

## Article

---

« La consultation : un processus andragogique centré sur le client »

Hubert Wallot

*Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 32, n° 2, 1977, p. 274-284.

Pour citer cet article, utiliser l'information suivante :

URI: <http://id.erudit.org/iderudit/028789ar>

DOI: 10.7202/028789ar

Note : les règles d'écriture des références bibliographiques peuvent varier selon les différents domaines du savoir.

---

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter à l'URI <https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

---

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche. Érudit offre des services d'édition numérique de documents scientifiques depuis 1998.

Pour communiquer avec les responsables d'Érudit : [info@erudit.org](mailto:info@erudit.org)

related to some of the major issues, such as the question of automation, the question of part-time workers, the question of over-time, the question of pay, but not the nature of difficulties encountered in reaching an agreement. The public cannot be expected to form an opinion on what would constitute a reasonable basis for settlement, without information on the nature of positions taken by the parties and the nature of arguments they present in support of their respective positions.

If public opinion is to be restored to a position of influence in the settlement of labour-management disputes the scope and practice of conciliation proceedings should be expanded to include the compulsory investigation and publication of all issues related to the disputes, such as profits, prices, costs, competition, restrictive practices, comparative wages and other terms and conditions of employment, and other. In addition, the investigating commissioners and boards should have the power to publicize the respective positions and arguments presented by the parties. The most effective publicity would be provided, of course, by open forum investigations: let the parties argue the merits of their positions and let the public determine what would constitute a reasonable basis for settlement. «For Public Opinion to be effective» wrote MacKenzie King «it is necessary that it be made an informed Opinion.» This is why he put the emphasis on the investigative role of the conciliation process. He believed that if conciliation boards were to examine and comment on profits, prices as well as on wages, the result will be «an intelligently formed Public Opinion.»<sup>12</sup>

## **LA CONSULTATION : UN PROCESSUS ANDRAGOGIQUE CENTRÉ SUR LE CLIENT**

HUBERT WALLOT

L'amélioration de la productivité ainsi qu'une élémentaire politique de personnel dans une entreprise suggèrent que l'on se préoccupe de la formation continue des travailleurs de cette entreprise. plus particulièrement, dans le propos qui nous concerne ici, des cadres.

À une époque où existe une inflation dans le secteur de l'éducation dispensée sur une base formelle et où la demi-vie du savoir est accélérée, je suggère l'idée de considérer l'usage de consultants comme un mécanisme approprié d'éducation continue en administration pour les années à venir, et également comme un processus d'apprentissage bilatéral pour le consultant et le client. En premier lieu, je considérerai les formes traditionnelles d'éducation continue dans l'entreprise. En second lieu, je considérerai le concept de consultant; en troisième lieu; je discuterai de la compatibilité ou non d'un tel concept avec les hypothèses

<sup>12</sup> *Ibid.*, pp. 314 and pp. 515-516.

généralement acceptées en andragogie (éducation des adultes); quatrième, j'évoquerai comment le processus de consultation rend possible l'éducation en vertu d'une motivation spéciale du client; cinquième, j'évoquerai les limites de l'entreprise éducative du consultant. Enfin, je confronterai les notions de consultation comme processus andragogique et de développement organisationnel.

#### LES FORMES TRADITIONNELLES D'ÉDUCATION DANS L'ENTREPRISE

Dans l'entreprise, les formes d'éducation (« management development ») que reçoivent traditionnellement les directeurs et cadres comportent deux volets: d'une part, l'entraînement « sur le tas » (« on the job training ») et, d'autre part, l'utilisation individuelle de ressources externes.

#### FORMATION SUR LE TAS

Certains croient en effet que les meilleurs administrateurs surgiront naturellement des circonstances sans un entraînement formel. Cette attitude prévaut également dans d'autres disciplines, comme en médecine clinique, où on a souvent officieusement proclamé que c'était le meilleur type d'enseignement.

Malheureusement, pareille formule comporte de sérieux désavantages. Aujourd'hui, on n'attend plus guère que des experts comme les chimistes, les comptables ou les dessinateurs apprennent par eux-mêmes. Même les docteurs ont encore quelques années d'entraînement dans les sciences de base de la clinique, et même leur entraînement clinique comprend de plus en plus, aujourd'hui, de techniques plus formelles d'enseignement que la situation « sur le tas ». Cette situation peut devenir la forme d'enseignement la plus coûteuse en termes de temps et d'argent d'un point de vue de l'efficacité. Finalement, un tel entraînement est une perte au sens que les leçons apprises par une génération ne sont pas transmises efficacement aux collègues de la génération suivante.

Une variante de cette forme d'entraînement est le plan rotatoire de postes (« position rotation plan ») en vertu duquel il y a une rotation de postes pour les cadres clefs et prometteurs. Les hypothèses de base de tels plans sont triples: 1) Par un tel plan, les cadres vont tendre à penser en termes administratifs plus qu'en termes techniques de champs fonctionnels particuliers. 2) Un tel plan permettra aux bons cadres de déterminer les champs fonctionnels dans lesquels ils préfèrent gérer. 3) En gagnant une vue élargie des problèmes interdivisionnels, de meilleurs candidats peuvent remplir les postes supérieurs de la compagnie. Un pareil entraînement rotatoire existe dans d'autres professions, par exemple l'internat rotatoire en médecine.

Mais les plans rotatoires de postes comportent certains inconvénients principalement causés par la mise en place du plan et les changements périodiques de leadership dans les divers départements et divisions.

## UTILISATIONS INDIVIDUELLES DES RESSOURCES EXTERNES

Face aux limitations de l'entraînement « sur le tas », il peut sembler logique de regarder à l'extérieur de l'organisation pour un perfectionnement continu des travailleurs de l'organisation. Une manière de développer les cadres est de les envoyer quelque part en dehors de l'organisation, à un endroit où l'individu peut se développer et s'améliorer. Les cadres et les hauts dirigeants de l'entreprise sont, par exemple, réunis ensemble pour des périodes allant de quelques jours jusqu'à un mois pour un entraînement sur des sujets définis. Ces activités sont dirigées par des compagnies et par des associations professionnelles ou encore par des universités. Leur but est de fournir des cours de rafraîchissement tout autant qu'un enseignement dans les nouveaux développements dans les secteurs de l'administration dont, entre autres, le counselling, le testing, l'évaluation des emplois, l'utilisation des ordinateurs dans la prise de décision, l'établissement de systèmes et des aspects variés de la négociation collective, etc. Parfois, les sujets couverts sont très généraux ; par exemple, des éléments d'économie, de science politique ou de sociologie. À la valeur de ces cours théoriques s'ajoute l'occasion de discuter en petits groupes, dont les membres ont des intérêts similaires.

Parfois, la compagnie paiera à certains de ses employés des cours du soir dans des programmes à temps partiel dans les universités.

Bien que de tels programmes accroissent, tout au moins théoriquement, les capacités des cadres de l'entreprise qui y participent, il y a un doute important quant à leur utilité pour l'organisation, et ce, pour plusieurs raisons :

- 1) D'abord, il se peut que ce qui est appris soit pratiquement inapplicable dans l'organisation où travaillent les cadres concernés et ne serve qu'à la valeur de marché de ces cadres.
- 2) Ensuite, pareil entraînement comporte des stratégies de changements individuels mais n'est souvent pas intégré à une stratégie de changement dans l'organisation elle-même parce que, principalement, l'individu ne sait pas comment introduire ce qu'il a appris dans l'organisation. Dans certains cas, un tel entraînement à l'extérieur peut apporter soit une situation conflictuelle dans l'organisation entre les cadres nouvellement entraînés et les autres personnes, soit des résistances dans l'attitude de l'organisation en regard du changement, soit certains efforts individuels pour obtenir plus de pouvoirs dans une utilisation compétitive de ce qui a été appris.
- 3) Enfin, un pareil entraînement est quelque peu perdu dans la mesure où les leçons apprises par un individu ne sont pas transmises efficacement aux collègues de l'organisation ou aux générations ultérieures.

## LE CONCEPT DE CONSULTATION

Si aller au dehors ne constitue pas une solution complète du développement des cadres d'une organisation, que dire des consultations provenant de l'extérieur ?

Quand survient un processus décisionnel, l'administration d'une compagnie ne peut pas toujours envisager adéquatement la situation parce que les besoins personnels (Maslow, 1964) et les besoins de l'organisation peuvent entrer en conflit (Etsioni, 1964, Levinson, 1970) autant chez l'administrateur que chez tout employé. Plus l'on considère l'environnement externe et interne de l'organisation comme un système ouvert (Lawrence et Lorsh, 1967), moins les personnes de l'organisation, qu'elles aient ou non du pouvoir, peuvent discerner toutes les dimensions significatives de l'évolution perpétuelle de cet environnement. Mais, dans l'organisation, les détenteurs de pouvoirs détiennent aussi la responsabilité de réduire l'incertitude, soit par eux-mêmes ou encore par l'utilisation de ressources extérieures. C'est ici que s'introduit le consultant, lui que rendra possible cette complexe relation qu'est celle de consultant-client (Ronald, 1959):

- 1- La relation consultant-client est volontaire.
- 2- Cette relation est instituée entre un professionnel de la consultation (le consultant) et un système ou sous-système organisationnel (le client).
- 3- Le consultant essaie d'aider le client à résoudre un problème immédiat ou potentiel.
- 4- Les deux parties reconnaissent la nature temporaire de leur relation.
- 5- Enfin, le consultant est un étranger à l'organisation, c'est-à-dire qu'il n'est ni partie du système ni partie du sous-système où est situé le client. (Autrement, il serait impliqué dans les besoins conflictuels mentionnés plus haut.)

#### LA CONSULTATION ET LES HYPOTHÈSES ANDRAGOGIQUES

Le consultant traditionnel est généralement un expert de l'extérieur auquel on confie un problème auquel il apporte une solution ou un remède, sans généralement qu'il prenne la peine d'utiliser sa démarche comme un enseignement: il est centré sur le problème du client. Le consultant moderne se soucie beaucoup plus de partager avec le client tant des techniques d'expertise que des attitudes nouvelles en même temps qu'il lui fournit des solutions à ses problèmes: dans un tel contexte, le processus de consultation devient en même temps un processus d'éducation. Mais regardons de plus près le rôle du consultant.

Le consultant assume un rôle, c'est-à-dire que sa tâche consiste à harmoniser sa propre perception de sa mission et celle qu'en a le client: cette perception ayant trait autant à la situation qu'aux personnes impliquées et aux attentes présumées de part et d'autre.

Dans une situation définie, il peut être soit un expert, soit un facilitateur de changement (Margulies & Raia, 1968) ou un mélange des deux. Il agit en expert lorsqu'il fonde sa relation au client uniquement

sur ses propres ressources spécifiques (Dalton, 1970), notamment son savoir et ses habiletés techniques, sans réelle ouverture à l'expérience du client (McGregor, 1967). Il agit comme facilitateur de changement (c'est-à-dire effectue une « intervention centrée sur le client ») lorsqu'il centre son intervention sur les ressources du client, structurant le problème du client selon le savoir et l'expérience du client, avec l'hypothèse que le client peut lui enseigner quelque chose: cette hypothèse repose sur le fait que la majeure partie de l'incertitude inhérente au problème est une fonction de l'insécurité du client; de sorte qu'avec un effort de dialogue et, enfin, sans jugement évaluatif, le consultant accomplit sa tâche.

Sans doute l'expérience mutuelle la plus enrichissante survient lorsque le consultant adopte un style mixte: expert au moment approprié et facilitateur à un autre moment, de manière à ce que le client et lui-même soient engagés dans un processus mutuel d'apprentissage et de recherche. N'est-ce pas ce que Bakchard exprime en d'autres mots?

« En ce qui a trait aux motivations, un des choix fondamentaux... est quand être plaideur et quand être méthodologiste. Les valeurs du consultant et les valeurs du système et leur congruence ou incongruence surviennent ensemble autour de ce point... Ce n'est pas une décision absolue... Plutôt... un choix quotidiennement ajusté... »

Si l'on choisit l'approche mixte (expert-facilitateur), alors la consultation devient un processus andragogique qui rencontre la majorité des prémisses andragogiques généralement acceptées, à savoir:

1 – Les adultes apprennent plus efficacement lorsqu'ils assument et partagent la responsabilité d'une participation active à « l'apprentissage » ou même au « travail » ou au « changement » comme processus: car cela accroît leur motivation et leur satisfaction.

2 – Une telle approche, au sein d'un groupe, expose les individus à une manière inhabituelle d'échanger et, de cette façon, à une gamme élargie de connaissances, d'habiletés, d'opinions et d'expériences reliées au problème étudié.

3 – Une telle approche est plus près de la réalité et permet aux individus, principalement (mais pas exclusivement) le client, de développer ses habiletés au sein du processus et des interactions: cela souvent s'applique mieux au progrès d'une organisation que l'application directe de théories et de concepts élaborés ailleurs.

4 – Comme dans tout processus adulte, les objectifs sont conjointement établis.

#### LA MOTIVATION À L'ÉDUCATION À TRAVERS LA CONSULTATION AVEC LE CLIENT

La situation concrète d'un problème épineux et douloureux à résoudre et la reconnaissance d'un besoin d'aide constitue le moteur

principal, la motivation fondamentale, pour l'apprentissage à travers l'expérience de la consultation : cette situation constitue une sorte de « vulnérabilité » involontaire à l'apprentissage.

Le rôle du consultant se comprend désormais mieux si l'on fait appel à des analogies. Le consultant agit comme, dans un jeu, la case (ou position) vide qui permet la mobilité des pions. Ou encore, comme le miroir réflecteur « Rogérien », il offre une image concise et reformulée de la vue du problème par le client : image qui permet au client de poursuivre plus loin dans son analyse de son problème comme dans l'intervention (psychothérapeutique) centrée sur le client d'inspiration « Rogérienne ».

Finalement, le consultant ayant sa propre expérience personnelle et (si la distinction est possible) sa propre expertise, il peut agir à certains moments comme un professeur plus traditionnel et didactique, apportant un certain savoir théorique ou pratique.

#### LIMITES DE L'ENTREPRISE DE CONSULTATION

Il y a certaines limites à l'entreprise du consultant en terme de processus d'éducation continue pour le client. D'abord, il faut considérer l'impact de l'affiliation du consultant. Pour être efficace, il ne peut être une partie du système ou d'un sous-système qu'il doit analyser : dans le premier cas, comme partie du système, il pourrait, en certaines circonstances plutôt exceptionnelles, appartenir à l'organisation ayant un problème avec un sous-système dont il ne fait pas partie (cf. plus haut). De plus, tout consultant devra alors répondre à un ensemble de questions diagnostiques telles que :

- 1- Disponibilité réelle de chaque système à être influencé par le consultant et/ou la porte d'entrée (individu-contact) du client.
- 2- Accessibilité de chacun des sous-systèmes au consultant ou à la porte d'entrée du client (individu-contact).
- 3- Liaison de chaque sous-système au système total ou à l'organisation (« Beckhard »).

Par exemple, la porte d'entrée ou le client réel, concret, est celui qui détermine partiellement la portée de l'action du consultant, son degré d'influence dans l'organisation et le nombre de personnes qui seront affectées.

Il devient alors un truisme que d'affirmer un lien direct entre les limites de l'action du consultant et les limites de l'éducation continue de l'organisation cliente dans ce contexte de consultation. Car le consultant non seulement intervient dans le processus, mais il apporte aussi :

« ...les habiletés du diagnostic des systèmes, de la détermination des stratégies de changement, de la compréhension des relations des organisations à l'environnement externe, de la compréhension de tels processus organisa-

tionnels comme phénomène de pouvoir, des systèmes de gratifications, de la prise de décision en organisation, des systèmes d'informations, des « designs » structuraux et de la planification. » (Beckhard).

#### LA CONSULTATION CENTRÉE SUR LE CLIENT S'INSCRIT DANS UN PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

Jusqu'ici, nous avons montré combien, dans le processus éducatif, le processus de croissance individuelle (« management development ») à l'intérieur de l'entreprise était lié à la croissance de l'organisation (« organisation development »). Ceci conduit à examiner les relations entre le développement des cadres (« management development ») et le développement des organisations (« organisation development »).

Le concept de développement organisationnel (D.O.) a été une source de confusion fréquente en raison de son approche partielle sur le plan théorique et pratique par divers auteurs (Burke, 1971). On peut néanmoins le définir comme « un processus planifié de changement culturel ». Ce processus comporte deux phases: a) le diagnostic et b) l'intervention.

Le D.O. débute avec un diagnostic de la culture courante de l'organisation, c'est-à-dire l'identification des normes, des procédures et du climat général de l'organisation. Ce processus d'identification devient plus diagnostic lorsque survient une distinction entre, d'une part, les standards de comportement et les procédures facilitant l'atteinte des objectifs de l'organisation, et d'autre part, ceux qui ne facilitent pas cette atteinte. Après ce diagnostic surviennent des interventions pour changer les normes interférant avec l'efficacité individuelle et organisationnelle » (Burke, 1971).

Pour sa part, le développement des cadres (« management development ») se compose essentiellement des activités de formation continue individuelle mentionnées au début de l'article, soit l'entraînement sur le tas, la rotation de postes, le plan de carrière et la formation à l'extérieur.

La figure 1, adaptée de Burke, montre la comparaison entre le « management development » et « l'organisation development ». Alors que le premier veut améliorer le rendement individuel, le second est un processus continu de développement de conditions sociales rendant possible l'amélioration du rendement individuel que veut atteindre le premier.

Or, la croissance de l'organisation qui rendra possible la croissance de ses membres directeurs sera principalement concernée par des interventions externes de la part de consultants. Plus précisément, la consultation, pour être andragogique, devra donc s'inscrire dans une perspective de développement organisationnel.



Tableau I

**Comparaison du développement organisationnel et  
du développement des cadres d'après Burke**

<i>Catégorie</i>	<i>Développement organisationnel</i>	<i>Développement des cadres</i>
Raison d'emploi :	Besoin d'améliorer l'efficacité organisationnelle globale. Des exemples typiques de problèmes difficiles à résoudre : — conflits inter-unités ; — confusion issue de changements administratifs récents ; — perte d'efficacité due à une structure organisationnelle non efficiente ; — manque de travail d'équipe.	Besoin d'améliorer l'efficacité globale d'un cadre. L'administrateur ne connaît pas les politiques ou la philosophie de l'entreprise. Les cadres recherchent certaines compétences pratiques. Les cadres semblent incapables de décisions.
Buts typiques :	<p>I. Accroître l'efficacité de l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— en créant un sens d'appartenance aux objectifs de l'organisation dans la force du travail ;</li> <li>— la planification et l'implantation plus systématiques ;</li> <li>— une facilitation au « problem solving » plus systématique au travail.</li> </ul> <p>II. Réduire l'énergie et les efforts perdus en créant des conditions où les conflits entre les personnes sont prises en charge ouvertement et non maniées indirectement ou unilatéralement.</p> <p>III. Améliorer la qualité des décisions en établissant des conditions où les décisions sont faites uniquement sur la base de la compétence plutôt que du statut ou du rôle dans l'organisation.</p> <p>IV. Intégrer les objectifs de l'organisation et les buts individuels en développant un système de récompenses qui supporte les réalisations ou la mission de l'organisation autant que les efforts individuels en vue de la réalisation et le développement personnel.</p>	<p>Enseigner les valeurs et la philosophie de la compagnie.</p> <p>Fournir une pratique administrative devant améliorer l'efficacité organisationnelle.</p> <p>Accroître l'habileté à planifier, à coordonner les mesures et à contrôler les efforts des unités de la compagnie.</p> <p>Acquérir une meilleure compréhension du fonctionnement de la compagnie en regard de ses buts.</p>

Interventions pour produire le changement:	L'éducation et le «problem solving» se font «sur le tas»; apprendre en résolvant des problèmes, et résoudre des problèmes en apprenant. À la suite d'un diagnostic, on utilise une ou plusieurs des techniques suivantes: — construction d'une équipe; — programmes de formation; — confrontations intergroupes; — «data feedback»; — intervention technostrucurales: changement dans la structure organisationnelle, enrichissement de tâches, changement dans l'environnement physique (architecture sociale).	1- Envoyer le cadre à certains programmes éducationnels. 2- Rotation de postes pour les cadres. 3- Condensé d'entraînement spécialisé. 4- Cours et conférences. 5- Counselling. 6- Lecture de livres et d'articles.
Cadre temporel:	Prolongé.	Court et intensif.
Personnel requis:	Diagnosticien. Catalyseur/facilitateur. Consultant/aide.  Connaissances et techniques dans la dynamique du changement planifié. Expérience dans la méthode d'apprentissage de laboratoire.	Professeur/moniteur.  Administrateur de programmes. Concepteur de programmes. Connaissances dans les processus d'apprentissage humain.
Valeurs:	Humaines et non exploitantes. Traitement des personnes dans les organisations. Hypothèses de la théorie «Y». Collaboration. Partage du pouvoir. Rationalisation du comportement. Ouverture/candeur/honnêteté. Importance d'ouvrir et d'utiliser les conflits. Droit des personnes et des organisations de rechercher une pleine réalisation de leur potentiel. Explicitation des valeurs comme valeurs en soi.	Compétition. Croyance que «l'éducation est le progrès». Croyance que les cadres requièrent périodiquement des défis. Droit du cadre pour un temps de réflexion et de renouvellement. Croyance que l'individu doit s'ajuster aux besoins de l'organisation. Droit de la personne à une pleine réalisation de son potentiel.

---

## CONCLUSION

La perspective d'utilisation du processus de consultation comme procédure d'éducation continue dans une organisation, en dépit de

son intérêt, ne saurait remplacer toutes les autres formes d'interventions pédagogiques auprès de l'organisation ou de ses membres comme individus. Mais, sans ignorer ce fait, pourquoi ne pas envisager de bénéficier plus de la consultation et de l'utiliser comme une des principales interventions andragogiques dont pourraient potentiellement bénéficier une organisation et ses membres. Cet outil, utile pour la gestion, conduira, en certaines circonstances, à choisir entre une augmentation du personnel-ressource (« staff ») d'une organisation versus une politique plus planifiée des interventions d'experts extérieurs à l'organisation.

### BIBLIOGRAPHIE

- ACKOFF, Russell L., « Unsuccessful Case Studies and Why », *Operations Research*, 8 (mars-avril 1960), 259-263.
- American Institute of Certified Public Accountants, « Building Sound Relations with Your Client », *Economics of Accounting Practice Bulletin*, n° 6 (New York: The Institute, 1958), 44.
- American Institute of Certified Public Accountants, Committee on Management Services, « Role in Advisory Management Services », *Management Services*, 6 (novembre-décembre 1969), 50-53.
- ANDREYCHEK, Theodore, « The Psychology of Consulting », *Management Services*, 1 (mars-avril 1964), 53-59.
- Association of Consulting Management Engineers, Inc., *Professional Practices in Management Consulting*, éd. révisée (New York: The Association, 1966), 99.
- BAKER, John K., et Robert L. Schaffer, « Making Staff Consulting More Effective », *Harvard Business Review*, 47 (janvier-février 1969), 62-71.
- BARRETT, James, « The Problems of the Hired Specialist », *Business Horizons*, 13 (août 1970), 75-80.
- BATIE, B.N., « Consultant's Eye View Can Help », *Administrative Management*, 31 (avril 1970), 71-73.
- BECKHARD, Richard, « Strategies for Large System Change », *Sloan Management Review*, 1975.
- BETZ, Robert, *The Project Consultant: His Unique Role*. Communication présentée à l'American Personnel and Guidance Association Convention, à Las Vegas, Nevada, 30 mars-3 avril 1969, 12 pages.
- BORDIN, Edward S., « Behing the Question », *Adult Leadership*, 3 (avril 1955), 25-26.
- BURKE, W. Warner, « A Comparison of Management Development and Organization Development », *The Journal of Applied Behavioral Science*, VII, 5 (septembre-octobre 1971).
- BRYSON, Lyman, « Notes on a Theory of Advice », *Political Science Quarterly*, 66 (septembre 1951), 321-339.
- DAVIES, Maurice B.T., « Pitfalls in Getting Your Plan Adopted », *Management Services*, 6 (mai-juin 1969), 37-44.
- GLASER, Edward M., « Organizational Arteriosclerosis, Its Diagnosis and Treatment », *Advanced Management Journal*, 30 (janvier 1965), 21-28.

- GREENHOUSE, Samuel M., « Management Consultants: Analysts or Counselors? », *Advanced Management Journal*, 30 (janvier 1965), 52-54.
- , « How to Cool a Red-Hot Agency-Client Clash », *Industrial Marketing*, vol. 52 (avril 1967), section 1, p. 19.
- LEE, Alfred M., « Public Relations Counseling as Institutional Psychiatry », *Psychiatry*, 6 (août 1943), 271-276.
- , « The Psychology of Presentations », *Industrial Marketing*, vol. 52 (avril 1967), section 2, p. 14.
- REED, John P., « The Lawyer-Client: A Managed Relationship? », *Academy of Management Journal*, 12 (mars 1969), 67-80.
- SHORE, William B., « Developments in Public Administration: Management Consultants: Traditional and Non-Directive », *Public Administration Review*, 20 (été 1960), 174-176.
- STEELE, Fred L., « Consultants and Detectives », *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 5 (avril-juin 1969), 187-202.
- TILLES, Seymour, « Understanding the Consultant's Role », *Harvard Business Review*, 39 (novembre-décembre 1961), 87-99.

**COLLECTION RELATIONS DU TRAVAIL**

**The Evolution of Bargaining Power  
In the Province of Québec Public Sector  
1964 - 1972**

Jean BOIVIN

département des relations industrielles  
Université Laval

Un volume 8½ x 11 359 pages  
A Book 8½ x 11 359 pages.

**LES PRESSES DE L'UNIVERSITE LAVAL**  
Cité Universitaire, Québec, P.Q. Canada  
G1K 7R4