

CHAPITRE 8

La réalisation



Le secret du changement est de concentrer toute son énergie non pas à lutter contre le passé, mais à construire l'avenir.

Socrate

Au cours des étapes antérieures, les priorités d'action ont été définies, puis les opérations à réaliser ainsi que les méthodes, les ressources et les instruments requis ont été précisés dans un plan d'action. L'étape de la réalisation permet d'apporter le changement souhaité dans les activités du système-client. Le changement s'est amorcé dès la première étape ; à celle de la réalisation, il se concrétise et commence à porter ses fruits. Il convient donc maintenant de considérer les activités qui se rattachent à cette étape ainsi que les principales préoccupations du consultant relativement aux opérations à mener.

8.1

LES ACTIVITÉS DE LA RÉALISATION

Au début de l'étape de la réalisation, on a déjà en main un plan d'action accepté par le client (*input*). Au terme de l'étape, on devrait pouvoir prendre acte d'un certain nombre de réalisations (*output*). Entre le point de départ et le point d'arrivée, le consultant a la responsabilité de coordonner les différentes opérations définies dans le plan d'action en tenant compte de la distribution des tâches déjà faite. Il veille en particulier à ce que le milieu se donne les moyens de réaliser le plan de la façon la plus harmonieuse possible, amenant ainsi les membres du système-client à éprouver un sentiment d'accomplissement. Sa responsabilité consiste essentiellement à gérer les activités mentionnées dans le tableau 8.1.

TABEAU 8.1
Les activités de la réalisation

- | |
|---|
| 50. <i>Input</i> : le plan d'action accepté par le client
51. Présentation du plan d'action aux membres du système-client
52. Coordination des opérations
60. <i>Output</i> : les réalisations |
|---|

8.2 LA PRÉSENTATION DU PLAN D'ACTION AUX MEMBRES DU SYSTÈME-CLIENT (51)

La première activité du consultant consiste à faire connaître aux membres du système-client la manière dont il entend mettre en œuvre les priorités d'action définies par le client au cours des étapes précédentes. Le consultant poursuit alors trois objectifs : informer les membres, recueillir leurs réactions et leurs commentaires, et les mobiliser autour du projet.

8.2.1 Informer

La plupart des acteurs ont pris part aux activités de l'orientation qui ont conduit à la détermination des priorités d'action. Il convient maintenant, si ce n'est déjà fait, de les informer des priorités retenues et des moyens qu'on entend prendre pour les réaliser.

Il arrive que les activités de la réalisation exigent le concours de membres du système qui n'ont pas été actifs dans les étapes précédentes. Il est nécessaire de bien les informer avant de les associer à la réalisation. On les renseigne généralement sur les points suivants : l'origine du projet, le cheminement suivi, les priorités retenues, les principales étapes de réalisation prévues, la contribution des différentes catégories de personnes, les mécanismes de soutien mis en place, les répercussions du projet sur le travail de tout un chacun et les bénéfices escomptés.

Le client et le consultant s'entendent sur le contenu des informations à transmettre et se partagent les rôles selon leurs compétences respectives.

8.2.2 Recueillir des réactions et des commentaires

Le consultant a élaboré un plan d'action qui tient compte de trois ordres de données : les objectifs auxquels se rattachent les priorités d'action, les particularités du milieu et sa propre expertise des processus. Le client a révisé ce plan ; le cas échéant, il l'a adapté aux besoins du milieu. Malgré les précautions prises, des imprévus peuvent survenir au moment de la réalisation : ainsi, des membres du système-client normalement associés peuvent avoir des vues différentes de celles des personnes qui ont été mises à contribution dans les étapes précédentes. Il est donc utile de s'enquérir des sentiments de chacun pour s'assurer, une fois de plus, que l'intervention donnera les résultats attendus.

Les commentaires formulés donnent souvent au consultant et au client un nouveau point de vue ; ils fournissent également l'occasion de vérifier si les participants éventuels comprennent bien le sens de la démarche et ce qu'on attend d'eux. Des rencontres personnelles, des réunions en petits groupes ou un questionnaire suscitent habituellement plus de réactions qu'une simple présentation orale faite devant un groupe nombreux et suivie de questions et de commentaires.

Le traitement de l'information recueillie est important. Le consultant s'attache à comprendre le point de vue des personnes. Selon la nature des réactions, il fournira un supplément d'information, approfondira certains points, rectifiera des idées erronées ou prendra note des opinions exprimées pour réévaluer et ajuster, s'il y a lieu, le plan d'action.

Deux écueils guettent le consultant à cette étape : le premier consiste à s'attacher opiniâtrement aux orientations retenues et à ne pas accorder suffisamment d'attention aux commentaires qui sont formulés ; le second consiste à se hâter de modifier le plan d'action. Le consultant doit recueillir avec soin les commentaires des membres, prendre le temps de les étudier avec le client et, le cas échéant, convenir avec celui-ci des modifications à apporter ou des mesures à prendre.

L'instrument 16, « Information sur l'étape de la réalisation » (voir l'annexe, p. 306), a pour fonction de faciliter la concertation entre le client et le consultant relativement à la diffusion de l'information et à la façon de recueillir les commentaires.

8.2.3 Mobiliser les membres autour du projet

La plupart des projets, et en particulier ceux qui peuvent avoir des répercussions sur les conditions de travail des membres du système-client, ne peuvent être réalisés sans le concours de ces derniers. Au cours de cette étape, le consultant doit se préoccuper d'inciter les membres à contribuer à changer leur milieu.

La mobilisation se trouve facilitée lorsque les conditions suivantes sont remplies : les bénéfices escomptés excèdent les coûts prévus ; les participants connaissent la voie à suivre pour atteindre les objectifs ; ils savent clairement ce que l'on attend d'eux et s'estiment capables de s'acquitter de leurs tâches ; les ressources matérielles et financières sont suffisantes ; et les résultats obtenus en cours de route répondent aux attentes. Une bonne stratégie d'information, telle que celle qui est décrite plus haut, est propre à réunir toutes ces conditions. Une planification réaliste du projet ainsi que la mise en place de mécanismes de soutien adaptés aux différentes catégories d'acteurs contribuent aussi à susciter les enthousiasmes.

8.3 LA COORDINATION DES OPÉRATIONS (52)

Une fois les acteurs correctement informés et le plan d'action ajusté, les opérations prévues peuvent commencer. Selon les besoins, le consultant planifie et coordonne les opérations, aide à l'enracinement et traite les résistances. Pendant tout le temps des opérations, il demeure à la disposition du client pour faire le point et discuter avec lui des problèmes qui nécessitent des ajustements d'importance.

Pendant que le plan d'action se réalise, le consultant prépare son départ : il aide les personnes qui le souhaitent à prendre en charge leur propre développement, à adopter de nouvelles manières d'aborder les problèmes, à développer leurs capacités en matière de relations interpersonnelles et d'organisation, et à tirer un meilleur parti des ressources et des compétences du milieu. Il évite le piège qui consiste à réaliser lui-même toutes les opérations, et à sacrifier les objectifs d'apprentissage aux résultats immédiats. Block (1981) est d'avis qu'un consultant qui se charge lui-même de la réalisation agit comme un employé engagé à l'essai. Le rôle du consultant est *d'aider à faire* ou *de faire avec* plutôt que *de faire à la place de*.

8.3.1 Préparer et accomplir les activités

Même si elles ont été planifiées avec soin, les diverses opérations requièrent habituellement une légère préparation avant d'être réalisées, ne serait-ce que pour revoir leurs objectifs et préciser la méthode d'action.

La préparation peut prendre différentes formes. Elle peut consister à planifier en détail certaines actions, à élaborer un questionnaire ou un instrument de

réflexion ou d'évaluation, à offrir aux participants des séances de formation qui leur permettent d'accroître leurs compétences ou tout simplement d'acquérir plus d'assurance, à obtenir des autorisations ou, enfin, à recueillir, à traiter ou à transmettre des données.

Dans le cas où l'intervention nécessite le concours de personnes de l'extérieur, le consultant prépare avec soin la venue de celles-ci en les mettant en contact avec le système-client.

Le recours aux services d'experts

Il arrive parfois, au cours d'une intervention, que l'on doive faire appel à des personnes qui ont une expertise dans un domaine particulier, comme un ingénieur-conseil, un conseiller juridique, un informaticien, un spécialiste en dotation ou un conseiller en formation. Ces experts possèdent un savoir très utile sinon nécessaire à l'intervention. Leurs compétences seront mises à contribution pour découvrir des pistes d'investigation, évaluer des choix ou résoudre un problème technique. Ces ressources peuvent être soit internes, soit externes.

Avant de recourir à ce type d'assistance, le consultant et son client s'assurent que les spécialistes peuvent aider au succès de l'intervention, par exemple en améliorant la qualité de l'information, en trouvant de nouvelles solutions à considérer ou en s'employant à faire admettre les priorités de changement.

Si l'on décide d'utiliser les services d'experts, il importe d'indiquer au préalable ce en quoi consistera leur contribution : ce que l'on attend d'eux (le résultat escompté, les limites de leurs attributions), le moment où ils commenceront à agir (à quelle étape et dans quel cadre) et l'emploi qui sera fait des données obtenues d'eux.

Le recours à des experts comporte deux difficultés. La première concerne surtout le consultant lui-même : une forme de compétition risque de s'installer entre la personne-ressource et lui. Il convient donc que le consultant établisse un climat propice à la coopération, par exemple en précisant le rôle de chacun. La seconde difficulté a trait à la démarche, qui doit demeurer celle des membres du système-client. Il est donc essentiel de définir avec soin les besoins du milieu et d'apporter des précisions sur ce qui est attendu de l'expert. À cet égard, on aura intérêt à réunir les experts pour leur expliquer d'abord le sens de la démarche collective et les limites de leurs mandats, et pour établir ensuite avec eux l'ordre du jour d'une séance de travail avec les gens du milieu. L'instrument 17, « Planification d'une séance de travail avec un expert » (voir l'annexe, p. 308), peut être utilisé à cette fin.

8.4 L'AJUSTEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE

En consultation, il est rare qu'un plan d'action se réalise exactement comme on l'avait prévu. Il est généralement nécessaire de faire des ajustements pour satisfaire le système-client ou pour surmonter des obstacles survenus en cours de route. Le consultant se doit donc d'être vigilant. Il évaluera les progrès, veillera à ce que la démarche se régularise et favorisera l'enracinement de la volonté de changement.

8.4.1 Évaluer les progrès

Lippitt et Lippitt (1978) considèrent qu'une des tâches principales du consultant à l'étape de la réalisation consiste à susciter par divers moyens un feed-back sur le déroulement de la démarche et à associer les personnes clés du système-client à l'analyse de ce feed-back.

Kurt Lewin (1959), qui a travaillé avec des ingénieurs en aéronautique, a établi un parallèle entre le maintien d'une fusée sur sa trajectoire et le maintien d'un équilibre dans les systèmes sociaux; dans les deux cas, la notion de feed-back est centrale. Les ingénieurs ont découvert qu'il fallait constamment faire de légères corrections pour maintenir la trajectoire des engins spatiaux. Pour que celles-ci soient possibles, les fusées devaient régulièrement envoyer des signaux vers la Terre, de manière que l'on puisse connaître avec précision leur position. Lewin s'est aperçu que, pour opérer un changement social ou organisationnel, il est nécessaire de susciter et de traiter l'information qui vient du milieu.

Quelque rigoureux que soit le plan d'action, il faut souvent apporter des correctifs plus ou moins importants en cours de route. À l'étape de la réalisation, le consultant est tenu de faire une évaluation continue des opérations. Habituellement, dans le plan d'action, les opérations s'enchaînent. Lorsqu'au terme d'une opération on découvre que les objectifs ne sont que partiellement atteints, le consultant doit décider avec les personnes concernées s'il y a lieu d'ajouter une activité ou de modifier le plan d'action.

L'instrument 18, « Aide-mémoire pour l'étape de la réalisation » (voir l'annexe, p. 310), sert à l'évaluation continue du plan d'action et aide à obtenir les résultats recherchés. Il suppose que le consultant se fait un devoir de se tenir au courant de ce qui se passe sans aller jusqu'à agir comme un inspecteur de police. Le consultant rencontre régulièrement les personnes les plus engagées dans l'action, il fait périodiquement le point avec le client et il veille à ce que les différents sous-systèmes

soient tenus au courant de la marche des opérations. Des instruments spécifiques d'évaluation (questionnaires, échelles de mesure, relevés) peuvent, dans certains cas, fournir des données quantitatives permettant d'évaluer objectivement le déroulement de l'intervention.

Le processus continu d'évaluation conduit parfois à faire des constats qui obligent à remettre en question les orientations majeures du projet. Par exemple, le consultant et le client peuvent s'apercevoir que les priorités de changement retenues ne sont pas adaptées à la situation. Dans ce cas, la trajectoire devra être corrigée, ce qui implique une interruption ou un ajustement des activités en cours.

8.4.2 Assurer l'autorégulation

Au cours de l'intervention, il faut habituellement, par suite de l'apparition de certains obstacles, apporter d'autres correctifs que ceux qui découlent de l'évaluation continue. Les obstacles rencontrés peuvent être dus à des techniques ou à des méthodes qui ne permettent pas d'atteindre les objectifs; un incident critique perturbe le déroulement des opérations; la démarche entraîne des effets secondaires indésirables, etc. L'autorégulation permet alors de déterminer les ajustements à faire.

Le terme « autorégulation » désigne le processus par lequel les personnes engagées dans la démarche apportent elles-mêmes les ajustements nécessaires. Le consultant a donc avantage à ce que cette autorégulation s'établisse. Il s'attachera, en conséquence, à associer les acteurs à l'évaluation périodique du mode d'action et des effets de ce dernier sur l'ensemble des personnes concernées, et il encouragera les gens à exprimer leurs sentiments concernant l'intervention.

Le consultant a soin d'employer des techniques éprouvées et des méthodes adaptées aux conditions particulières d'un milieu. Ces techniques et ces méthodes peuvent toutefois, dans certaines circonstances, se révéler incompatibles avec les objectifs poursuivis. Par exemple, les questions ouvertes placeront les personnes dans une situation embarrassante; la manière dont on justifie les changements peut déplaire fortement à certaines d'entre elles; ou encore, la méthode de collecte des données fait naître des attentes qui ne pourront être satisfaites. Aussitôt qu'il fait face à ce genre d'obstacles, le consultant doit s'efforcer de les surmonter le plus rapidement possible.

Au cours d'une intervention, le consultant est fréquemment placé en face d'incidents critiques. Un incident critique est un événement circonscrit dans le temps et en général imprévu, susceptible d'avoir des répercussions sur le plan des valeurs,

des principes, de l'approche ou de l'éthique. L'incident critique appelle une réaction rapide de la part du consultant. Le tableau 8.2 fournit des exemples d'incidents critiques.

La réaction du consultant à un incident critique a habituellement des répercussions importantes sur la suite de la démarche. Le consultant doit réagir rapidement à la suite de l'incident en apportant les précisions ou les correctifs qui s'imposent. L'incident critique l'oblige habituellement à reconsidérer ses choix et sa méthode d'action, et à prendre position. La façon dont il réglera le problème aura un effet sur sa crédibilité dans le milieu, sur ses relations avec le client et sur le système-client, et aura une incidence sur le déroulement de l'intervention. L'incident critique met à l'épreuve les capacités du consultant, mais il peut aussi servir d'enseignement. L'art de le régler au cours d'une consultation s'acquiert progressivement, et il existe de multiples façons de s'y prendre. L'instrument 19, « Gestion d'un incident critique » (voir l'annexe, p. 311), a pour fonction d'aider le consultant à développer sa capacité à réagir promptement aux incidents critiques.

Les activités liées à l'étape de la réalisation peuvent avoir des effets secondaires, c'est-à-dire qui n'ont pas été prévus au moment de la planification. Certains peuvent aller dans le sens des changements souhaités. Par exemple, le travail en groupe peut avoir resserré les liens entre les personnes ou fourni à celles-ci l'occasion de développer leurs rapports sociaux. Évidemment, les effets secondaires peuvent aussi être négatifs. Par exemple, une démarche peut effrayer un participant ou se solder par un échec pour d'autres dans le cas où l'effet secondaire est indésirable. Le consultant doit s'attacher à mettre en place des mesures propres à

TABLEAU 8.2
Exemples d'incidents critiques

- Au cours d'une séance collective de travail, le consultant présente un instrument qui doit aider les participants à évaluer les services. Les participants restent silencieux ou ont l'air perplexe. Le consultant sollicite des réactions, et l'un d'entre eux lui répond : « Au fond, on ne vous a rien demandé, nous autres. »
- Par un communiqué interne, le client convoque les membres de l'organisation à une réunion qui sera animée par le consultant. Celui-ci juge inacceptable la façon dont l'objectif de la réunion a été présenté dans ce communiqué.
- Au cours de l'étape de la réalisation, le client, un directeur d'entreprise, fait la demande suivante au consultant : « J'aimerais que tu me remettes, confidentiellement, une évaluation de mes cadres; elle pourrait m'aider dans le choix des mises à pied que j'ai à faire. »

faire disparaître ou à atténuer les effets négatifs. Cela fait aussi partie de l'auto-régulation.

8.4.3 Faciliter l'enracinement

L'enracinement du changement est un des éléments qui permettent d'apprécier le succès d'une intervention. Il signifie que le changement visé par la démarche est accepté et qu'il est assimilé dans les activités courantes du système. On parle aussi d'institutionnalisation, de stabilisation, de permanence, de généralisation ou d'intégration du changement pour désigner cet élément de l'intervention. On peut comparer l'enracinement à la troisième phase du processus de changement décrit par Lewin (1959), qui correspond au regel survenant après les phases de dégel et de mouvement. L'enracinement représente habituellement une période de tranquillité dans le processus d'introduction des changements. Les systèmes humains ne peuvent constamment être placés dans une suite ininterrompue de périodes de dégel et de mouvement; les personnes doivent pouvoir reprendre leurs forces avant d'entreprendre un autre projet d'envergure.

Voici quatre signes qui indiquent que le changement est enraciné :

1. Les comportements nouvellement adoptés par le milieu sont devenus habituels;
2. La majorité des personnes concernées par le changement ne regrettent pas les pratiques antérieures;
3. La majorité des personnes ont adopté sans hésitation les nouvelles manières d'agir; les gestionnaires n'ont pas eu besoin d'exercer des pressions considérables pour appliquer les changements;
4. La majorité des personnes veulent être à la hauteur de la situation et compétentes.

L'enracinement est un long processus qui demande une attention particulière. À l'étape de la réalisation, le consultant peut contribuer à l'enracinement en évaluant périodiquement l'état du milieu et, au besoin, en appliquant des mesures propres à le favoriser. Sa tâche sera facilitée si le client assume ses responsabilités dans l'instauration du changement.

8.4.4 Traiter les résistances

La résistance au changement est une partie intégrante d'une intervention. Elle constitue un défi de taille pour le consultant qui veut établir et maintenir des rapports

de coopération avec ses collaborateurs. Une gestion adéquate de cette résistance prépare le succès de l'intervention. Le traitement de la résistance met parfois à l'épreuve la capacité de travailler en commun.

La résistance au changement est une réaction d'ordre socio-affectif à l'introduction d'une nouveauté perçue comme une menace par une ou plusieurs personnes. Cette réaction se traduit par une attitude d'opposition à la démarche en cours.

Le consultant peut tirer un avantage du phénomène de résistance s'il parvient à reconnaître les besoins sous-jacents. Selon Mealia (1978), certains besoins sont plus souvent à l'origine de la résistance que d'autres. Il s'agit :

- du besoin de remplir ses fonctions convenablement, donc d'être outillé pour le faire, de savoir ce que l'on attend de soi, d'avoir la possibilité d'acquérir la compétence nécessaire avant d'être évalué ;
- du besoin de contrôler son milieu et de connaître d'avance les conditions dans lesquelles on aura à travailler dans un avenir plus ou moins proche ;
- du besoin de discuter avec d'autres de certains aspects importants de son travail et d'obtenir d'heureux résultats en travaillant dans un esprit de collaboration ;
- du besoin de disposer d'une relative autonomie dans son travail et d'exercer une certaine forme de créativité ;
- du besoin de maintenir sa position sociale dans le milieu.

La résistance peut aussi être due à l'absence ou au mauvais exercice de certains rôles liés au processus de changement planifié. Par exemple, il se peut qu'un responsable n'exerce pas un leadership approprié, qu'il y ait un manque de soutien dans la démarche de changement ou que personne n'ait la capacité de gérer convenablement le processus de changement et de régler les problèmes qui se présentent. Les résistances peuvent être également provoquées par les méthodes ou la manière d'agir du consultant. C'est le cas, notamment, lorsque les personnes ne parviennent pas à s'expliquer clairement le sens des gestes qu'il accomplit ou lorsque la démarche exige des efforts considérables de leur part sans qu'elles puissent entrevoir des profits à court terme (on a en vue un résultat à long terme plutôt qu'un résultat immédiat). La résistance peut aussi être due au fait que la période pour opérer le changement a été mal choisie, que la distance entre les personnes rend les échanges difficiles, ou que les ressources pécuniaires, l'équipement ou le personnel sont insuffisants.

Il arrive également que les opinions des personnes se polarisent : d'une part, il y a celles qui sont favorables au changement et, d'autre part, celles qui s'y opposent. Cela risque de créer un obstacle insurmontable si nul ne s'emploie à rapprocher les deux camps. Il y a également ceux qui se sentent menacés par les orientations qui sont prises.

Le consultant doit être prêt à faire face à la résistance, car elle est inhérente au processus de changement. La prévention constitue certainement le meilleur traitement. Elle s'obtient grâce à une gestion adéquate du processus de consultation. Quand les résistances se manifestent, mieux vaut les utiliser que les nier ou les combattre. Deux types de traitements peuvent être indiqués : le traitement des aspects socio-affectifs et le traitement du contenu.

Le consultant et les personnes qui gèrent le processus de changement peuvent facilement se sentir menacés ou dépréciés sur le plan professionnel lorsque des résistances se manifestent. Ils ont cependant avantage à surmonter leurs sentiments négatifs et à se servir de la résistance de façon constructive. La capacité d'encourager l'expression des résistances et une attitude accueillante à l'égard de ceux qui ressentent du malaise constituent des manières positives d'utiliser la résistance. Les personnes manifestant des résistances peuvent ainsi éliminer les tensions qui, souvent, sont à l'origine d'une mauvaise perception de la réalité et qui les font exagérer les conséquences négatives.

Toutefois, le traitement des aspects socio-affectifs ne suffit pas car, si les individus concernés ne voient en ce traitement qu'un moyen de les neutraliser, ils trouveront des façons détournées de faire de l'obstruction. Tout en permettant aux personnes d'exprimer leurs malaises, on peut se servir de ce sur quoi leurs résistances portent. Parfois, cela permet de découvrir des lacunes dans la diffusion de l'information, et on peut alors s'employer à les combler. Parfois aussi, on parvient de la sorte à mieux évaluer l'impact du projet sur le milieu et à améliorer, grâce au concours des personnes qui ont su exprimer leurs résistances, la gestion du processus de changement. Il convient de reconnaître, lorsque c'est le cas, que les inconvénients sont une conséquence inévitable du changement. On peut alors demander aux personnes récalcitrantes d'indiquer de quelle manière les effets qu'elles craignent pourraient être tempérés, ce qui les associe par le fait même au processus de changement. Bref, en appliquant les règles de la coopération qui feront l'objet du chapitre 11, on pourra trouver une façon de faire servir à une fin utile les résistances du milieu. L'instrument 20, « Gestion d'une résistance » (voir l'annexe, p. 313), a pour rôle d'aider le consultant à traiter comme il convient les différents types de résistance qu'il rencontrera au cours de ses interventions.

8.5 LES TÂCHES DU CONSULTANT

Outre la coordination des activités liées à la réalisation, le consultant doit remplir trois tâches : favoriser la concertation, aider les personnes et le système-client, et encourager la prise de responsabilités.

8.5.1 Favoriser la concertation

Normalement, une planification bien faite favorise la concertation entre les différentes personnes chargées de réaliser le projet. On doit s'attacher à travailler de concert. Le consultant veille toutefois en cours de route à ce que les diverses actions n'interfèrent pas entre elles. Se reportant constamment au plan d'action, il s'assure que chacun exécute sa tâche au moment voulu, en harmonie avec les autres. Au besoin, l'échéancier est modifié ou le plan d'action est ajusté de manière à maintenir la concertation. L'instrument 18, « Aide-mémoire pour l'étape de la réalisation » (voir l'annexe, p. 310), a pour but d'aider le consultant à diriger les différentes opérations liées à la réalisation.

Le fait d'avoir en main les autorisations nécessaires favorise la concertation. Même si le contrat définit clairement les limites du système-client et même s'il désigne les personnes ou les groupes qui prennent part à l'intervention, le consultant doit s'assurer qu'il traite avec égard chacun des sous-systèmes. Il suffit parfois qu'un responsable soit offusqué pour que toute l'opération échoue.

Comme la responsabilité de la concertation ne lui incombe pas toute, le consultant doit faire circuler l'information relative au projet au moyen de rencontres, notamment.

8.5.2 Assister les personnes et le système-client

Le changement dans le système ne va pas de soi. Même s'il a fait l'objet d'une longue préparation, il arrive que des individus associés au processus perdent leur enthousiasme lorsque des difficultés surgissent ou qu'ils doivent payer de leur personne. Le consultant doit s'attendre à rencontrer ce genre de problème au cours de l'étape de la réalisation et il lui faut être prêt à porter assistance aux personnes qui sont dans l'embarras.

L'assistance qu'il prête peut prendre plusieurs formes : il peut calmer les craintes, examiner les difficultés rencontrées et suggérer des solutions, ramener à leur juste proportion les échecs subis, déceler les progrès accomplis, complimenter sur les petits et les grands succès, reconnaître la contribution de chacun, etc.

Au lieu d'attendre simplement que l'on fasse appel à lui, le consultant peut, par sa seule présence, indiquer qu'il est prêt à offrir son aide ; il peut aussi prendre l'initiative d'une rencontre. Sachant que de petits succès répétés contribuent grandement à motiver les participants, il ne manque pas de souligner l'issue heureuse des actions qui sont menées. Après certaines opérations importantes, il favorise l'expression des sentiments et l'assimilation de l'expérience au moyen d'un *debriefing*.

8.5.3 Encourager la prise de responsabilités

Dans le modèle intégré, la consultation est conçue comme un processus interactif visant à mobiliser les ressources d'un système en vue de l'amener à reconnaître lui-même ses problèmes, à trouver des solutions originales et efficaces et, par conséquent, à assumer pleinement ses responsabilités. Le chapitre 2 traite en détail de la mobilisation du milieu et l'instrument 21, « Évaluation du processus de responsabilisation du milieu » (voir l'annexe, p. 315), aide le consultant à évaluer le processus de prise en charge et à déterminer les mesures qui conviendront à la situation.

CONCLUSION

Au cours de l'étape de la réalisation, la mobilisation des acteurs est nécessaire pour mener à terme le projet de changement. Elle est grandement facilitée et elle se maintient lorsque la démarche répond aux conditions suivantes :

- Les bénéfices sont supérieurs aux coûts ;
- Les objectifs poursuivis et le cheminement prévu dans le plan d'action sont connus des participants ;
- Les acteurs savent ce qui est attendu d'eux et se sentent appuyés par le responsable et le consultant ;
- Les ressources sont suffisantes ;

- Les résultats obtenus en cours de route correspondent à ce que l'on attendait;
- Les participants au projet accumulent les succès;
- La concertation est maintenue;
- Les résistances sont convenablement traitées;
- La démarche est efficace.

Le rôle du consultant au cours de l'étape de la réalisation se compare à celui du chef d'orchestre. Il s'assure que les participants agissent de concert, que chacun joue convenablement sa partie. Il prépare et accomplit les activités en mobilisant le client et les membres du système-client. Il *fait faire* et *fait avec*; il fait donc de l'assistance plutôt que de la suppléance. Il évalue les progrès ainsi que les comportements des acteurs et prend toutes les mesures nécessaires pour que la démarche soit un succès. Il favorise la responsabilisation, offre son assistance aux participants, les traite avec égard et sait apprécier leur contribution.

VÉRIFICATION DES CONNAISSANCES

Le lecteur peut évaluer les connaissances qu'il a acquises au cours du présent chapitre en répondant aux questions suivantes, puis en vérifiant ses réponses à l'aide du corrigé placé à la suite de cet exercice.

Est-il vrai ou faux que les auteurs soutiennent les énoncés suivants ?

	VRAI	FAUX
1. Les priorités d'action sont l' <i>input</i> de l'étape de la réalisation.	☐	☐
2. Au début de l'étape de la réalisation, le consultant informe les acteurs des priorités d'action retenues par le client.	☐	☐
3. Une information adéquate du milieu couvre généralement les points suivants : l'origine du projet, le cheminement suivi, les priorités retenues, les principales étapes de réalisation prévues, la contribution des différentes catégories de personnes, les mécanismes de soutien mis en place, les répercussions du projet sur le travail de tout un chacun et les bénéfices escomptés.	☐	☐
4. Le plan d'action ne peut être modifié au cours de l'étape de la réalisation, puisqu'il a été accepté par le client.	☐	☐
5. Au cours de l'étape de la réalisation, le consultant évite de se charger de tout le travail prévu dans le plan d'action.	☐	☐
6. Au cours de l'étape de la réalisation, le consultant est le seul responsable de la concertation entre les différentes personnes chargées de réaliser le projet.	☐	☐

	VRAI	FAUX
7. Une des tâches principales du consultant à l'étape de la réalisation consiste à recueillir des commentaires sur le déroulement de la démarche.	☐	☐
8. Dans le processus continu d'évaluation, il faut éviter de communiquer de l'information qui peut avoir pour effet de remettre en question les orientations majeures de l'intervention.	☐	☐
9. Le terme « autorégulation » désigne le processus par lequel les personnes engagées dans la démarche apportent elles-mêmes les ajustements nécessaires.	☐	☐
10. Il peut arriver que les techniques ou les méthodes employées par le consultant soient incompatibles avec les objectifs poursuivis.	☐	☐
11. Un incident critique est un événement précis, imprévu, capable de heurter des valeurs ou des principes et appelant une réaction rapide de la part du consultant.	☐	☐
12. Un incident critique n'oblige presque jamais le consultant à revoir son approche.	☐	☐
13. Le terme « effet secondaire » désigne un effet qui a peu de répercussions sur le milieu.	☐	☐
14. L'enracinement du changement est un des éléments qui permettent d'apprécier le succès d'une intervention.	☐	☐
15. La résistance au changement est une réaction d'ordre socio-affectif à l'introduction d'une nouveauté perçue comme une menace par une ou plusieurs personnes.	☐	☐
16. Au cours de l'intervention, le consultant peut de lui-même introduire un expert dans le milieu.	☐	☐

	VRAI	FAUX
17. Si l'intervention ne comporte pas d'objectifs de formation, le consultant doit éviter d'inclure au cours de la démarche des activités visant l'acquisition de certaines compétences par les membres du système-client.	☐	☐
18. À l'étape de la réalisation, le consultant doit préparer la fin de l'intervention.	☐	☐

CORRIGÉ			
1. Faux	2. Vrai	3. Vrai	4. Faux
5. Vrai	6. Faux	7. Vrai	8. Faux
9. Vrai	10. Vrai	11. Vrai	12. Faux
13. Faux	14. Vrai	15. Vrai	16. Faux
17. Faux	18. Faux		