement convaincu qu'il a besoin de l'autre pour faire évoluer le problème autour duquel ils sont maintenant liés.

Cette relation de dépendance mutuelle peut évidemment générer de l'anxiété. Celle-ci est acceptable s'il s'installe un climat de confiance à mesure que tous les acteurs impliqués expérimentent le dialogue. Le consultant peut contribuer ici de manière prédominante à faire émerger un sens non menaçant et non jugeant aux observations qu'il effectue. Pour ce faire, il favorise une « acceptation inconditionnelle » de l'expression de chacun des acteurs organisationnels. En cherchant à comprendre leurs préoccupations, il tente de reconstruire la démarche mentale qui amène chacun à concevoir le problème à sa façon. Lorsqu'il facilite l'expression et l'écoute, il accroît le sentiment de partage des préoccupations, voire de connivence.

Ce sens commun, le consultant le développe s'il réussit à se définir comme l'allié de tous les acteurs organisationnels en même temps. En légitimant l'expression de chacun et en contribuant au développement de la reconnaissance réciproque parmi les membres du système-client, il tend à élaborer le sens d'une collaboration multi-partiale. Ceci ne signifie pas qu'il cherche à adopter une position neutre et à accorder à chaque perspective une même valeur, mais bien qu'il aide à l'évaluation de ces différentes perspectives du même problème.

Le sens de la relation qui s'élabore entre le client et l'intervenant est doublement important. Tout d'abord, il influence de manière déterminante la **capacité d'analyse du problème**. En effet, la communication entretenue par les divers acteurs organisationnels avant l'arrivée du consultant ne permet souvent pas de faire émerger une solution acceptable pour tous. La relation d'intervention peut donc offrir un cadre dans lequel les acteurs sont à même de se pencher sur leurs propres communications et d'enclencher une méta-communication, c'est-à-dire une réflexion sur ce pourquoi les communications antérieures s'avéraient improductives. Deuxièmement, cette relation représente en elle-même un **espace prototype de changement**. Elle peut être un levier de changement dans la mesure où consultant et client réussissent ensemble à la constituer comme un espace d'apprentissage et de découverte.

## **b) Redéfinir la situation-problème**

Loin de s'effectuer dans le vide, le développement de la relation entre client et consultant s'appuie sur le travail du sens à dégager des problèmes qui ont motivé à l'origine la consultation. Il apparaît généralement que cela nécessite des efforts élaborés en commun. En effet, pour le client, les difficultés sont souvent directement liées à sa manière d'aborder la situation qui rend infructueuses les solutions apportées. Pour l'intervenant, les risques consistent à appliquer une grille d'interprétation trop rigide à la situation et à ne pas réussir à développer avec le client une collaboration permettant un diagnostic partagé et habilitant.

Un premier aspect de cette collaboration concerne la **légitimation qu'apporte le consultant au travail de recherche du client**. Il s'agit à la fois de valider l'importance de la demande d'aide faite par le client en apportant une expertise qui lui manque et de lui permettre de prendre un peu de recul par rapport à son problème. Ce faisant, le client en vient à gagner de la confiance dans sa propre démarche. Le consultant y contribue en guidant le client non seulement dans le recueil de l'information requise mais aussi dans la compréhension qu'il s'en fait. Il peut jouer un rôle de miroir qui aide le client à clarifier le sens donné à la situation. Il facilite aussi le tri de l'information et le choix des axes d'exploration du problème. Par son

insistance, il contribue aussi à un examen rigoureux des données disponibles et soutient le client dans cette démarche.

Deuxièmement, le sens des problèmes affrontés est élaboré dans un **travail de reformulation** (recadrage) qui se révèle essentiel. Certes, le rôle du consultant est central pour favoriser une représentation plus large et englobante de la situation et son expertise joue un rôle crucial. Bien souvent, la demande d'aide faite par le client a pour point de départ un malaise diffus ou prend la forme d'une idée de solution prédéterminée. Il importe toutefois que ce dernier évolue lui-même par rapport à ses difficultés et en vienne à se reconnaître dans une nouvelle définition du problème. A cet effet, le travail de recherche du consultant s'élabore à partir de la compréhension propre du client. Il procède en s'appuyant sur une multiplicité d'hypothèses qui sont élaborées et testées au fur et à mesure que progresse l'intervention. Différents aspects sont abordés parallèlement (structures, contenus, processus, selon Schein, 1969-1987). Il apparaît moins important de viser une analyse exhaustive de la situation que de permettre le dégagement d'un **sens qui élargit** la perspective utilisée antérieurement.

Dans ce but, le consultant peut stimuler une prise de distance du client par rapport à ses représentations habituelles. Son utilisation des questions et reformulations vise à rendre explicite ce qui est implicite, à mettre en évidence les croyances (souvent non vérifiées), les conclusions tirées de prémices plus ou moins contradictoires, les intentions cachées, les illogismes dans les comportements, les incohérences entre buts visés et moyens utilisés, etc. Dans cet exercice, le consultant tend à adopter une perspective complexe qui encourage le client à dépasser les réductionnismes, la pensée de groupe et l'emprise de l'affectif. L'utilisation ou la recherche de nouvelles informations est essentielle. Il faut relever par ailleurs que ce travail semble produit non dans un esprit d'introspection, mais en vue d'une orientation vers l'action. D'une part, il apparaît qu'il gagne à se faire dans une communication et un effort de groupe (voir point 2. ci-dessous). D'autre part, il s'articule avec l'élaboration de pistes d'actions concrètes.

### **c) Elaborer une image de l'avenir**

Corollairement au travail sur le sens de la situation passée et présente, la mobilisation de changements passe par le développement d'une image de l'avenir, d'une vision, pour prendre un terme consacré dans la documentation en leadership organisationnel. En premier lieu, celle-ci facilite l'émergence d'une direction, **d'un cap qui permet de centrer l'attention et les efforts**. Ce cap présente un idéal vers lequel tendre qui peut être suffisamment concret et actuel pour guider le travail à court terme. Le processus de changement est facilité si le cap correspond à un « plus » de sens, quelque chose de suffisamment significatif dans la mesure où il permet d'établir des liens entre tous les éléments de la situation ainsi qu'entre les différentes perceptions qu'en ont les membres des systèmes client et consultant. A cet effet, il apparaît important qu'il favorise les possibilités d'intégrer leurs divers points de vue et aide à développer un **sens de l'avenir qui soit partagé** et qui facilite la collaboration et la négociation des intérêts en jeu dans le travail de changement.

Cette image de l'avenir fait office de liant mais n'est pas figée. Elle correspond davantage à une démarche par laquelle le sens du « futur préféré », pour reprendre l'expression de Weisbord (1987), est construit en permanence au fur et à mesure que les moyens d'action sont élaborés et expérimentés. Plus précisément, si la direction, le cap, tend à se confirmer, la trajectoire, elle, est l'objet d'ajustements continus, à l'image de celle d'un voilier au milieu des courants de l'eau et des airs. Cette vision du futur joue un rôle encore plus essentiel dans le système de transition si celui-ci doit être considéré comme peu cohésif (*loosely coupled system*). Il faut relever par ailleurs que dans cette image de l'avenir peuvent se trouver concentrés des aspects qui ont un impact direct pour mobiliser des actions de changement. Celle-ci prend alors une fonction de catalyse et aide les acteurs à percevoir comment ils peuvent contribuer à sa réalisation.

**Ces trois grands axes du partage d'un sens élargi sont complémentaires et se renforcent mutuellement.** Ainsi, la relation entre client et consultant comme le travail de redéfinition des problèmes contribuent à l'émergence d'une vision intégrative de l'avenir. En même temps, le développement de cette dernière offre un cadre qui favorise la communication et la recherche d'informations contribuant à élargir le sens des problèmes à affronter. Elle encadre également la définition des contributions et rôles respectifs du client et du consultant.

## **2. LA MOBILISATION DE RESSOURCES**

Ce deuxième processus n'est pas sans lien avec le partage du sens évoqué plus haut. Il concerne la mobilisation des intérêts et des potentiels à agir. Ici également, trois axes principaux semblent émerger :

### **a) Définir l'espace de manoeuvre pour l'intervention**

Pour être en mesure d'aider le client, le consultant doit pouvoir utiliser des compétences et exercer de l'influence afin de favoriser la canalisation d'énergies et de ressources selon les directions dégagées. Il doit disposer d'un espace de manoeuvre suffisant. Ce n'est que de cette façon qu'il pourra apporter une contribution effective. A cet égard, l'accès à l'information ainsi que la disponibilité des acteurs pertinents du système-client constituent pour le consultant deux ressources-clefs. L'engagement du client se reflète d'ailleurs à la façon dont il permet au consultant de disposer de ces ressources. Il importe que ce dernier puisse compter sur l'appui de la haute direction et des leaders du système-client. Il doit être en mesure d'influencer la formulation des problèmes, objectifs, méthodes et procédures liés au travail de changement visé.

Le consultant évalue donc jusqu'à quel point il croit posséder les moyens d'intervenir. Il cherche aussi à développer ceux-ci. En même temps que se définit le cadre d'intervention (rôles, responsabilités, contributions, coûts, structure, règles de travail, etc.), c'est l'espace de manoeuvre pour l'intervention et le changement qui se précise. Si le travail autour du sens partagé, évoqué plus haut, agit comme un catalyseur susceptible de centrer l'attention et d'ouvrir des possibilités de compréhension, le travail de mobilisation, effectué ici, vise le dégagement de moyens permettant de traduire celles-ci en actes.

On insiste généralement sur l'importance de négocier un contrat clair. Or, notre analyse montre que ce qui est en jeu avant tout, c'est **l'ouverture de marges de manoeuvre** et ce, pour tous les acteurs, tant ceux du système-consultant que du système-client. Certes, il faut que les visées correspondent, mais un contrat efficace demeure en définitive relativement implicite. C'est dans la progression du travail que se précise l'espace d'intervention. D'un côté, le consultant gagne en légitimité à mesure qu'il habilite le client. D'un autre côté, c'est en se mettant temporairement en situation de relative dépendance (ou interdépendance) avec le consultant que le client peut y gagner, à terme, en autonomie. Les ressources de l'un et de l'autre sont en effet liées, et elles sont activées dans un même processus.

Par cette ouverture de marges de manoeuvre, client et consultant mobilisent ensemble un potentiel d'action. Cette mobilisation semble se produire de deux manières : d'une part, le travail conjoint permet d'opérer un tri parmi les options d'actions émergentes, en éliminant ce qui aliène et rend impuissant et en activant ce qui peut s'avérer porteur; d'autre part, ce même travail conjoint sert à libérer de nouvelles énergies, compétences et communications.

Ainsi peuvent être optimalisées les possibilités du client et du consultant de s'engager dans le changement. Dans ce processus, l'équilibre réalisé entre leurs contributions respectives joue un rôle important. Si le consultant doit pouvoir apporter du neuf, le client doit aussi pouvoir se l'approprier. Cet équilibre concerne également l'implication relative des différents

membres du système-client. Même si une participation généralisée est favorisée, il importe d'impliquer particulièrement les acteurs pertinents, en fonction de la situation et selon leurs intérêts, position, pouvoir et ressources.

### **b) Engager les intérêts et ressources du système-client**

Tel qu'indiqué plus haut, l'élaboration d'un sens partagé de l'intervention peut permettre à chaque acteur de s'y reconnaître et d'y trouver des intérêts. À cet égard, **l'émergence d'enjeux nouveaux** apparaît être un facteur essentiel qui favorise un élan moteur et une mobilisation des énergies dans le travail requis. De fait, on touche ici à toute la dynamique des relations au sein du système-client. Or, cette dynamique des rapports, qui s'est stabilisée dans le temps, est souvent partie intégrante du problème. La consultation peut contribuer alors à favoriser l'élaboration de nouveaux rapports, plus fonctionnels, qui passe par le développement de nouveaux enjeux relationnels. Dans ce sens il apparaît important que non seulement les acteurs développent une autre lecture de la situation, mais encore qu'ils y découvrent un potentiel de gain stimulant leur engagement.

Plusieurs moyens peuvent contribuer à un tel résultat. Ils relèvent pour la plupart d'un travail de **mise en communication** (*networking*). Pour que ce travail puisse porter ses fruits, il importe de choisir soigneusement les acteurs à inclure dans le système d'intervention. Il doit s'agir de personnes disposant d'informations pertinentes, « couvrant » l'ensemble des préoccupations en jeu, et susceptibles d'être intéressées par le résultat escompté.

Un moyen important de mobilisation concerne **la mise en relation nouvelle des membres du système-client** sur des problèmes qu'ils n'ont pas eu l'occasion d'aborder ensemble. De nouvelles opportunités sont ainsi perçues et des coopérations non habituelles s'élaborent, dans la mesure où client et consultant réussissent à en créer les conditions propices, notamment par la « gestion » des réunions de travail. Un tel processus peut être facilité dans une situation de crise. La communication établie par le consultant avec les divers membres du système-client peut aussi prendre un effet d'exemple et modeler des rapports nouveaux au sein de l'entreprise. À mesure que les acteurs de l'organisation font entre eux l'expérience d'une écoute et d'une reconnaissance mutuelle croissante, ils se découvrent des possibilités de synergie qu'ils n'avaient pas soupçonnées et ils sont portés à valider l'exercice. Non seulement ils en viennent à partager le même sens des problèmes vécus, mais encore ils développent le sentiment de pouvoir agir ensemble, à travers l'expérience de l'interdépendance des ressources disponibles.

Un autre moyen de mobilisation concerne **l'exploration empirique de la situation**. À cet effet, le travail de consultation stimule la recherche d'information, entre autres par la formulation d'hypothèses à valider. Il vise aussi à dépasser les idées et positions toutes faites en favorisant l'exploration de la logique qui les sous-tend et en vérifiant les liens entre les éléments d'information. Il a pour but, non seulement de permettre une analyse plus complète de la réalité, mais surtout de faciliter la prise en compte et la confrontation de plusieurs perspectives d'action. À cet égard, il importe que le consultant sache reconstruire avec les membres du système-client une plate-forme de communication qui soutienne la circulation des informations entre eux. Si la cueillette et la synthèse des données par le consultant en vue de leur restitution au client (*feed-back*) est importante, il apparaît aussi que c'est souvent de façon itérative, en plusieurs épisodes, et à travers un partage des tâches avec le client que sont mobilisées les ressources essentielles pour les changements à réaliser.

### **c) Habilitier les personnes**

On constate que, dans le cours des activités décrites ci-dessus, des capacités nouvelles se développent par l'effet d'**apprentissage individuels et collectifs**. Les acteurs apprennent à percevoir différemment leur réalité d'autant plus facilement qu'ils sont aidés dans leur exploration et que celle-ci se fait dans un esprit de dialogue. Le fait de pouvoir contribuer de

manière significative au travail d'intervention devient pour eux une expérience positive qui accroît leur sentiment d'efficacité personnelle. Et ils se sentent d'autant plus habilités que leurs **contributions sont validées** à travers la communication établie tant avec le consultant qu'avec leurs collègues de travail.

Le consultant peut aider à interpréter les informations disponibles d'une façon plus utile à l'évolution du problème. L'étude montre cependant qu'une démarche du type « formation » ou « feed-back après enquête » (*survey-feedback*) ne garantit pas toujours le type d'apprentissage désiré. Ce n'est pas la simple connaissance d'un phénomène qui en assure la maîtrise. Les essais et erreurs et la « réflexion dans l'action » sont aussi nécessaires pour que s'élabore un savoir-faire approprié. La consultation peut favoriser l'établissement de modalités de recueil et d'analyse d'information tout comme de prise de décision qui stimulent l'habilitation des acteurs. On constate à cet égard que le développement d'un mécanisme d'échange continu, non seulement facilite l'action concertée des acteurs, mais encore leur fournit l'expérience d'un soutien mutuel, d'une reconnaissance de leurs compétences distinctives comme de leur identité commune.

L'apprentissage et l'habilitation croissent à mesure que les personnes ont le sentiment de pouvoir s'appropriier et influencer la transformation à laquelle elles participent. En ce sens, **les trois axes de la mobilisation de ressources sont susceptibles de se développer concurremment** du début à la fin de l'intervention. L'ouverture de marges de manoeuvre, l'émergence de nouveaux enjeux et de nouvelles relations et l'habilitation des personnes tendent à se renforcer mutuellement. Des effets démultipliateurs peuvent ainsi en résulter.

### 3. LA PROGRESSION DANS L'ACTION

Un troisième processus, lié aux deux premiers évoqués ci-dessus, concerne les actions conduites dans le mouvement de transition. Deux axes principaux sont à distinguer : le déploiement de scénarios et la régulation des actions.

#### a) Déployer des scénarios d'action

L'intervention procède ici dans l'exploration des formes qu'est susceptible de prendre le mouvement de transition. En lien avec le sens du travail dégagé et les ressources développées, ce processus consiste dans la visualisation de chemins susceptibles de relier présent et futur. Ceci implique de faire émerger de multiples scénarios présentant chacun de nombreuses variantes. Plusieurs éléments-clefs sont à relever. En premier lieu, il apparaît important que ces scénarios soient élaborés avec des données détaillées et intimement reliées à la réalité vécue par les acteurs qui participent au travail. Il ne s'agit pas tant de mettre en place un plan idéal que de faire évoluer différents scénarios au fil des hypothèses et éléments de compréhension qui émergent. Divers aspects sont donc **scénarisés et testés successivement par un maximum de personnes concernées**, autant que possible réunies directement ou informées mutuellement. Le consultant peut jouer un rôle essentiel pour faciliter la communication et la créativité nécessaires à cet effet.

Un autre facteur-clef concerne les **points sur lesquels faire porter l'action**. Toute activité n'est pas également porteuse de succès. Les scénarios doivent permettre non seulement d'articuler des pistes d'actions, mais encore de chercher des leviers d'amplification, c'est-à-dire de préciser des situations où un changement, même mineur, peut produire des effets notables. Le consultant contribue à stimuler l'exploration des effets potentiels d'activités données à l'intérieur des divers scénarios. Il apparaît important qu'une attention particulière soit accordée aux actions en chaîne (effets « dominos », prophéties auto-réalisantes, etc.) et aux couplages qui peuvent être engendrés (effets-systèmes à longue portée, actions à plusieurs interfaces du type « d'une pierre deux coups », etc.).

Les scénarios peuvent par ailleurs porter sur divers types d'objets. Ils peuvent avoir un caractère *structurel* et concerner, par exemple, la structuration des moyens et règles liés au

résultat visé ou prendre plutôt un caractère *dynamique* et porter sur la façon de conduire l'échange entre acteurs concernés pour arriver à ce même résultat. Les deux sont liés finalement. Ce qui apparaît déterminant en terme de développement, c'est le **travail de scénarisation, avec son élaboration interactive et évolutive**, dans lequel les acteurs confrontent leurs informations, leurs désirs, leurs réalités, imaginent des alternatives, soupèsent les « pour » et les « contre », font des prévisions et de la prospective, etc.

## b) Réguler les actions

Le travail du consultant concerne ici un aspect crucial de l'intervention dans un système : la mise en place d'un mécanisme de régulation qui assure l'adaptation du système à long terme. Dans cet exercice, au moins deux aspects doivent être distingués : **l'amplification du mouvement de transition et l'ajustement des actions**. Lorsque des acteurs peuvent prendre part à des actions menées par et pour eux-mêmes, lorsqu'ils peuvent s'en approprier le sens, y trouver des enjeux positifs et s'y sentir habilités, on constate un développement à la fois auto-catalytique et auto-organisé qui va en s'amplifiant. Le travail de scénarisation susmentionné contribue à ce développement dans la mesure où il ouvre la voie à l'exploration d'une multiplicité d'actions possibles plutôt que de s'en tenir à un seul plan prédéterminé. Ce travail facilite également les régulations nécessaires. Il aide en effet à utiliser les informations, expériences et compétences nouvellement mises à jour pour vérifier, en situation contrôlée, l'impact potentiel des actions anticipées et y apporter les correctifs nécessaires.

On constate en outre que les progrès d'une intervention se produisent généralement en suivant de multiples allers et retours et selon une logique non linéaire. Des événements non prévus surviennent qui invitent à envisager des bifurcations nouvelles; des informations plus complètes ou la mobilisation de nouvelles ressources laissent entrevoir des opportunités à saisir et des orientations à explorer; etc. Interviennent en fait conjointement plusieurs types de mécanismes de changement : émergents, opportunistes, fonctionnalistes, planifiés (voir Van de Ven & al., 1989). De fait, il s'avère souvent futile, et parfois même contre-productif, de s'attacher à une programmation rigide découlant naturellement de la logique d'un modèle imposé par le consultant ou par le client. Certes, cela ne signifie pas que l'improvisation doit être la règle, mais cela milite plutôt en faveur d'une légitimation constante, aux yeux des acteurs organisationnels, de la progression de l'intervention. Ceci est d'autant plus vrai que le consultant utilise un modèle de type « recherche-action » où la régulation de l'action est récursive et traitée de manière continue par les acteurs concernés.

## CONCLUSION

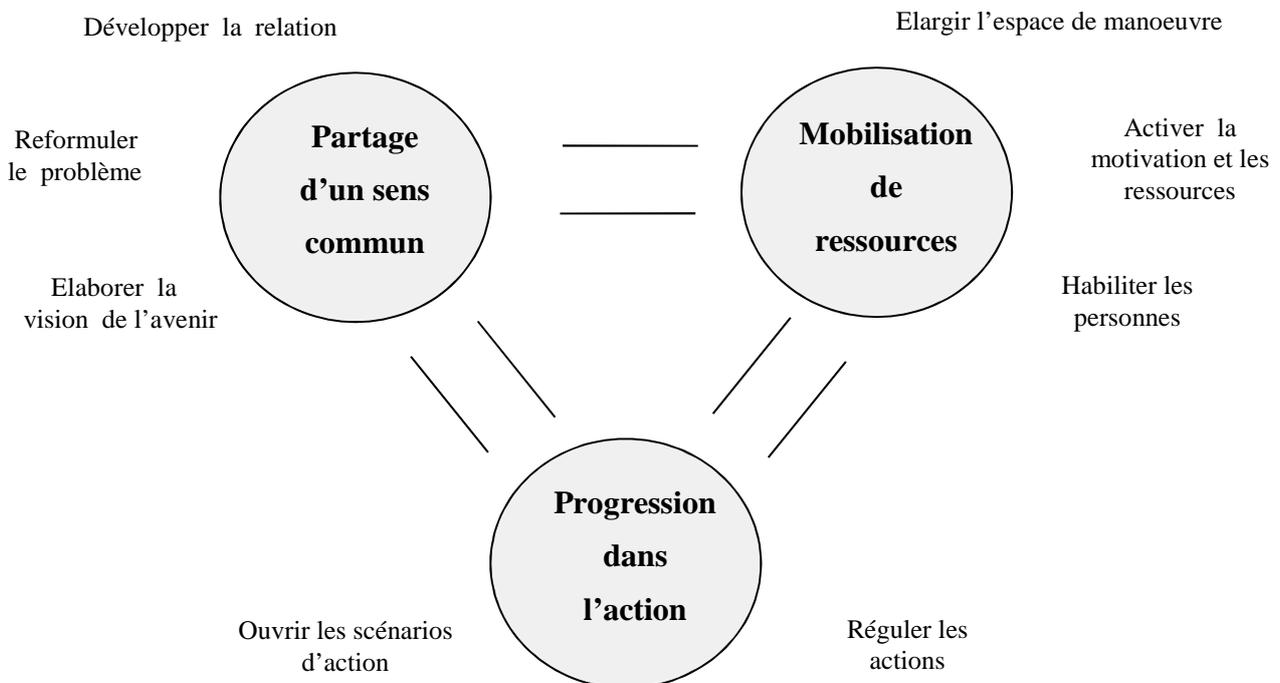
Le modèle présenté dégage trois lignes de développement principales le long desquelles procède le travail de consultation. Une réflexion sur les processus qui ont été évoqués conduit à relativiser les distinctions et oppositions généralement faites entre les approches. Différents aspects (« processus » et « produit », planifiés et émergents, individuels et organisationnels, etc.) sont conjointement présents dans les lignes de développement dégagées. Ils se révèlent être des moyens au service du travail d'intervention davantage que des buts en soi. Si la place manque ici pour analyser en détail chacun de ces aspects, il devrait apparaître clairement que les processus exposés n'excluent aucun d'eux et éclairent plutôt certaines façons dont la dynamique de la consultation peut articuler ces différents aspects.

On constate que ces **trois types de processus sont complémentaires**. **Aider à élaborer un sens** et une direction pour l'intervention, **mobiliser des ressources** convergentes, l'intérêt des personnes pertinentes et leurs capacités d'apprentissage, **favoriser une progression** de l'action auto-régulée : tout cela contribue de façon significative au déroulement d'une intervention réussie. On n'observe pas de séquence stricte selon laquelle un processus précède l'autre, mais plutôt un mouvement en spirale dans lequel différents processus sont activés à de très nombreuses reprises, et qui plus est, dans lequel ils **s'activent mutuellement**. Ainsi, par exemple, le partage d'un sens élargi permet de découvrir de nouvelles ressources, qui facilitent

l'exploration de scénarios alternatifs, lesquels sont susceptibles d'ancrer, d'amplifier ou de reformuler le sens partagé comme de mobiliser de nouveaux enjeux. L'élaboration de scénarios aide non seulement à préciser le sens et la direction du travail, mais encore, elle contribue à mobiliser des ressources et à progresser dans les actions de changement. La figure 1 ci-dessous schématise les interactions entre ces processus.

S'il sort de notre propos de développer ici ce point, il faut souligner qu'il présente un intérêt majeur pour la conduite de la consultation. On observe en effet que **chaque processus gagne à être activé à tout moment**. Il semble possible ainsi d'accroître les **effets de synergie et de cohérence du travail de consultation**. Que ce soit lors de la discussion du contrat, lors d'un entretien de recueil d'information ou dans une réunion de planification stratégique, cela signifie pour le consultant qu'il importe d'être attentif à constamment valider le sens émergent, ouvrir et déployer les ressources pertinentes et explorer les pistes d'action prometteuses. Le développement de chaque processus peut être entravé ou bloqué suivant différentes dynamiques qui ne peuvent être détaillées ici. L'étude montre que la réalisation de changements en est d'autant freinée. Certains freins peuvent être levés cependant dans la mesure où un travail intense de **mobilisation d'un processus donné permet d'activer indirectement d'autres processus**. Pour prendre un exemple simple, si une redéfinition des problèmes ne peut se faire directement, les efforts peuvent porter sur un travail d'élargissement des personnes-ressources impliquées.

On constate aussi que, d'une certaine manière, **la dynamique opère à deux niveaux** : les acteurs en viennent à partager un sens commun de la situation alors que des reformulations continuent à être faites concernant des aspects plus précis. De même, on s'entend sur la mobilisation d'un certain nombre de ressources de base pour faire évoluer la situation même si d'autres intérêts continuent à être en jeu ou sont encore sollicités. Des scénarios majeurs sont privilégiés alors que des variantes ou des détails sont explorés. En somme, le sens général fournit un cadre à l'intervention, les ressources de base dégagent un potentiel et une disponibilité pour le changement alors que les scénarios majeurs donnent une structure d'action. Ces divers processus sont nécessaires à l'action. Ils ne sont pas pour autant rigides.



En conclusion, cet effort pour comprendre les lignes de développement des changements en situation de consultation permet notamment de mieux saisir la subtilité du travail du consultant. Il est clair qu'il contribue avant tout à créer des conditions favorisant, au sein du système-client, le travail évolutif nécessaire. Autrement dit, son action part de l'hypothèse que le changement ne pourra se réaliser que dans la mesure où il sera significatif pour les acteurs concernés, où ces derniers se sentiront habilités à le réaliser et seront renforcés par leurs propres succès. Or, même s'il possède un modèle, une grille d'interprétation utile à sa démarche, ce n'est que par l'ajustement de son propre système à celui du client qu'il pourra recréer les conditions permettant la transformation marginale du système-client. Le consultant ne peut pas faire ce travail à la place du client, mais il peut l'y aider. Cela implique une démarche interactive dans laquelle intervient un ensemble très complexe et souvent paradoxal d'éléments. Ceux-ci peuvent prendre plusieurs formes d'équilibres différents. Le terrain est en fait si vaste et changeant qu'on ne dispose d'aucune carte complète et précise. En revanche, on peut chercher à utiliser une boussole pour s'orienter dans le déroulement de la consultation. Les processus que nous avons dégagés sont susceptibles de jouer un tel rôle. Quelque soit son apport en termes de contenus et d'outils, la contribution spécifique du consultant apparaît en effet impliquer en termes de processus un travail de développement au niveau du sens, des ressources et de la progression de l'action qui soit tel que le client puisse se l'approprier et s'y trouver habilité.

## Références

- Adelfer, P. (1990). « Organizational Consultation : The Date of the Field ». *Journal of Applied Behavioral Science*, 26 (3), 281-284 (Special issue : Consultation).
- Ardoino, J. et al. (1980). *L'intervention institutionnelle*. Paris, Payot.
- Beach, R. H. (1993). « Emerging Perspectives on Planning and Change Processes ». *Journal of School Leadership*, 3 (nov.), 646-665.
- Beer, M.; Walton, A. E. (1987). « Organization Change and Development ». *Annual Review of Psychology*, 38, 339-367.
- Blake, R.; Mouton, J. (1983). *Consultation*. Reading, Mass., Addison Wesley.
- Bordeleau, Y. (1986). *La fonction de conseil auprès des organisations*. Montréal, Agence d'ARC.
- Crozier, M. ; Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris, Seuil.
- Dubost, J. (1987). *L'intervention psychosociologique*. Paris, PUF.
- Kotter, J. P.; Schlessinger, L. A. (1979). « Choosing Strategies for Change ». *Harvard Business Review* (mars-avril), 67-75.
- Lescarbeau, R.; Payette, M.; St.-Arnaud, Y. (1990). *Profession : consultant*. Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.

- Lippitt, G. L.; Lippitt, R. (1978). *The Consulting Process in Action*. La Jolla, CA, University Associates.
- Margulies N.; Raia A.P. (1978). *Conceptual Foundations of Organizational Development*. New York, McGraw-Hill.
- Massarik, F. (Ed.). (1990-1993). *Advances in Organization Development*, Vol. 1 et 2, Norwood, N.J., Ablex Publishing Corporation.
- McLean, A.J.; Sims, D.B.P.; Mangham, I.L.; Tuffield, D. (1982). *Organization Development in Transition*. New York, John Wiley.
- Morin, P. (1987). « L'intervention dans l'entreprise et le développement des organisations ». In : C. Lévy-Leboyer et J. C. Sperandio (Eds.). *Traité de psychologie du travail*. Paris, PUF.
- Pasmore, W.A.; Woodman, R.N. (Ed.). (1987 - 1992). *Research in Organizational Change and Development*. Vol. 1 à 6, London, Jai Press.
- Schein, E. H. (1969-1987). *Process Consultation*. Reading, Mass., Addison-Wesley.
- Tessier, R.; Tellier T. (Ed.). (1992). *Changement planifié et développement des organisations*. Sillery, Presses de l'Université du Québec.
- Turner, A. N. (1982). « Consulting is more than giving advice ». *Harvard Business Review*, (sept.-oct.), 120-129.
- Van de Ven, A.H.; Angle, H. L.; Scott Poole, M. (1989). *Research on the Management of Innovation*. New York, Harper & Row.
- Weisbord, M.R. (1987). *Productive Workplaces*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Wynne, L. et al. (1986). *Systems Consultation*. New York, The Guilford Press.