

La journée de la remise des prix du concours d'excellence LABATT/AQFP 1986 en 4 photos.



M. André Bourque notre distingué président du jury félicitant M. Jacques St Amant (ALCAN) récipiendaire du prix d'excellence, en compagnie de M. Robert Internoscia un des super organisateurs du concours.



Mme Nicole Côté de l'ENAP notre sympathique conférencière



Mme Lyse Morin et M. Yves Racicot (Bourse de Montréal) recevant de la main de notre Bob national, l'accessit du prix d'excellence.



M. Dufresne faisant honneur au magnifique buffet offert par la Brasserie Labatt Ltée.

L'EXCELLENCE EN CONSULTATION ORGANISATIONNELLE

N.D.L.R. Mme Nicole Côté nous a transmis le texte de sa conférence que nous publions intégralement pour le bénéfice de nos lecteurs. Rappelons que Mme Côté, de l'ENAP, s'était adressée aux membres de l'AQFP lors de la cérémonie de la remise des prix du concours d'excellence LABATT/AQFP 1986

L'intervention en milieu organisationnel est un processus délicat dont le succès dépend principalement de trois éléments en ce qui concerne le consultant:

- ses outils de base;
- son habileté à démarrer des chemine-
- ments;
- sa capacité de profiter des momen-
- tum pour cristalliser ses interventions.

1. LE CADRE DE RÉFÉRENCE

L'outil de base d'un consultant c'est l'approche, la technique ou le système auquel il s'identifie et qui constitue sa marque de commerce: c'est son "kit".

Que ce soit l'analyse transactionnelle, la qualité de vie au travail, les systèmes d'information de gestion ou la recherche-action, il est nécessaire d'avoir un cadre de référence à proposer à son client, de commencer toute intervention à partir d'un système précis, structuré et facile à communiquer.

Les avantages d'utiliser un ensemble cohérent de principes et de recettes sont nombreux.

- En premier lieu, le cadre de référence sert de marque de commerce au consultant et lui permet d'établir avec ses clients un contact simple, concret et logique.
- Deuxièmement, la méthode permet d'amorcer et de structurer la communication à l'intérieur de l'organisation. Elle fournit des questions de départ et amène les gens à parler, à générer des idées.
- Le fait de suivre un processus précis donne en outre de l'assurance au consultant. Lorsqu'il ne sait pas ce qui se passe, il peut se coller à son programme d'intervention attendre et espérer que tout se clarifie.
- Si l'intervention tourne mal, les gens auront au moins l'impression d'avoir travaillé et d'avoir appris une recette

qui, si elle n'est pas efficace maintenant, pourra toujours servir plus tard.

- Enfin l'utilisation d'un outil de base organisé amène une grosse économie d'énergie. Sans étapes préalablement déterminées, sans "kit", il faut tout inventer à mesure, donner beaucoup plus d'information et donc travailler plus fort. Cela demande beaucoup trop d'énergie.

Les désavantages des approches structurées sont moindres que les avantages, mais il convient de les mentionner.

- Elles peuvent d'une part devenir contraignantes si elles sont trop compliquées ou trop rigides, si le consultant s'oblige à les suivre à la lettre et à les pousser à bout.
- Après un certain temps, la plupart des consultants ont tendance à négliger de tenir leur système à jour. Celui-ci risque alors de devenir désuet et donc de se détériorer. La crédibilité du consultant peut alors diminuer proportionnellement à cette détérioration.

Bref, il importe que le consultant qui entre dans une organisation dispose d'outils de base bien organisés. En tant qu'agent de changement, son arrivée crée toujours un peu d'insécurité. S'il peut présenter un cadre rationnel et intelligent, il permet aux gens de se donner des balises et de se cacher derrière elles au besoin. Ceci est sécurisant.

Et naturellement, il faut garder ses méthodes à jour, les améliorer sans cesse, les dépasser. L'excellence l'exige.

2. L'INTERVENTION SPONTANÉE

Pour faire bouger les choses dans une organisation, il ne suffit pas de suivre une série de recettes. Il ne faut pas non plus se contenter de cueillir des données, de les analyser et de réagir en faisant des recommandations. Il faut, à travers la démarche prévue, agir sur la dynamique actuelle du client et confronter ses problèmes réels en provoquant plusieurs mouvements.

Le consultant qui intervient rapidement augmente le climat de confiance dans l'entreprise. L'excellence de son intervention dépend beaucoup du niveau de sécurité qu'il crée et maintient. S'il produit des effets visibles dès son arrivée dans l'organisation les gens croiront qu'il peut être compétent et utile. Ils saisiront vite le sens de son intervention et se sentiront en sécurité.

Par contre, s'il pose trop de questions, s'il fait des entrevues sans "feedback" immédiat, s'il attend pour agir, l'informel se

met à jouer contre lui. Les gens ont peur, font des suppositions et lancent des rumeurs. Ces phénomènes tuent l'intervention.

L'excellence en consultation consiste à susciter une évolution sans provoquer de résistance au changement. Pour cela, il s'agit d'intervenir spontanément et judicieusement dès les premiers contacts, en réglant les choses au fur et à mesure, étape par étape. On construit ainsi les recommandations en actualisant progressivement une série de petits changements. Lorsque le rapport du consultant est écrit, il est déjà en voie de réalisation, sinon réalisé.

Pour faire ce type d'intervention "spontanée", c'est-à-dire pour provoquer les événements et démarrer des chemine-

- ments rapides et significatifs, le consultant doit avoir acquis un certain nombre de caractéristiques:
- être calme, avoir confiance en lui-même et donc faire preuve d'une excellente capacité de concentration;
 - être capable de communiquer efficacement par la parole. Il est à noter ici que le bon communicateur n'est pas celui qui prouve qu'il a raison mais celui qui provoque un mouvement et déclenche un processus dès qu'il entre en contact avec autrui;
 - ne traiter que d'un seul sujet à la fois. Pour cela il faut avoir l'humilité de se centrer sur de petites unités d'intervention, la discipline requise pour "ramasser" tout ce que l'on soulève et la sagesse de respecter les rythmes des personnes;
 - être opportuniste, c'est-à-dire risquer et agir rapidement.

3. LA CONSOLIDATION

De nombreux consultants manquent d'impact pour la simple raison qu'ils ne savent pas profiter des mouvements qu'ils ont créés, leur donner un sens et orchestrer la finale de leur intervention. Le client reste alors sur l'impression qu'une fois de plus, son investissement n'a pas suffisamment rapporté. Et il a raison. Pour qu'une intervention soit réussie, ses résultats doivent être bien perçus, bien compris et bien assimilés par l'organisation.

Le consultant qui veut consolider les changements qu'il a provoqués aurait avantage à se rappeler les principes suivants:

- La fin d'une intervention n'est jamais exactement prévisible mais il faut à tout prix intervenir au moment

opportun.

Il s'agit de cueillir les fruits quand ils sont mûrs. Il est virtuellement impossible de prédire à quel moment un "insight" se produira, à quel moment les gens vivront leur moment de vérité ou décideront de passer à l'action. Vers la fin d'une intervention, lorsque la méthode a été suivie, lorsque de multiples petites unités de travail ont été effectuées, tout peut changer d'une journée à l'autre, d'une minute à l'autre. Le consultant expérimenté sait qu'il importe peu de se préparer et qu'il ne faut surtout pas chercher à orienter le client. Il importe surtout d'avoir l'esprit clair et libre de façon à être sûr d'avoir l'intelligence et le courage d'intervenir au bon moment.

- Le momentum final dépend uniquement du client... et le client a toujours raison. Quand le consultant

intervient dans une organisation, il provoque consciemment des événements et fait monter "la fièvre". Mais ce sur quoi il a le moins de pouvoir, c'est sur la finale du processus. La récolte est imprévisible.

Trop d'intervenants se brûlent à vouloir imposer un momentum, quand ce n'est pas la conclusion elle-même qu'ils imposent. Ils travaillent trop fort à la place du client. À notre avis il est plus facile d'attendre l'élan du client et de suivre son processus naturel d'intégration. Alors, le jour où tout tombe en place, il n'y a pas de réserve.

Pour savoir reconnaître le momentum, le consultant n'a qu'à suivre sa propre énergie. Si le moment de la finale est réellement arrivé, l'énergie sera abondante et le processus sera facile, stimulant, et agréable. Et là, il sera plus que jamais nécessaire de

faire preuve d'opportunisme et d'efficacité car la plupart du temps tout se règle en quelques minutes.

En résumé, le consultant doit bien connaître son rôle et sa place. Il n'est pas là pour produire des résultats mais pour faire arriver les choses au bon moment. Les meilleures interventions sont celles à la fin desquelles le client se félicite et reçoit les félicitations de toute l'organisation. À ce moment-là le consultant insécure risque de se sentir inutile. C'est dommage. Et s'il est le moins maladroit, il risque même d'essayer de se valoriser et de priver ainsi le client de l'hommage qui lui est dû. L'impressario se prend alors pour la vedette.

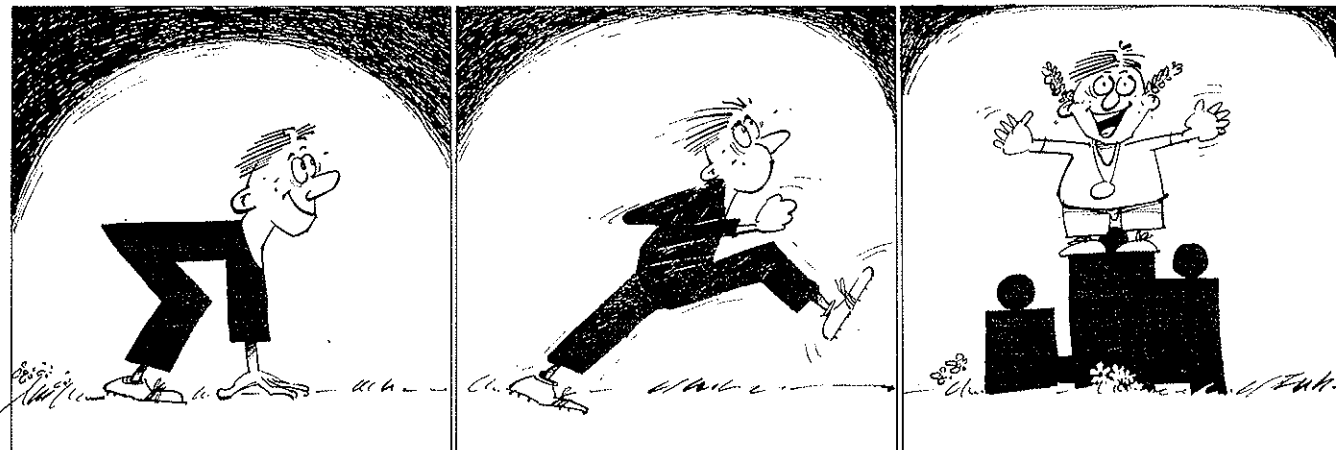
Lorsque l'intervention est excellente, c'est le client qui a réussi. La marque de commerce d'un excellent consultant est un client heureux et fier de lui-même.

Pour ce dernier numéro, les rédacteurs de la revue PERFORMANCE désirent remercier tous nos aimables lecteurs pour leur encouragement.

Nous désirons particulièrement remercier ceux et celles qui se sont donnés la peine de rédiger des textes pour le bénéfice de tous les membres de l'AQFP.

Nous souhaitons que la fusion avec l'APRHQ soit un nouveau départ et une occasion de ressourcement professionnel pour tous nos collègues des deux associations.

Robert Internoscia
Sélim Kfoury



Un bon départ • • •