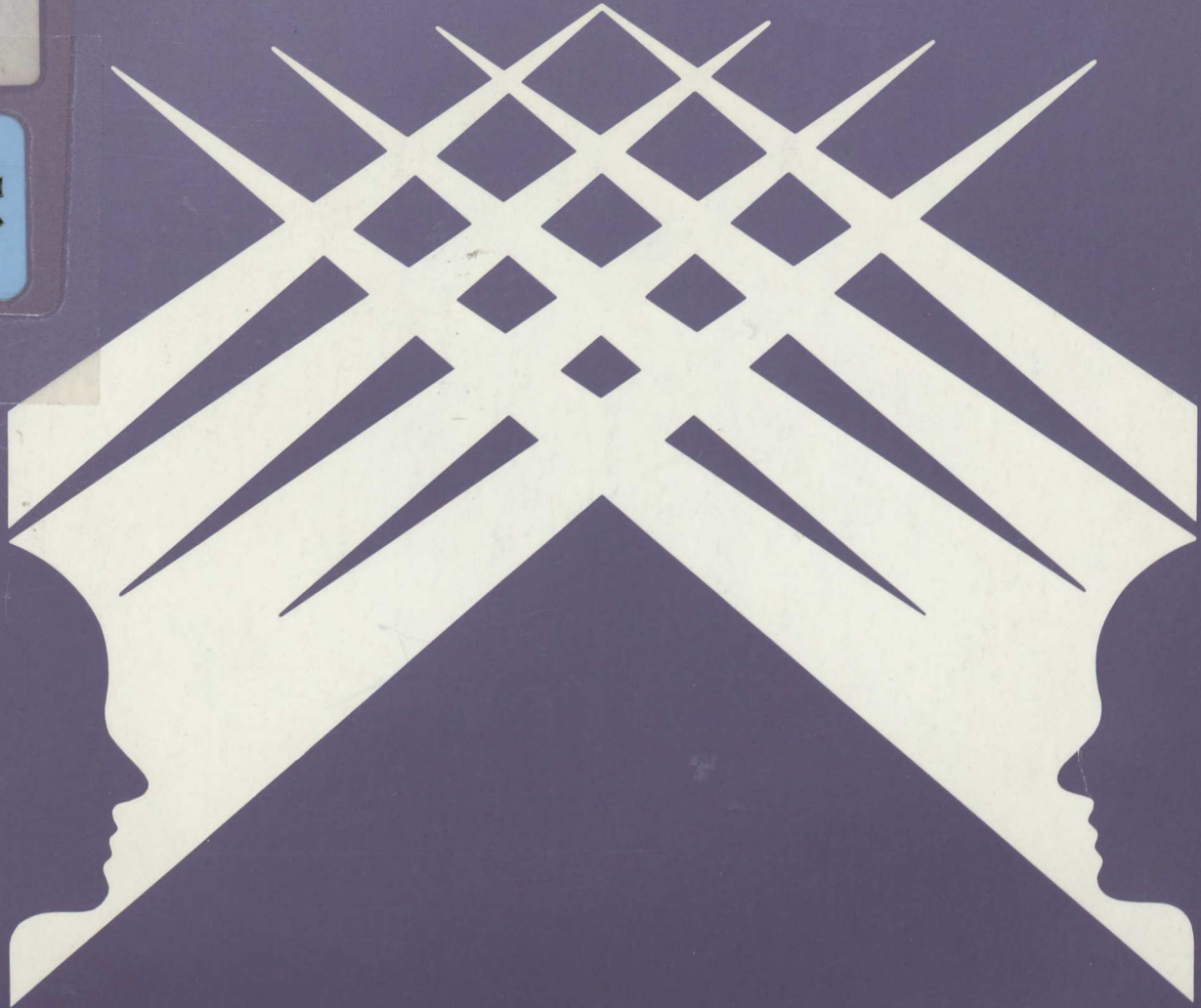


QUEEN
JL
86
.C7
C614

IC

Guide de consultation



NOS CONNAISSANCES FAVORISENT LA COMPÉTITIVITÉ



Industrie, Sciences et
Technologie Canada

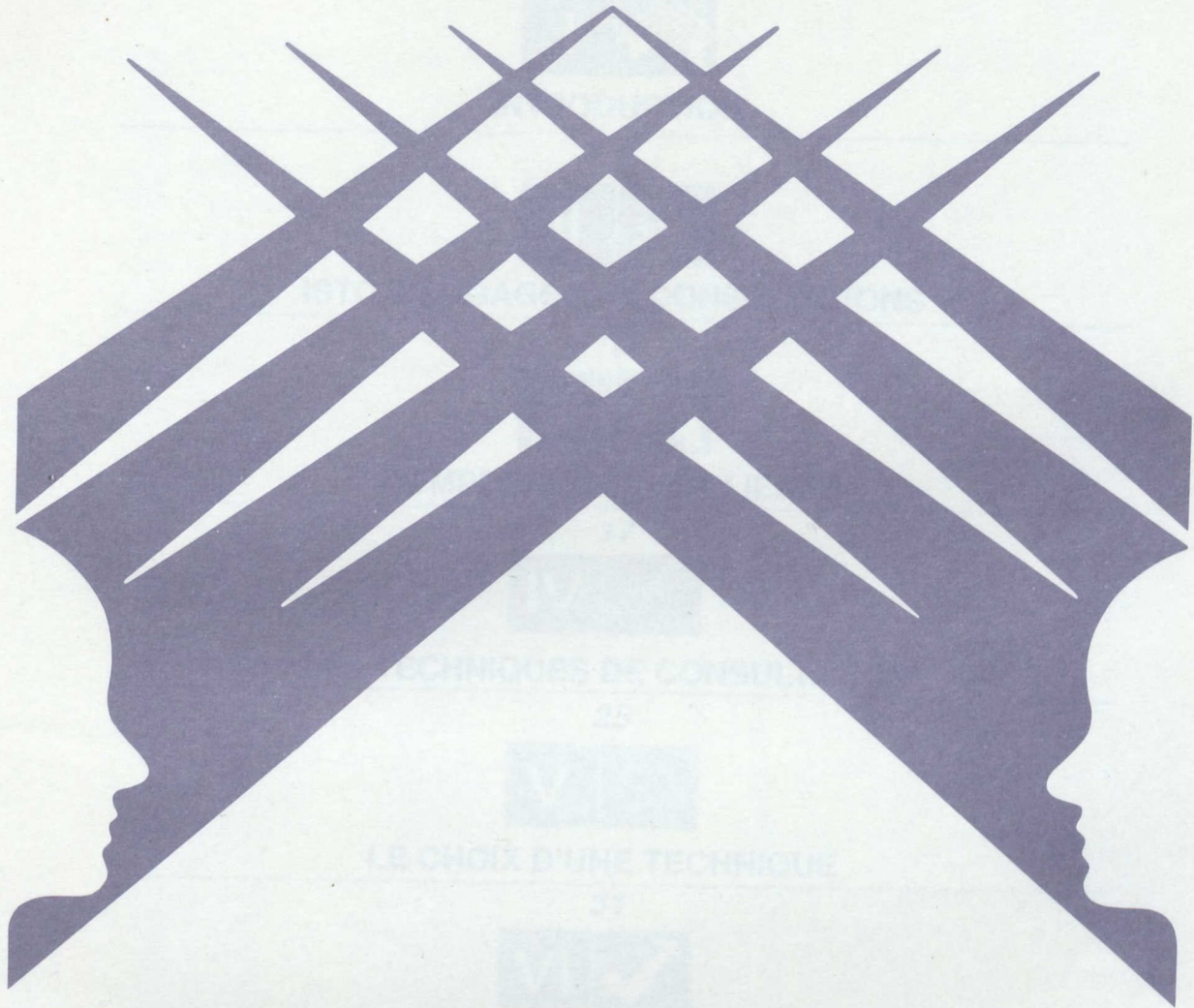
Industry, Science and
Technology Canada



Canada

Guide de consultation

Queen
JL
86
.C7
C614



NOS CONNAISSANCES FAVORISENT LA COMPÉTITIVITÉ

Industry Canada
Library - Queen

JUN 1 1996

Industrie Canada
Bibliothèque - Queen



TABLE DES MATIÈRES

1



INTRODUCTION

3



ISTC S'ENGAGE AUX CONSULTATIONS

7



COMPRENDRE LES CLIENTS

17



LES TECHNIQUES DE CONSULTATION

25



LE CHOIX D'UNE TECHNIQUE

31



ATTEINDRE VOS OBJECTIFS

35



PERFECTIONNER VOS COMPÉTENCES

37



LISTE DE VÉRIFICATION

43



CONCLUSION



INTRODUCTION

Le présent *Guide de consultation* s'adresse aux représentants d'*Industrie, Sciences et Technologie Canada* (ISTC), et a pour objet de les aider dans leurs consultations avec des clients au sein du Ministère et des clients de l'extérieur. L'information acquise et partagée dans le cadre de ces consultations, qui visent le développement de la base de connaissances d'ISTC, est essentielle à l'élaboration de politiques et à la mise en place de services qui nous permettront de mieux promouvoir la compétitivité industrielle du Canada et l'excellence dans les sciences.

Les personnes ayant l'habitude de tenir des consultations pourront utiliser ce guide pour revoir ce qu'elles ont appris. Les autres, qui viennent de se joindre à l'équipe d'ISTC et qui abordent pour la première fois les consultations systématiques avec des clients de l'extérieur, pourront l'utiliser pour s'initier aux consultations.

Le Guide explique tout d'abord pourquoi ISTC s'engage aux consultations et comment celles-ci peuvent nous être utiles. Il donne un aperçu de nos principaux clients et explique comment nos besoins et nos méthodes peuvent différer d'un client ou d'un contexte à l'autre. Ensuite, il souligne des facteurs et des critères clés pour vous aider à choisir les techniques de consultation qui vous permettront d'atteindre vos objectifs. Le Guide présente des principes directeurs sur la façon de tenir des consultations efficaces, explique où trouver de l'aide si vous voulez améliorer vos compétences, et fournit une liste de vérification des choses qu'il ne faut pas oublier à chaque étape du processus de consultation – des préparatifs, aux mesures de suivi, à la documentation et l'évaluation. Enfin, le Guide met l'accent sur le fait que vos collègues sont des sources importantes d'information, de conseils et de soutien.

En plus du Guide, il y a plusieurs *manuels de consultation* qui fournissent des renseignements pratiques sur des aspects plus précis de la consultation.

Le savoir-faire et les services de perfectionnement des employés offerts par ISTC, la Commission de la Fonction publique et le secteur privé dans le domaine des communications, de l'expression orale et des techniques d'entrevue, devraient compléter les renseignements et les conseils que contiennent le Guide et les manuels. ISTC est en train de dresser un nombre de répertoires et de bases de données à cet effet, dont un des plus pertinents est un répertoire des données sur les consultations entreprises antérieurement et celles que l'on projette, ainsi que les contacts qui ont été établis avec des organismes canadiens et étrangers.

Il faut bien comprendre le mandat et la mission du Ministère, ainsi que la façon dont il est organisé et les objectifs de votre propre secteur en ce qui concerne cette mission, afin de pouvoir réussir vos consultations et atteindre le haut degré d'excellence que vous désirez.



ISTC S'ENGAGE AUX CONSULTATIONS

Notre force : nos connaissances

Industrie, Sciences et Technologie Canada a pour mission **d'améliorer la compétitivité des industries canadiennes et de promouvoir l'excellence dans le domaine scientifique**. Pour ce faire, nous devons utiliser nos *connaissances* et profiter de nos rapports avec le milieu des affaires et les chercheurs canadiens, ainsi que de nos réseaux de communication directe avec tous les principaux organismes gouvernementaux dont les politiques et les programmes touchent nos clients.

Notre objectif est d'utiliser nos connaissances pour :

- aider nos clients à connaître et à comprendre les nouveaux défis et les nouvelles possibilités qui se présentent au Canada et dans le monde entier et qui auront une incidence sur leur avenir;
- veiller à ce que les politiques, les priorités et les services gouvernementaux et ministériels créent un climat propice à la commercialisation, à l'investissement, à l'innovation et au perfectionnement des ressources humaines.

Notre tâche est donc *d'améliorer* nos connaissances, de les *mettre en valeur* et de les *partager*. Mais plus encore, c'est de les *utiliser* pour ouvrir des horizons pour nos clients, tout en nous assurant que les politiques et les programmes du gouvernement leur sont plus accessibles et répondent mieux à leurs besoins.

Les limites des sources traditionnelles de connaissances

Comme c'est le cas pour d'autres ministères et organismes, nous apprenons beaucoup par *la recherche de base et la collecte de données*. Cela veut dire qu'il nous faut, entre autres, utiliser la base de données de Statistique Canada, ainsi que d'autres bases de données gouvernementales, industrielles et académiques pour tracer les portraits de nos clients, ainsi que pour prévoir et comprendre les tendances de l'industrie et de la recherche. Nous devons aussi faire des sondages et des enquêtes qui permettent d'évaluer et de suivre l'état des connaissances, les attitudes et les pratiques.

Nous acquérons aussi des connaissances *en surveillant et en analysant nos sources d'information* de façon permanente; c'est-à-dire que nous suivons les progrès industriels et scientifiques, et les activités du gouvernement en examinant des

rapports annuels, des bulletins spécialisés d'organismes industriels et autres, des communiqués et des mémoires ou des documents de travail sur des questions particulières.

Ces méthodes traditionnelles d'acquisition de connaissances ont des avantages : elles peuvent être des moyens efficaces et systématiques de recueillir et de synthétiser l'information qui existe dans le domaine public. Mais elles ont également des limites : elles dépendent des données et des sources d'information qui existent et ne mettent pas toujours l'accent sur des questions ou des problèmes pressants ou d'intérêt spécial. Puisque le public a le droit d'examiner ces méthodes, nous avons tendance, lorsque nous les employons, à éviter les questions et les opinions délicates qui pourraient être d'une importance capitale pour comprendre les valeurs et les préoccupations de nos clients, ou les priorités et les projets du gouvernement.

La consultation : une source de connaissances unique et vitale

Il existe une troisième source de connaissances qui est au cœur de nos stratégies d'acquisition et de partage de connaissances : *la consultation*.

La consultation est *l'échange direct d'information, d'idées, de vues et de conseils entre deux ou plusieurs personnes*. Elle se distingue des autres activités de communication, des enquêtes et des sondages, par sa méthode : **elle permet un contact personnel et un échange bilatéral d'information**.

La consultation est une importante, *sinon la plus importante*, méthode d'acquisition de connaissances que nous avons à notre disposition pour accomplir notre mission. **Elle a les caractéristiques suivantes :**

- elle permet de **se concentrer sur des questions précises et sur des clients cibles**;
- elle permet, dans une certaine mesure, **d'accéder rapidement à l'information** – souvent presque immédiatement;
- elle accroît la crédibilité des sources d'information, puisqu'il faut **un contact direct** avec celles-ci;
- elle permet, encourage même, **un échange d'information** entre nous et nos clients;
- elle offre aux participants l'occasion de **se questionner les uns les autres**, afin de s'assurer que tout le monde comprend bel et bien l'information partagée;
- elle crée un **certain climat** qui n'est possible que lorsqu'il y a un contact personnel, surtout si on tient la consultation chez le client.

Nous nous engageons aux consultations

La consultation est bien plus qu'une activité. C'est une méthode de travail, une façon d'établir et d'entretenir des relations de travail. Ce que nous avons à offrir à nos collègues des autres organismes gouvernementaux, et à nos clients des secteurs industriel et scientifique, ce sont surtout des *connaissances*. Et ce que nous apprenons dans le cadre des consultations nous est très précieux. Afin de pouvoir accomplir notre mission, il est essentiel de comprendre la façon dont la consultation peut nous aider à remplir nos fonctions et de prendre les mesures nécessaires pour l'intégrer à nos activités journalières.

L'approfondissement des connaissances par le moyen de la consultation deviendra encore plus important à mesure que nous changerons nos priorités pour mettre plutôt l'accent sur les services riches en information et la promotion de la compétitivité industrielle et de l'excellence dans les sciences. Étant donné cela, il devient très important d'établir et d'entretenir des relations suivies avec nos clients, parce qu'ils sont d'importantes sources d'information.

Puisque l'information est essentielle à notre mission, ISTC s'engage à mettre plus d'accent sur la consultation. Il s'engage à sensibiliser le personnel du Ministère, à tous les niveaux, aux consultations et à la façon dont on peut s'en servir, et enfin, à vous aider à acquérir les compétences et les idées dont vous aurez besoin pour intégrer les consultations à votre travail de façon systématique.

Il faut absolument que votre directeur prenne part à toutes les étapes des consultations, de la planification à la mise en œuvre et l'évaluation. Il faut un effort d'équipe. Les efforts d'ISTC dans ce domaine se font dans le contexte de la stratégie générale du Ministère. Les secteurs élaborent chacun leurs propres plans d'action à l'appui de cette stratégie. C'est à vous et à votre directeur de déterminer, à votre tour, comment les consultations pourront appuyer les objectifs du plan d'action de votre secteur.

Les directeurs d'ISTC doivent montrer qu'ils s'engagent à la consultation en favorisant un milieu de travail qui reconnaît l'importance de ce concept. Cela veut dire qu'ils doivent être disposés à prendre une part active aux consultations, encourager leur personnel à perfectionner ses compétences, et affecter des ressources à la formation.

Qui a besoin de consultation?

Tout le personnel du Ministère peut profiter de consultations efficaces. Nous avons tous besoin de consultations directes avec nos clients dans le secteur industriel, dans les communautés scientifique et académique, dans les autres secteurs du Ministère, et dans les autres organismes gouvernementaux à tous les niveaux.

Quel que soit votre rôle – que vous travailliez directement dans le domaine des services, soyez membre d'une équipe de secteur, participiez à une campagne de secteur, ou ayez un rôle principal ou secondaire dans l'élaboration des politiques industrielles ou scientifiques du gouvernement – ce que vous apprendrez dans le cadre des consultations pourra aider le Ministère à promouvoir et à mettre en œuvre des politiques et des services qui répondront mieux aux besoins de l'industrie et de la communauté scientifique. De la même façon, les connaissances que l'industrie et la communauté scientifique canadiennes acquerront par le moyen des consultations pourront les aider à mieux réagir dans le marché mondial d'aujourd'hui, où être bien informé est souvent le meilleur atout.

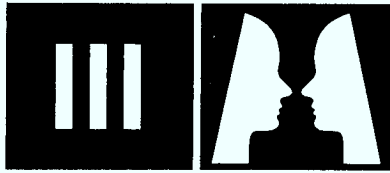
La consultation suivie faite de façon systématique permettra, à vous et à votre client, de mieux évaluer vos besoins, attentes, priorités et contraintes respectifs, et d'y être plus sensibles. Cela vous permettra de profiter de nouvelles possibilités et d'identifier les défis éventuels avant qu'ils ne deviennent d'importants obstacles.

Il se peut que votre besoin de tenir des consultations soit dicté par des circonstances particulières, telles que la modification proposée d'une politique ou d'un programme, un sujet ou une tendance controversés, ou le fait que de nouvelles possibilités commerciales ou de recherche se présentent dans un secteur donné. Pourtant, ce n'est pas toujours le cas. De fait, la plupart de vos consultations auront fort probablement lieu dans le cadre de relations suivies avec votre client. La confiance et le respect mutuels que vous gagnerez suite à ces consultations vous rendront grand service lorsqu'une occasion qui demande votre participation se présentera.

Il faut savoir le faire . . . en mettant l'accent sur le client

La « consultation » et la « consultation efficace » sont deux notions différentes, car l'acquisition et l'échange d'information *utile* et *pertinente* exigent une bonne planification et de bonnes compétences en matière de consultation. Le présent document a pour objet de vous aider à intégrer la consultation à vos activités journalières, à approfondir vos connaissances et à perfectionner vos compétences afin de pouvoir :

- *comprendre les clients* et adapter vos objectifs et vos méthodes de consultation à leur situation particulière;
- *assortir la technique de consultation* aux besoins, afin d'utiliser sans hésitation la bonne méthode au bon moment pour atteindre vos *objectifs*, et de tenir compte d'autres *conditions spéciales* dans votre consultation;
- *réussir*, c'est-à-dire planifier et mettre en œuvre chaque étape de votre consultation de façon à augmenter vos chances de succès.



COMPRENDRE LES CLIENTS

Considérer les besoins et les attentes en matière de consultation

Avant de planifier vos consultations, il importe de comprendre les personnes qu'il vous faut consulter.

Il faut tout d'abord se poser certaines questions de base : **Quel est l'objectif de ma consultation? Qui me faut-il consulter? Quand? Comment?**

Plus précisément :

- *Que voulé-je faire?*
- *Quelle information me faut-il?*
- *Quelle information ai-je à communiquer ou voulé-je communiquer?*
- *Quelles sont les meilleures sources d'information?*
- *À qui devrais-je faire connaître mes projets et les résultats de mes consultations?*
- *Quelles sont les limites raisonnables de ce que je peux attendre des autres?*
- *Les autres, qu'attendent-ils de moi?*
- *Quels sont les facteurs spéciaux dont il faut tenir compte dans mes consultations?*
- *Faudra-t-il une seule consultation ou des consultations suivies ou fréquentes?*
- *Comment pourrai-je conserver et diffuser l'information que j'obtiendrai?*

L'importance de comprendre les clients

Chaque client est unique. Les personnes et les organismes ont des intérêts, des connaissances et des perspectives uniques, ainsi que leur propre façon de travailler. Il faut comprendre les antécédents, les intérêts et les bases de connaissances de vos clients, ainsi que les réseaux et les alliances qu'ils ont établis, afin de pouvoir tirer le meilleur parti de vos consultations.

Si vous comprenez la situation de vos clients, et si vous y êtes sensible, vous pourrez :

- **identifier** rapidement et efficacement l'**organisme** et, dans bien des cas, les **personnes** qui pourront le mieux vous fournir ce dont vous avez besoin;
- **faciliter l'accès direct** auprès de ces personnes ou organismes en vous fondant sur le **succès de vos consultations**, et en projetant **une image positive de vous-même**, soit celle d'un représentant du Ministère qui est bien informé et qui s'intéresse à leur situation;
- **accroître la productivité de la consultation** en étant prêt à :
 - **fournir rapidement l'information dont le client a besoin ou qu'il compte recevoir;**
 - **déterminer de façon directe et précise l'information dont vous avez besoin** qui n'est pas facile à obtenir d'autres sources;
- **développer et entretenir des relations favorables et des réseaux de communication directe** avec vos clients en vous intéressant à leur situation particulière, à leurs attentes et à leurs exigences en matière de protocole, et en respectant ceux-ci.

Principaux clients

Il existe plusieurs types de clients :

1. Entreprises	
2. Associations industrielles	
3. Autres ministères et organismes fédéraux	
4. Organismes provinciaux et territoriaux	
5. Établissements d'enseignement	
6. Organismes scientifiques et centres de recherche	
7. Syndicats	
8. Groupes à intérêts spéciaux	
9. Gouvernements et organismes étrangers	
10. Collègues du Ministère	



1. ENTREPRISES

Les entreprises sont probablement la source d'information la plus importante dans le processus de consultation. Il sera dans votre intérêt de consulter les entreprises sur une base individuelle. Ceci vous permettra de mieux comprendre *leur situation unique et leurs besoins précis*, ainsi que *leurs préoccupations, leurs attentes et le rôle qu'elles jouent* dans le secteur ou le sous-secteur industriel dans lequel elles se trouvent. De plus, la consultation sur une base individuelle peut être une façon efficace d'évaluer la réaction de vos clients face à certaines politiques, ou certains services ou programmes.

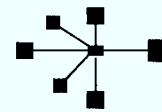
Votre programme de consultation doit tenir compte du nombre d'entreprises dans le secteur visé. Il vous sera peut-être impossible de consulter toutes les entreprises dans votre secteur si celle-ci comprend des milliers de petites entreprises installées partout au pays. Dans un tel cas, il vous faudra peut-être une stratégie de consultation spéciale afin de pouvoir bien juger les préoccupations du secteur. Cette stratégie devra vous permettre de tenir compte de divers types d'entreprises, ainsi que de différents emplacements. Les initiatives qui exigent de la coopération entre des entreprises et favorisent l'échange d'idées ou la solution de problèmes communs peuvent être particulièrement utiles.

Cependant, il se peut que certaines entreprises hésitent à participer à des consultations avec leurs concurrents parce qu'elles verront peu d'avantages dans un tel effort collectif. Si de telles entreprises jouent un rôle important dans votre initiative, vous aurez peut-être à élaborer des activités spécialement pour elles qui permettront une consultation discrète et confidentielle mettant l'accent sur le client.

Le Ministère doit jouer un rôle de premier plan pour encourager les entreprises à créer **des consortiums et des entreprises en participation**. Vos consultations peuvent aider à discerner le besoin de consortiums, ou la possibilité d'en organiser, à communiquer cela aux entreprises concernées, et à faciliter la communication entre les entreprises intéressées pour explorer l'idée.

En travaillant directement avec des entreprises – en particulier celles qui recherchent une certaine collaboration en vue de créer des consortiums – il faut faire preuve de réserve, surtout lorsqu'on traite de renseignements de nature délicate ou confidentielle. Les techniques et les méthodes de consultation devront alors garantir *et prouver* que l'information confidentielle mise à la disposition des deux parties restera toujours confidentielle.

Les consultations avec des **entreprises étrangères** peuvent ouvrir des horizons pour l'industrie canadienne, y compris la possibilité d'un échange de technologie, d'accords d'octroi de licences et de création d'entreprises en participation. Il est essentiel de comprendre les entreprises qui feront concurrence aux entreprises canadiennes, tant sur le marché intérieur que sur le marché étranger, afin de pouvoir aider nos clients à élaborer des stratégies de recherche, d'investissement, de production et de mise en marché. Le *Plan international* présente les stratégies et les priorités du Ministère par secteur et par pays. C'est sur lui que se basent nos initiatives de consultation avec les entreprises étrangères, ainsi qu'avec les ministères de gouvernements étrangers et les organismes internationaux et étrangers.



2. ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES

Les associations industrielles constituent un bon point de contact pour des consultations avec les représentants d'entreprises membres. Les **associations sectorielles** comprennent d'habitude des entreprises d'un secteur ou d'un sous-secteur industriel donné (par exemple des fabricants de produits chimiques, des détaillants de matériel de bureau, des courtiers en placement). Les **associations horizontales ou intersectorielles** ne se limitent pas à une industrie particulière, et représentent souvent les intérêts de plusieurs secteurs industriels. À titre d'exemple, il y a l'*Association des manufacturiers canadiens* et la *Chambre de commerce du Canada*.

En ce qui concerne les **associations sectorielles**, il convient de se poser deux questions fondamentales. La première : *De quel type d'association s'agit-il?* De nombreuses associations sont bien organisées et très au courant des tendances de leur industrie, ainsi que des besoins et des préoccupations de leurs membres. Cependant, quelques-unes, dont le personnel travaille plus ou moins à temps partiel, sont peut-être moins bien organisées que les organisations plus importantes disposant d'un personnel à plein temps. La deuxième : *L'association est-elle représentative du secteur?* Les entreprises principales, sont-elles toutes membres de l'association? L'association est-elle dominée par une ou deux grandes entreprises, au détriment de nombreuses entreprises de moindre taille? Le secteur est-il représenté par plus d'une association?

Les rencontres avec les associations sectorielles se prêtent mieux à une consultation systématique, permettant ainsi d'échanger de l'information de façon régulière et d'établir des programmes de consultation à plus long terme. **Cependant, une bonne relation de travail avec votre association industrielle ne peut remplacer les consultations régulières avec les entreprises du secteur.**

Les **associations horizontales** qui s'intéressent aux différents dossiers du gouvernement le font souvent par intérêt personnel plutôt que de replacer la question dans une perspective nationale. Elles peuvent être utiles pour les consultations sur des questions ou des initiatives importantes touchant plusieurs secteurs. Cependant, il arrive qu'elles ne disposent pas de l'expertise nécessaire pour vous fournir l'information pertinente. Comme c'est le cas pour les associations sectorielles, il faut déterminer si les vues de l'association horizontale reflètent celles des entreprises et des autres personnes intéressées dont il vous faut connaître l'opinion.

Les **associations internationales**, y compris les organismes publics et privés, peuvent être des sources importantes de données internationales et comparatives sur les tendances mondiales de l'économie, l'innovation et la recherche. Il s'agit des syndicats, d'associations industrielles et d'organismes privés ou publics de développement économique et de recherche tels que *l'Organisation de coopération et de développement économiques* et le *Forum économique mondial*. Comme c'est le cas pour les associations canadiennes, il faudra chercher à comprendre les objectifs et les initiatives des associations internationales.

3. AUTRES MINISTÈRES ET ORGANISMES FÉDÉRAUX



Divers ministères et organismes fédéraux sont des clients importants d'ISTC. Parmi ceux-ci mentionnons les **ministères à vocation économique** tels que Agriculture Canada, Forêts Canada, Pêches et Océans, et Énergie, Mines et Ressources Canada; les **ministères et organismes ayant des intérêts économiques** comme Emploi et Immigration Canada, Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada, l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada et Investissement Canada; les **ministères chargés de la réglementation, des services et des achats de l'État**, comme Environnement Canada, Travail Canada, Consommation et Corporations Canada, Défense nationale, Transports Canada, Travaux publics Canada et Approvisionnement et Services Canada; **et enfin les organismes spécialisés et les conseils de recherche** comme le Secrétariat du Conseil du Trésor, le ministère des Finances, le Bureau du Conseil privé, le Bureau des relations fédérales-provinciales, le Conseil économique, le Conseil des sciences, et le Conseil national de recherches.

Il serait souhaitable de consulter ces ministères et ces organismes fédéraux afin de mieux comprendre les priorités, les initiatives en matière de programmes et les services du gouvernement qui sont de nature plus générale et qui pourraient être utiles à vos clients dans le domaine industriel, scientifique ou de la recherche. Il est tout aussi important de tenir tous les ministères et organismes intéressés au courant des besoins et des préoccupations de nos clients, et de s'assurer qu'ils y sont sensibles.

Les mandats des autres ministères et organismes ne mettent pas toujours l'accent sur la compétitivité industrielle et l'excellence dans le domaine scientifique. Cependant, ils peuvent fournir des renseignements précieux qui pourront compléter vos connaissances. Vous pouvez établir et entretenir des réseaux de communication sans bombarder les autres organismes de questions qui ne revêtent qu'une importance secondaire pour eux par rapport à leurs dossiers. Vous pouvez aussi leur offrir en échange une information qui pourrait les aider à atteindre leurs propres objectifs et leurs priorités.

4. GOUVERNEMENTS PROVINCIAUX ET TERRITORIAUX



Vous voudrez peut-être aussi consulter certains ministères et organismes provinciaux et territoriaux dont les politiques et les programmes intéressent vos clients dans le domaine industriel et scientifique. La coopération et l'appui de ces ministères et organismes peuvent être essentiels à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques fédérales en matière d'industrie et de sciences.

Il faudra peut-être consulter, entre autres, les **principaux ministères chargés du développement industriel et économique**; les **organismes centraux** qui s'occupent des questions générales en matière de politique économique; et les **ministères « spécialisés »**, comme ceux qui s'occupent du commerce, de la condition féminine, et des affaires culturelles et communautaires.

Puisque vos consultations se tiendront dans le contexte général des relations fédérales-provinciales, l'état de celles-ci les influencera autant que le sujet ou l'initiative en question. Dans bien des cas, il peut arriver que vos homologues provinciaux et territoriaux s'attardent sur des sujets d'intérêt provincial ou territorial qui ne correspondent pas toujours avec les préoccupations nationales, et que ces sujets aient plus d'influence sur eux.

Dans vos consultations, vous aurez peut-être besoin d'employer des méthodes plus ou moins officielles et d'appuyer celles-ci par de nombreuses activités d'établissement de réseaux pour vous aider à discerner et à résoudre tout problème à mesure qu'il se présentera.

5. ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT



Les établissements d'enseignement sont des centres de recherche importants pouvant mener à de nouveaux produits ou de nouveaux processus. Sources de connaissances importantes en matière de tendances et d'innovations à l'échelle nationale et mondiale, ils ont créé une base de connaissances, d'expérience et de technologie, ayant ainsi permis des liens avec les entreprises, les associations industrielles et les chercheurs tant à l'échelle nationale qu'internationale. De ce fait, ils peuvent assurer des liens internationaux entre des universitaires grâce à l'échange d'idées au cours de projets de recherche, et ils sont donc la principale source de personnel compétent.

Les liens que le Ministère entretient avec les établissements d'enseignement postsecondaire peuvent servir de point de départ si vous voulez promouvoir ou appuyer des consortiums entre les gouvernements, les industries et les universités ou la collaboration entre ceux-ci. L'initiative Centres d'excellence en est un excellent exemple.

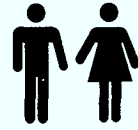
Au début de vos consultations, il faudra peut-être délimiter ou définir ce que vous comptez faire. Il se peut, par exemple, que quelques établissements s'intéressent plus à la recherche « pure » qu'à la recherche appliquée, selon leur collaboration avec le gouvernement et l'industrie. Enfin, il vous faudra peut-être adapter une bonne partie de vos consultations afin de répondre aux intérêts et aux capacités particulières de chaque établissement ou centre.

6. ORGANISMES SCIENTIFIQUES ET CENTRES DE RECHERCHE



Les organismes scientifiques et les centres de recherche peuvent aussi être des sources importantes de nouveaux produits ou de nouveaux processus. Tout comme les établissements d'enseignement, ils jouent un rôle de premier plan dans la concrétisation des idées et ont souvent des liens internationaux étroits qui leur permettent de connaître les tendances nationales et mondiales.

Ces organismes sont aussi très respectés dans la communauté scientifique. Ils planifient à long terme et mettent l'accent sur des questions générales de stratégie et sur des objectifs économiques de base, un atout lorsqu'il s'agit de consultations avec le gouvernement.



7. SYNDICATS

Pour mieux développer votre base de connaissances et comprendre les questions reliées à la compétitivité du secteur, il vous faudra connaître les préoccupations et les attentes des syndicats. La Direction du transport routier assure la participation des syndicats au processus de consultation, et ceux-ci y participent de plus en plus. À titre d'exemple, des cadres supérieurs d'organisations syndicales sont membres du *Conseil consultatif national des sciences et de la technologie* et du *Centre canadien du marché du travail et de la productivité*.

Tout comme les associations industrielles, les syndicats sont organisés au niveau national (le Congrès canadien du travail), ainsi qu'en secteurs. Vos consultations peuvent être influencées par les mêmes questions qui ont un effet sur les consultations avec les associations. Les associations syndicales nationales peuvent être de bonnes sources d'information sur des questions intersectorielles, tandis que les organismes sectoriels peuvent vous renseigner sur les secteurs individuels.



8. GROUPES À INTÉRÊTS SPÉCIAUX

Étant donné le mandat d'ISTC et l'accent mis sur le développement des connaissances pour accroître la compétitivité dans les domaines industriel et scientifique, il est prévu de consulter de plus en plus les groupes à intérêts spéciaux. Le gouvernement s'engage à donner aux Canadiens l'occasion de participer à la prise de décisions sur un certain nombre de questions.

Les associations pour la protection de l'environnement, les groupes féminins, les groupes de consommateurs et les autochtones, entre autres, pourront influencer la politique officielle de façon importante. Vous devriez rester au courant de leurs activités et chercher à participer aux consultations tenues avec les ministères dont les initiatives peuvent être extrêmement importantes pour ISTC. Une telle situation soulignera l'importance d'établir des réseaux avec les autres ministères.

Ces groupes ont des intérêts particuliers. Plusieurs d'entre eux disposent de personnel, des moyens de faire des recherches et de ressources, et sont donc à même de faire des analyses très détaillées de questions qui les intéressent.

9. GOUVERNEMENTS ET ORGANISMES ÉTRANGERS



Les gouvernements, ainsi que les organismes industriels et les centres de recherche étrangers peuvent être des sources utiles d'information sur l'état de l'industrie et de la recherche, ainsi que sur les marchés et les organismes auxiliaires à l'étranger. Il faudra peut-être consulter les ministères ou organismes pertinents des gouvernements étrangers, ou des organismes non gouvernementaux, lorsque vous planifiez ou facilitez des missions de commerce extérieur et d'investissement étranger pour les clients de votre secteur. Il conviendra peut-être d'obtenir des renseignements auprès de sources étrangères pour vous aider à suivre et à comprendre les progrès qui se font à l'échelle mondiale dans les domaines économique et scientifique qui ont de l'importance pour le Canada. Enfin, il se peut qu'on vous demande de fournir de l'information sur la situation au Canada et les possibilités qui y existent. Vous aurez à fournir cette information directement aux industries ou aux organismes de recherche intéressés, ou par l'entremise des organismes gouvernementaux compétents.

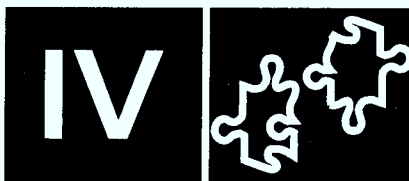
Étant donné leur coût, et l'importance que leur accordent vos clients et vos collègues au sein du gouvernement, les consultations à l'étranger doivent être très bien planifiées. Il faudra bien préciser les objectifs et la portée de la consultation, le type de contact qu'on veut établir et l'endroit où tout aura lieu. Il est aussi essentiel de connaître à fond la situation, les besoins et les attentes des clients ici au Canada (que ce soit dans l'industrie ou au sein du gouvernement), ainsi que l'expérience, les intérêts et les préoccupations des personnes ressources à l'étranger. Le *Plan international* explique, par secteur et par pays, les stratégies élaborées par le Ministère pour les consultations avec les gouvernements et les organismes étrangers.

10. COLLÈGUES DU MINISTÈRE



Vos collègues au sein d'ISTC sont des sources importantes de soutien et de connaissances. L'expérience qu'ils ont acquise en tenant des consultations leur permet de comprendre des tendances, des circonstances, des concepts et des événements qui peuvent vous intéresser. Ce qu'ils ont à offrir – surtout en ce qui concerne les clients auprès desquels l'accès est difficile, ainsi que les méthodes et les techniques qui se sont avérées efficaces et celles qui sont trop limitées – peut vous aider à planifier et à préparer vos propres consultations. En communiquant avec vos collègues, vous pourrez éviter de consulter les mêmes clients, leur facilitant ainsi la tâche.

L'échange de connaissances et d'idées entre vous et vos collègues est essentiel si vous voulez atteindre vos objectifs et ainsi contribuer à la réussite de la mission du Ministère.












LES TECHNIQUES DE CONSULTATION

Principales techniques

Il existe de nombreuses techniques *précises* de consultation, qui se distinguent les unes des autres par leur portée et leur sujet, la composition de l'audience, les liens entre les participants, les méthodes employées, la présentation et l'endroit où elles se tiennent.

Les principales techniques de consultation qui conviennent le mieux à ISTC sont, notamment :

- | | |
|---|---|
| 1. Établissement de réseaux |  |
| 2. Visites sur place |  |
| 3. Entrevues |  |
| 4. Séances d'information et comptes rendus |  |
| 5. Groupes de discussion |  |
| 6. Ateliers |  |
| 7. Conférences et séminaires |  |
| 8. Comités |  |
| 9. Conseils consultatifs |  |

Comprendre les techniques

Ces neuf principales techniques sont examinées brièvement dans les pages suivantes. Pour chaque technique, il est proposé une définition, ainsi qu'une évaluation de leurs avantages et limites, s'il y a lieu.



1. ÉTABLISSEMENT DE RÉSEAUX

Pour établir des réseaux, il faut profiter de façon informelle, mais systématique, des relations tissées avec d'autres personnes pour obtenir des renseignements et des opinions, ce qui en retour permet d'améliorer les méthodes de travail. Il s'agit de communiquer les uns avec les autres pour échanger de l'information, des idées, et des opinions, régler les malentendus et demander des conseils.

- L'établissement de réseaux se fait de façon *externe* avec vos clients et de façon *interne* avec vos collègues.
- Profitez de cette technique pour établir un rapport avec vos clients, pour gagner leur confiance, et mieux comprendre leur milieu.
- Cette technique est une bonne façon d'échanger des idées et des conseils avec vos collègues au Ministère.
- Il existe divers modes d'établissement de réseaux :
 - l'échange d'information lors de rencontres imprévues;
 - les appels téléphoniques informels;
 - les conversations lors des pauses-café;
 - les notes ou les lettres personnalisées;
 - l'envoi d'un rapport, ou d'un document du même genre, aux personnes intéressées;
 - l'utilisation du courrier électronique intérieur.
- Cette technique peut compléter les consultations officielles pour obtenir des renseignements à l'avance, faire un compte rendu, et communiquer les résultats.
- Il s'agit de communication directe, immédiate et personnelle qui permet de se familiariser avec un sujet et avec les personnes ou organismes concernés, et donc de les comprendre.
- Cette technique établit des réseaux de communication qui permettent de mieux comprendre un organisme, un sujet ou une initiative par le moyen d'autres techniques de consultation.
- Cette technique est essentielle et devrait être intégrée aux relations avec vos clients et vos collègues.
- Cette technique réussit le mieux lorsqu'il y a un échange, c'est-à-dire lorsque vous donnez autant que vous recevez.
- Faire preuve de discrétion et ne pas faire circuler l'information confidentielle sont deux atouts qui faciliteront l'établissement de réseaux.



2. VISITES SUR PLACE

Il s'agit de visiter l'usine ou le laboratoire de recherche du client, initiative qui peut être prise par vous ou proposée par le client. Cela peut se faire très simplement, le client faisant visiter lui-même les installations, mais il est aussi possible d'organiser une réunion avec les cadres supérieurs et une séance d'information avant ou après la visite.

Les visites sur place peuvent aider à obtenir des renseignements et à se familiariser avec l'entreprise ou l'organisme en question, ainsi qu'avec ses projets et ses activités. Plus précisément, elles peuvent aider à :

- obtenir et communiquer des renseignements dans un endroit que le client connaît bien et où il se sent à l'aise;
- obtenir des réponses à des questions sur les produits ou les méthodes de travail de l'entreprise;
- obtenir de l'information de premier ordre ou des points de vue qu'il ne serait pas possible d'obtenir par d'autres méthodes.



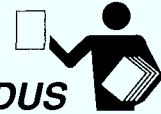
3. ENTREVUES

Une entrevue permet d'obtenir de l'information directement du client en lui posant une série de questions bien pensées.

ISTC se servira surtout d'entrevues pour obtenir de l'information sur ses clients afin de développer sa base de connaissances. L'information ainsi obtenue sera classée, analysée et partagée avec le personnel d'ISTC et d'autres ministères et servira de base au développement des produits et des services d'ISTC.

L'entrevue est un moyen puissant d'obtenir l'information recherchée pour vous acquitter de vos responsabilités parce qu'elle est conçue spécialement pour la personne que vous aurez choisie (soit la meilleure source d'information au sein de l'organisme client) et que c'est à vous de décider du type et de la structure de l'entrevue. Lorsque cette dernière a lieu chez le client – ce qui est le plus souvent le cas – elle permet d'échanger ouvertement des idées et de l'information de nature délicate ou confidentielle.

- L'entrevue est un moyen efficace d'obtenir des renseignements détaillés et des opinions qui vous aideront à comprendre des facteurs ou des dossiers complexes ou en évolution constante.
- L'objectif principal est d'obtenir de l'information, bien que l'entrevue permette un certain échange d'information. Cette technique vous aidera aussi à nouer des liens personnels avec votre client.
- Puisque l'entrevue a le plus souvent lieu chez le client, elle permet à celui-ci d'être plus ouvert et de donner des réponses plus détaillées.
- Puisqu'il est possible de mener l'entrevue de façon à obtenir de l'information sur des sujets ou des thèmes précis, c'est donc la meilleure occasion de rassembler et de classer de façon systématique les réponses obtenues de plusieurs personnes. Cette façon de procéder nous aidera beaucoup à mieux connaître le secteur choisi, y compris les différences, s'il y en a, qui peuvent être dues à des facteurs régionaux ou autres.
- Il faudra peut-être que la méthode d'entrevue soit libre pour approfondir certains sujets plus facilement, obtenir des opinions personnelles (telle l'opinion des directeurs généraux et des cadres supérieurs sur des plans stratégiques), ou tenir compte d'idées ou d'information que vous n'aviez pas prévues. Vous aurez peut-être à poser des questions ouvertes ou des questions plus précises suite aux réponses du client.
- Avant de commencer, il est essentiel de faire des recherches sur la situation et l'histoire de votre client, tactique qui permettra de gagner sa confiance et de se concentrer plus rapidement et plus directement sur des questions fondamentales auxquelles ne peuvent facilement répondre d'autres personnes.
- C'est une bonne idée de mener l'entrevue *en équipe*. À deux ou à plusieurs, il est possible de retenir plus d'information, un membre de l'équipe pouvant saisir des nuances qui échappent à un autre, et vice versa. Le travail en équipe facilite le partage de responsabilités, les différents membres pouvant se relayer pour diriger l'entrevue, poser des questions pour obtenir plus de détails ou éclaircir une réponse, prendre des notes et répondre aux questions du client.



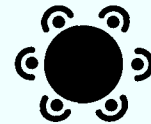
4. SÉANCES D'INFORMATION ET COMPTES RENDUS

Les séances d'information et les comptes rendus permettent d'analyser un sujet à fond avec un groupe de clients. Elles comprennent normalement un exposé oral suivi d'une période de questions. C'est à vous de choisir, selon vos objectifs, le secteur ou le domaine représenté par les participants. Vous pouvez les organiser de votre propre initiative ou suite à la demande de votre client.

Les *séances d'information* (pour communiquer de l'information à d'autres personnes) et les *comptes rendus* peuvent, et doivent, être bien planifiés et conçus afin de mieux atteindre les objectifs fixés. Vous pouvez choisir l'heure, l'endroit, les participants, les sujets et la façon dont se déroulera la période de questions.

Les séances d'information et les comptes rendus peuvent servir notamment à :

- faire connaître le mandat d'ISTC et diffuser celui-ci auprès des clients;
- faire connaître les points de vue du Ministère sur de nouveaux sujets, favorisant ainsi l'acquisition d'autres renseignements des clients;
- faire participer de nombreuses personnes, représentant divers organismes, à une discussion ouverte.



5. GROUPES DE DISCUSSION

Une séance de discussion est une réunion conçue de façon à faire connaître en détail les opinions, les préoccupations et les réactions de certains clients face à une ou plusieurs propositions. Les participants sont choisis selon leur domaine d'activité.

Cette technique de consultation est très spécialisée et elle peut vous aider à :

- évaluer les préoccupations du client face aux propositions;
- connaître l'opinion et la réaction d'un groupe client sur des suggestions ou des options préliminaires;
- déterminer s'il faut de l'information supplémentaire ou des modifications afin de passer à la prochaine étape.

Il est possible d'organiser plusieurs discussions en groupe afin de vérifier si les intérêts des clients diffèrent les uns des autres. Enfin, il faudra probablement engager un animateur pour que les discussions en groupe soient fructueuses.



6. ATELIERS

Un atelier est une réunion plus ou moins structurée où l'on cherche avant tout à résoudre des problèmes. Il offre la possibilité d'explorer des questions, des répercussions et des options en profondeur. En général, les participants sont choisis selon leur domaine d'expertise ou d'intérêt.

L'atelier peut être une technique très efficace pour connaître les points de vue de divers groupes de clients et pouvoir analyser des questions particulières et susciter des idées ou trouver des solutions. Les discussions ouvertes, et le fait de mettre l'accent sur l'étude de problèmes en groupe, peuvent aider à arriver à un consensus sur la façon de régler le problème.

Lors de la planification d'un atelier, il faut tenir compte des éléments suivants :

- familiarisation des participants avec le sujet;
- familiarisation des participants avec les intérêts et la situation de leur propre groupe;
- intention des participants de travailler en équipe pour résoudre un problème ou susciter des idées;
- facilité de la communication entre les participants;
- présence d'un animateur pour encourager les participants, diriger la discussion et synthétiser les résultats.



7. CONFÉRENCES ET SÉMINAIRES

Les conférences et les séminaires sont des réunions à caractère officiel où des experts et des représentants de groupes particuliers font des exposés pour communiquer de l'information sur un sujet donné, sensibiliser les participants à ce sujet ou chercher un consensus.

Ces deux techniques de consultation sont parmi les plus formelles. Bien que peu employées, elles peuvent servir à :

- connaître les opinions d'un grand nombre de clients sur un sujet précis;
- transmettre de l'information en personne à un grand nombre de représentants de différents groupes clients;
- encourager la coopération entre les groupes clients.

8. COMITÉS



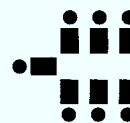
En général, cette technique permet de se concentrer sur un problème ou un défi commun au cours d'une période donnée ou pour la durée d'une initiative ou d'un sujet. Le comité peut être composé uniquement d'employés du Ministère, ou comprendre des personnes d'autres ministères ou de groupes clients. La composition du comité, ainsi que son importance, son mandat, et sa structure dépendent du problème en question et des besoins en matière de consultation.

Les comités sont un outil de consultation très intéressant, renforçant le rôle de catalyseur, d'animateur et de porte-parole que doit jouer ISTC. Il existe plusieurs types de comités, mais les groupes de travail et les comités interministériels sont parmi les plus répandus.

Les comités peuvent être particulièrement utiles lorsqu'il s'agit :

- de se familiariser avec un groupe client;
- de mesurer l'opinion du client;
- d'arriver à un consensus parmi différents clients sur la façon d'aborder un problème;
- d'échanger de l'information et des idées entre plusieurs groupes clients.

Pour bien diriger un comité, il faut savoir communiquer, mais surtout savoir diriger un groupe, pour veiller à ce que les membres se concentrent sur le problème posé et sachent profiter des divergences d'opinion, s'il en existe, pour atteindre les objectifs du comité.



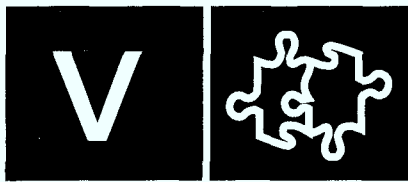
9. CONSEILS CONSULTATIFS

Un conseil consultatif est un organisme de consultation officiel que l'on crée pour conseiller le gouvernement sur des questions de politique ou sur des défis sectoriels. Son mandat peut être précis, mais il est le plus souvent très général. Il doit normalement fournir des conseils stratégiques de façon systématique et à long terme.

Cette technique de consultation est très structurée et exige beaucoup de ressources et de nombreux efforts. Elle peut néanmoins aider à répondre à plusieurs besoins en matière de consultation, notamment :

- lorsqu'il faut résoudre des problèmes critiques en matière de politique à long terme dans un certain secteur;
- lorsqu'il y a un nombre exceptionnel de clients dont il faut concilier les intérêts;
- lorsqu'il s'agit d'attirer les principaux représentants du secteur industriel ou de la communauté scientifique.

L'indépendance du conseil est son meilleur atout. Il fournit des conseils spécialisés et peut servir de forum pour un échange ouvert d'idées, ainsi que pour la présentation d'idées innovatrices.



LE CHOIX D'UNE TECHNIQUE

Choisir la technique selon la situation

Il n'existe aucune technique « passe-partout ». Quelques-unes peuvent être utiles dans un grand nombre de situations, d'autres peuvent être adaptées à des circonstances plus particulières. Quelques-unes sont formelles, d'autres beaucoup moins. Certaines ne peuvent être utilisées qu'une fois, pour un client ou un sujet donné, tandis que d'autres sont des mécanismes sûrs et efficaces qui permettent des consultations suivies et systématiques avec un groupe ou un organisme sur une période plus longue. Pour que la consultation soit efficace, il faut élaborer et mettre en œuvre un *programme* bien conçu qui préconise les bonnes techniques pour mieux obtenir et communiquer l'information et contribuer à l'élaboration de politiques, de services et de programmes pertinents au sein d'ISTC.

Lorsque vous *entamez* des consultations avec vos clients, vous pourrez le plus souvent choisir la technique qui répondra le mieux à vos besoins et vous pourrez adapter la présentation, le programme et les lieux pour accroître vos chances de réussir. Par contre, lorsque vous ne faites que satisfaire la demande de vos collègues ou de vos clients, vous aurez peut-être moins de liberté de manœuvre. Dans les deux cas, il importe de reconnaître et d'évaluer les avantages et les désavantages de chaque technique, afin de pouvoir en profiter le plus possible, ainsi que d'organiser des activités complémentaires qui permettront d'obtenir ce que vous cherchez. Il est à noter qu'on peut employer presque n'importe quelle technique de consultation pour répondre à des besoins de base et avoir une bonne chance de réussir. Dans certains cas, il suffit d'apporter des modifications mineures à la *présentation, au programme, à la méthode ou aux objectifs*, dans d'autres, il faudra peut-être des changements majeurs.

Considérer les besoins

Afin de pouvoir choisir la technique de consultation la mieux adaptée à votre cas, il faut tout d'abord évaluer votre situation et vos besoins. Il se peut que les exigences de votre emploi, vos relations avec vos clients et vos personnes ressources, ainsi que les sujets et les questions dont il faudra traiter dans vos consultations restent plus ou moins des facteurs constants. Par conséquent, vous aurez peut-être des techniques préférées. Cependant, à mesure que vos besoins et votre situation évolueront, il faudra repenser les techniques employées.

Si vous choisissez la « mauvaise » technique pour la situation, votre consultation ne sera pas nécessairement vouée à l'échec. Ce n'est que lorsqu'on *applique mal* les principes retenus que l'on peut se trouver dans l'embarras. Cependant, il va sans dire que le choix de la mauvaise technique entraîne une perte de temps et d'argent, pousse à rater l'objectif et à entraver le développement de relations harmonieuses et riches avec les clients. Par contre, si l'on choisit la *bonne technique pour la situation* et si on l'*applique bien*, on obtient l'information souhaitée rapidement et efficacement, et on ouvre la voie à la coopération et au partage d'information.

Évaluer vos objectifs

Il faut d'abord et avant tout se fixer des objectifs. Pour ce faire, il convient de se poser des questions, notamment :

Quels sont les objectifs des consultations?

- *Mon objectif principal est-il d'obtenir de l'information de mes clients? Dans quelle mesure me faudra-t-il leur fournir de l'information? S'y attendent-ils?*
- *Mon objectif principal est-il de communiquer de l'information à mes clients pour mettre au point et offrir les programmes et services du Ministère?*

Toutes les techniques mentionnées ci-dessus permettront d'obtenir de l'information des clients et de la comprendre. Toutes permettent aussi, dans une certaine mesure, de communiquer de l'information aux clients. Cependant, elles ne se prêtent pas toutes à la fois à l'acquisition et à l'échange d'information. Quelques-unes peuvent, au mieux, donner aux clients une idée du type de renseignements et de connaissances que vous avez ou que vous cherchez. D'autres ne permettent pas un échange direct; c'est-à-dire qu'elles ne permettent ni de poser des questions ni d'analyser le sujet ou de connaître la réaction des clients

Les exigences spéciales

Tel que mentionné ci-dessus, toutes les techniques permettent un certain échange d'information. Avant de choisir la meilleure technique, étant donné les besoins et la situation, il faut considérer plusieurs facteurs importants.

LE DÉTAIL

- *Dans quelle mesure ai-je besoin d'information détaillée et précise?*

Dans certains cas, il faudra vous familiariser avec un organisme ou avec un sujet donné. Dans d'autres, vous aurez besoin d'étudier en profondeur et de bien comprendre un sujet, ou les besoins de vos clients et le contexte dans lequel ils évoluent. Il peut aussi être nécessaire d'évaluer certaines méthodes ou certains produits.

Toutes les techniques permettent une orientation de base et une collecte d'information générale, mais *seulement quelques-unes* conviennent lorsqu'il s'agit d'obtenir de l'information essentielle à l'approfondissement des connaissances et à la compréhension.

LE CONTACT

- *Avez-vous besoin d'établir une relation directe et personnelle avec le client; est-il important de voir ou de connaître le contexte et le milieu de travail?*

Un des objectifs de la consultation devrait être de mieux connaître et de mieux comprendre les clients, et d'établir des relations plus ou moins directes et personnelles avec eux. Dans certains cas, il suffit de communiquer de l'information, des idées et des opinions. Dans d'autres, il s'agit vraiment de profiter d'une interaction directe et étroite avec les clients, mais cela n'est possible que lorsqu'on rencontre ceux-ci chez eux.

Que la consultation ait lieu chez vous ou chez le client, *toutes* les techniques permettent un certain échange d'information, ainsi qu'un certain contact personnel et direct. Cependant, *seulement quelques-unes* permettent et favorisent des relations étroites avec vos clients.

LA REPRÉSENTATION

- *Est-il nécessaire de rassembler des personnes ou des organismes ayant des intérêts et des vues qui pourraient être incompatibles?*

Bien souvent, les participants aux consultations feront partie d'un groupe assez homogène. Ils travailleront ensemble, que ce soit dans une entreprise, un organisme, un ministère ou une direction de celui-ci. Ils peuvent partager les mêmes intérêts, valeurs, espérances ou connaissances. Cependant, dans certaines situations il faudra réunir des personnes ayant des intérêts divers, et elles auront à discuter ensemble, quelques-unes peut-être pour la première fois.

Toutes les techniques de consultation peuvent facilement s'adapter à des groupes homogènes dont les membres viennent de milieux semblables et partagent les mêmes intérêts. Cependant, quelques-unes se prêtent mieux aux groupes hétérogènes, en permettant un échange ouvert d'information et de vues, ainsi qu'une meilleure appréciation des divergences d'opinion et des intérêts communs.

L'INTÉRÊT

- *Faut-il que la consultation suscite beaucoup d'intérêt?*

Lorsque vous arrivez à une certaine étape dans le développement d'une initiative ou d'un sujet, il peut être important d'accroître son intérêt. Cela peut se faire en déterminant :

- la fréquence et la régularité des consultations;
- le degré de participation;
- le sujet et sa portée.

Vous devriez en discuter avec votre directeur, puisque dans certains cas il pourrait être décidé de demander aux cadres supérieurs et aux ministres de participer à un moment donné.

Toutes les techniques de consultation permettent de communiquer souvent et de façon systématique avec le client, mais *seulement quelques-unes* permettent d'accroître l'intérêt du sujet, y compris la participation des cadres supérieurs et des ministres d'ISTC.

LE NOMBRE DE PARTICIPANTS

- *Combien de personnes voudrez-vous ou aurez-vous besoin de consulter à chaque étape?*

Il peut être préférable, ou même approprié, de ne rencontrer qu'une personne ou un nombre restreint de personnes, qu'elles travaillent pour le même organisme ou pour plusieurs. Par contre, il pourra être nécessaire, ou désirable, de consulter un nombre de personnes assez grand (disons douze ou plus).

On peut employer *toutes* les techniques pour les consultations individuelles ou avec un petit groupe, mais *seulement quelques-unes* conviennent à des consultations où il y a plusieurs participants.

LA CONFIDENTIALITÉ

- *Dans quelle mesure le sujet est-il délicat, et ai-je besoin d'obtenir ou de communiquer des renseignements confidentiels?*

Il se peut que vous cherchiez de l'information ou des données qui sont aujourd'hui du domaine public, mais qui ne peuvent être obtenues que par des consultations directes parce qu'elles ne se trouvent pas facilement dans un document publié ou diffusé publiquement. D'autre part, vous aurez peut-être à traiter des sujets qui sont particulièrement délicats parce qu'ils touchent aux objectifs fondamentaux d'un organisme (tels les plans d'action) ou sont de nature confidentielle. Il va sans dire qu'il faut traiter l'information délicate ou confidentielle avec beaucoup de discrétion.

La plupart des techniques peuvent être employées lorsqu'il s'agit d'échanger des renseignements qui ne sont ni protégés ni confidentiels. Cependant, seulement certaines techniques, et la confiance qui vous lie à votre client, permettront d'obtenir des renseignements confidentiels.

L'URGENCE

- *De combien de temps est-ce que je dispose pour obtenir l'information et pendant combien de temps aurai-je à consulter le client?*

Il pourra s'agir de questions, d'initiatives ou de responsabilités à long terme qui exigent une série de consultations avec vos clients. Si vous planifiez bien, vous aurez le plus souvent assez de temps pour organiser vos consultations le mieux possible, et ce, même lorsqu'il s'agit de questions ou d'initiatives qui demandent de la discrétion. Cependant, quelquefois des circonstances imprévues feront qu'il vous faudra agir sans délai. Dans un tel cas, vous ne pourrez peut-être pas vous donner le luxe de planifier et d'organiser certains types de consultations qui pourraient autrement être préférables.

Toutes les techniques servent à obtenir et à échanger de l'information à long terme ou de façon suivie. Cependant, *seulement quelques-unes* permettent de répondre rapidement à des besoins urgents.

LA STRATÉGIE

- *Comment pourrai-je assurer la participation des personnes intéressées à tous les niveaux?*

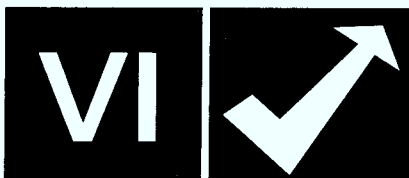
Afin d'assurer que les consultations fournissent au Ministère de l'information sur les intérêts et les préoccupations stratégiques de l'entreprise, il faudra encourager à tous les niveaux la participation des personnes intéressées. La nécessité de faire participer les directeurs généraux des entreprises peut exiger une participation plus active de la part de votre directeur. Dans certains cas, il se peut que votre directeur veuille consulter les cadres supérieurs ou même le ministre, ainsi que des experts scientifiques.

Il n'y a que quelques techniques de consultation qui sont appropriées lorsqu'il s'agit de consulter la haute direction de l'organisme client pour discuter de questions de stratégie.

Conclusion

Vos consultations appuient le plan d'action de votre secteur et la stratégie générale d'Industrie, Sciences et Technologie Canada. Ce sera à vous et à votre directeur de choisir la meilleure technique de consultation en fonction du plan d'action de votre secteur et des circonstances particulières auxquelles vous pourrez avoir à faire face.

Aucune technique n'est supérieure à une autre. Chacune convient à un moment donné et à une situation précise. Il se peut que vous connaissiez quelques-unes mieux que d'autres, mais elles méritent toutes d'être considérées.



ATTEINDRE VOS OBJECTIFS

L'essentiel sur la consultation

La consultation est l'échange direct d'idées, de vues et de conseils entre deux ou plusieurs personnes, ses deux composantes essentielles étant les **relations personnelles et la possibilité d'un échange bilatéral d'information**. Bien plus qu'une activité, la consultation est une méthode de travail – un moyen d'établir et d'entretenir des relations de travail avec des clients et des personnes ressources.

La consultation, processus dynamique faisant appel à la communication et aux relations interpersonnelles, comprend les fonctions suivantes :

- **Demander** – Inviter les personnes à échanger de l'information, des idées, des préoccupations et des vues.
- **Écouter** – Écouter attentivement et prendre note du contenu et du ton de l'échange.
- **Comprendre** – Demander aux participants d'éclaircir leurs idées et répéter au besoin en d'autres termes pour montrer que vous avez tout compris.
- **Répondre** – Répondre sincèrement et directement aux questions posées.
- **S'engager** – Accepter de prendre les mesures de suivi qui s'imposent et de veiller à ce que les rencontres mènent à une compréhension et à un engagement mutuels.
- **Documenter** – S'assurer qu'il y a un compte rendu des éléments principaux de la consultation (les participants, les sujets de discussion, les constatations ou les conclusions).
- **Communiquer** – Communiquer l'information recueillie, donner des conseils, et s'assurer que les autres connaissent l'information dont ils auront besoin et les sources disponibles.
- **Agir** – Satisfaire à ses obligations, comme convenu lors de la consultation, et appliquer les principes appris.
- **Suivre** – Communiquer avec les autres pour s'assurer qu'ils sont au courant des mesures prises et qu'ils les comprennent; déterminer les répercussions des résultats de la consultation sur votre travail.

Quelques principes directeurs

Le Ministère a pour objectif l'approfondissement des connaissances. Dans cette optique, les consultations peuvent ouvrir bien des possibilités pour acquérir des connaissances et les appliquer pour promouvoir la compétitivité dans le domaine commercial et l'excellence dans les sciences.

La présente section souligne dix principes directeurs qui résument de nombreuses idées déjà mentionnées.

1. Faire de la consultation une méthode de travail

La consultation entraîne l'établissement et l'entretien de relations de travail productives avec d'autres personnes. Essayez d'en faire une partie systématique de votre travail.

2. Planifier pour mieux réussir

Il faut comprendre vos objectifs, déterminer qui consulter, évaluer les possibilités et les contraintes. Il est essentiel de planifier et de tenir des consultations en donnant assez de temps aux personnes intéressées à participer.

3. Choisir la bonne technique

Aucune technique n'est parfaite, chacune a ses forces et ses faiblesses. C'est à vous de choisir la bonne en prenant en considération les objectifs, les participants, le sujet et l'emploi du temps. Il se peut bien que vous ayez à employer plus d'une technique pour atteindre vos objectifs. Si vous hésitez sur le choix de la bonne, demandez à ceux que vous avez besoin de consulter comment ils aimeraient procéder.

4. Être direct

Soyez ouvert et sincère avec les gens. Définissez le but et la portée des consultations. Lorsque vous ne pouvez pas répondre à une question, dites-le, mais cherchez la réponse sans délai.

5. Écouter activement

Savoir écouter est non seulement un art, mais une aptitude qu'on trouve rarement chez les gens. Si l'on sait écouter, l'on gagne respect et confiance. Essayez d'écouter non seulement le contenu, mais aussi le ton de ce qui est dit. Confirmez que vous avez bien compris le message et demandez des éclaircissements, si nécessaire. Essayez de noter aussi ce qui n'est pas dit, ce dernier point est peut-être aussi important que ce qui est dit.

6. ➔ Être ouvert

Faites des projets assez polyvalents et soyez prêt à les modifier si des possibilités ou des circonstances imprévues se présentent. Tenez compte des suggestions de vos collègues et de vos clients.

7. ➔ Communiquer

La consultation commence au bureau. Communiquez vos projets à vos collègues. Assurez-vous que vos consultations n'iront pas à l'encontre de celles d'autres personnes ou que personne d'autre n'a déjà fait le même travail. Communiquez vos résultats. Tenez votre directeur au courant de tout.

8. ➔ Documenter

Expliquez ce que vous comptez faire pour que tous les participants sachent à quoi s'attendre. Suivez ce que vous vous êtes engagé de faire. Prenez des notes (compte rendu de voyage) et évaluez ce qu'il faut faire pour communiquer les résultats de la consultation aux autres et pour les présenter de façon à être utiles aux autres. Déterminez s'il faut d'autres consultations.

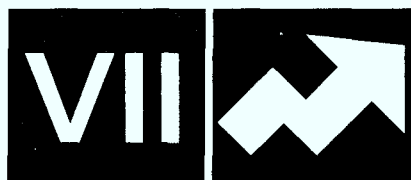
9. ➔ Évaluer

Évaluez chaque étape de votre consultation. Demander l'avis des personnes que vous consultez, ainsi que celui de vos collègues au Ministère. Faites des évaluations formelles, communiquez de façon informelle avec les gens, et restez ouvert aux suggestions constructives.

10. ➔ Chercher de l'appui et des conseils

N'essayez pas de tout faire vous-même. Formez une équipe et répartissez les tâches. Cherchez l'avis de collègues qui ont déjà tenu des consultations. Utilisez les ressources du Ministère et profitez des cours de formation que celui-ci offre pour améliorer vos compétences en matière de consultation.





PERFECTIONNER VOS COMPÉTENCES

Il faut à la fois des compétences et des ressources pour organiser et tenir des consultations. Même les personnes les plus compétentes sont toujours prêtes à recevoir des suggestions sur la façon de rendre leurs consultations plus efficaces.

ISTC et d'autres organismes mettent des ressources à votre disposition pour vous aider à perfectionner vos compétences.

1. Votre directeur

Il est absolument essentiel de travailler de concert avec votre directeur, puisque vos consultations ont pour objet d'appuyer le plan d'action de votre secteur. Les besoins et les objectifs définis dans ce plan permettront de mieux déterminer vos besoins en matière de consultation pour l'année à venir.

Évaluez vos forces et vos faiblesses en ce qui concerne les consultations. Déterminez les compétences qu'il vous faut perfectionner et les ressources dont vous aurez besoin afin d'atteindre les objectifs du plan d'action. Cherchez l'appui de votre directeur pour améliorer vos compétences et demandez-lui son avis sur les progrès déjà réalisés lors de votre évaluation de rendement.

2. Cours de communication

Il faut savoir communiquer pour réussir une consultation. Il est particulièrement important de savoir :

- faire des exposés;
- diriger une réunion;
- faire une entrevue.

ISTC offre plusieurs cours de formation, tels que le cours sur les techniques d'entrevue. La Commission de la Fonction publique offre également des cours reliés aux relations interpersonnelles et à la communication. Si ces deux organismes ne peuvent satisfaire à vos besoins de formation, renseignez-vous sur les cours spéciaux offerts par le secteur privé.

3. Répertoires et systèmes de repérage

Enfin, ISTC élabore des ressources pour vous aider à planifier vos consultations.

ISTC met en place des systèmes pour vous renseigner sur les consultations entre le Ministère et ses clients et sur la portée de ces consultations. De plus, on met au point des bases de données qui vous permettront de connaître sans délai la spécialité de chacun au Ministère dans un domaine donné. Profitez de ces ressources pour mieux comprendre vos clients et trouver des renseignements et des conseils utiles au sein du Ministère.



LISTE DE VÉRIFICATION

Cette section présente la liste des principales étapes de toute consultation. (Votre trousse d'information sur les consultations comprend des aide-mémoire à utiliser pour planifier ou tenir des consultations.) Voici les huit grandes étapes à suivre :

- 1. ÉLABORER UNE STRATÉGIE**
- 2. ÉTABLIR DES LIENS**
- 3. ORGANISER LA CONSULTATION**
- 4. AMÉNAGER LES LIEUX**
- 5. TENIR LA CONSULTATION**
- 6. FAIRE LE SUIVI**
- 7. DOCUMENTER ET COMMUNIQUER
LES RÉSULTATS**
- 8. AGIR**

Ces huit groupes de tâches ont pour objet d'intégrer la consultation à vos activités journalières et permettront de travailler de façon plus efficace et plus professionnelle.

Tous ces points restent très généraux et ne conviennent pas nécessairement à chaque consultation. Quelques-uns conviendront lorsqu'il s'agit d'activités avec une seule personne, telles que les visites sur place et les entrevues. D'autres conviendront mieux à des situations de groupe, telles que les ateliers, les conférences et les comités.

1. ÉLABORER UNE STRATÉGIE

- Fixer des objectifs
- Examiner les ressources
 - répertoires
 - bases de données
 - budget
 - personnel
- Déterminer qui seront les acteurs principaux
 - administration centrale
 - régions
 - autres
- Élaborer un plan d'action
- Préparer un programme réaliste
- Déterminer les principaux besoins logistiques
- Évaluer les besoins d'information et de communication
- Former une équipe
- Répartir les tâches

2. ÉTABLIR DES LIENS

- Liens personnels
- Listes d'envoi
- Abonnements à des bulletins industriels
- Réunions annuelles
- Conférences et séminaires – industrie ou recherche
- Comptes rendus des activités
- Séances d'information
- Autres

3. ORGANISER LA CONSULTATION

- Faire connaître les objectifs
- Former l'équipe
- Répartir les tâches
- Analyser l'information et les bases de données disponibles
- Envoyer les invitations
- Préparer les dossiers d'information et les distribuer aux participants
- Préparer la consultation ou l'entrevue
- Prévoir les questions et les réponses
- Confirmer les plans et réserver la salle
 - grandeur
 - besoins spéciaux
 - sécurité (ISTC ou client)
- Confirmer les moyens de transport
- Surveiller les progrès et le budget
- Évaluer à chaque étape
 - réunions d'équipe
 - animateurs

4. AMÉNAGER LES LIEUX

- Examiner la salle à l'avance
- Surveiller
 - affiches à placer
 - inscription
 - insignes porte-nom
 - présentoirs et documents à distribuer
 - rafraîchissements
 - place des gens
- Vérifier d'avance l'équipement audiovisuel
 - ampoules de réserve pour le projecteur
 - rallonge électrique
- Autres

5. TENIR LA CONSULTATION

- Accueil à l'entrée, au besoin
- Commencer à l'heure, sinon, en donner la raison
- Vérifier la qualité de l'acoustique et de l'audiovisuel
- Résumer la portée et les objectifs de la rencontre
- Expliquer la procédure
- Déterminer les prochaines étapes
- Noter les commentaires
- Déterminer les obligations
- Chercher l'avis des participants

6. FAIRE LE SUIVI

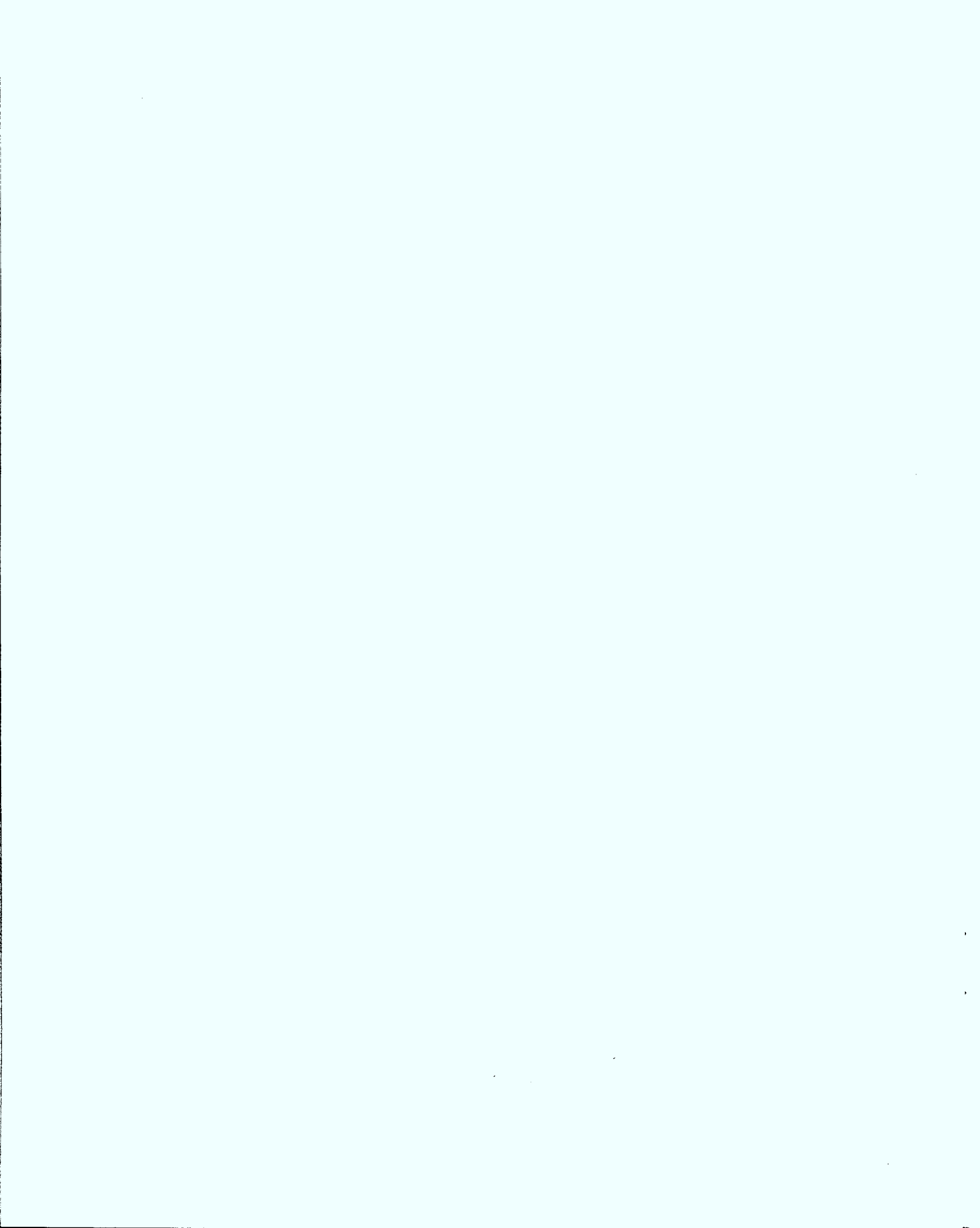
- Remercier les participants
- Faire le compte rendu avec l'équipe
- Examiner les commentaires des participants
- Chercher des commentaires auprès du réseau informel
- Envoyer des publications
- Communiquer avec d'autres ministères, au besoin
- Autres

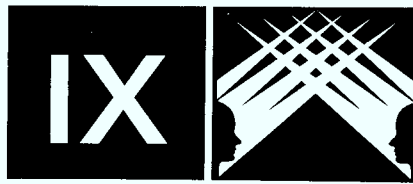
7. DOCUMENTER ET COMMUNIQUER LES RÉSULTATS

- Faire le compte rendu de la consultation
 - participants
 - sujets et thèmes
 - principales constatations
 - suivi terminé
- Classer la documentation dans les bons répertoires
- Partager activement les résultats avec les autres
 - participants
 - collègues
 - autres

8. AGIR

- Faire le suivi
- Déterminer les leçons apprises
 - plans de consultations
 - types de participants
 - autres
- Évaluer les constatations et les conséquences
- Intégrer les résultats au plan de travail





CONCLUSION

Il n'est pas facile de faire de la consultation une méthode de travail. Mais les connaissances spécialisées acquises grâce à cette technique et les liens tissés grâce à des consultations systématiques et bien planifiées valent la peine.

Après chaque consultation, prenez le temps d'évaluer votre performance et les leçons que vous pouvez apprendre. Gardez l'esprit ouvert : soyez ouvert à la critique positive et prêt à modifier vos méthodes d'après les suggestions reçues.

Ne jugez pas votre succès selon les facteurs suivants :

- Les participants vous aiment-ils?
- L'assistance était-elle nombreuse?
- Est-ce que c'était facile?
- Est-ce que c'était court?
- Avez-vous évité des arguments ou de la controverse?

Il faut plutôt vous poser les questions suivantes :

- Avez-vous eu les résultats espérés?
- Avez-vous obtenu l'information dont vous aviez besoin?
- La technique employée était-elle appropriée?
- Les participants ont-ils compris ce que vous vouliez leur dire? Si non, pourquoi?
- Avez-vous donné des réponses complètes aux questions posées par les participants?
- Les participants ont-ils été d'accord avec la décision finale qui a été prise? Si non, ont-ils compris la raison pour laquelle vous avez pris une telle décision?
- Est-ce que tout le monde a compris les projets de suivi?

Il faut apprendre à documenter et à évaluer chaque étape de la consultation en parlant avec les participants, votre directeur et vos collègues au Ministère. Soyez ouvert à leurs suggestions et profitez des possibilités d'améliorer vos compétences pour mieux planifier et tenir des consultations.

