

LE RÔLE-CONSEIL EN ACTION

CRÉDIBILITÉ ET INFLUENCE AU QUOTIDIEN

QUESTIONS POUR SE POSITIONNER

- Suis-je perçu comme un exécutant ou un conseiller stratégique ?
- Suis-je consulté en amont des décisions ou seulement en validation finale ?
- Est-ce que j'influence réellement les décisions importantes ?



LE RÔLE-CONSEIL



Fonction exercée par un conseiller, qui consiste à consolider les acquis professionnels d'une organisation, d'un groupe ou d'une personne et à les guider dans leurs choix en vue d'améliorer leur efficacité et leur performance.

Office québécois de la langue française

Le rôle-conseil consiste à accompagner les clients dans leurs décisions en s'appuyant sur l'analyse, l'expertise et la compréhension du contexte organisationnel, afin d'éclairer leurs prises de décisions et d'améliorer la performance et les processus.

LE RÔLE-CONSEIL EN RH



LE RÔLE-CONSEIL EN ACTION

« Le rôle-conseil consiste à éclairer la décision du client, en transformant l'expertise en compréhension partagée et en choix pleinement éclairés. »

Le rôle-conseil ne consiste pas :

- *À décider à la place*
- *À imposer une solution*
- *À se limiter aux aspects technique, RH, légal*
- *À seulement donner de l'information*
- *À exécuter sans analyser les enjeux*
- *À porter seul la décision*
- *À simplifier en oubliant les impacts*

Le rôle-conseil consiste :

- *À soutenir dans la prise de décision*
- *À proposer des options*
- *À relier l'expertise à la réalité du client*
- *À donner du sens à l'information*
- *À analyser les enjeux et les impacts*
- *À partager la responsabilité de la décision*
- *À aller en profondeur lorsque nécessaire*

LE CLIENT

« Le client n'est pas un spectateur dans une intervention de rôle-conseil... sinon, ce n'est plus du conseil. »

Le rôle-conseil repose sur une logique de co-responsabilité :

- *Le conseiller ne “pense pas à LA place”. Le client doit être actif dans la réflexion des pistes d'intervention ou de solution.*
 - *Le client apporte le contexte, les défis, les contraintes. Il ne délègue pas le problème – il le rend compréhensible.*
 - *Le conseiller propose, analyse et met la situation en perspective... mais la décision (l'action) appartient au client.*
 - *Le client reste imputable des actions, en effet le rôle-conseil ne transfère pas la responsabilité.*
- « Sans engagement du client, même le meilleur conseil reste théorique. »

LA CRÉDIBILITÉ

« La crédibilité en rôle-conseil ne repose pas uniquement sur ce que l'on sait ou ce que l'on fait, mais aussi sur la manière dont les autres nous perçoivent. »

La crédibilité peut varier selon les perceptions de chacun.

Par exemple :

- *une personne peut nous percevoir comme très crédibles parce qu'elle reconnaît notre expertise technique;*
- *une autre peut remettre cette crédibilité en question si elle sent que l'on comprend moins sa réalité terrain ou ses priorités.*

Ainsi, la crédibilité n'est pas statique. Elle évolue selon :

- *le contexte;*
- *les expériences passées avec le conseiller;*
- *le niveau de confiance établi;*
- *les attentes et besoins de l'interlocuteur, etc.*

INVITATION À LA RÉFLEXION SUR MON RÔLE-CONSEIL

Ce n'est ni un test scientifique ni une évaluation de la performance, mais un outil de réflexion pour prendre un moment de recul afin d'aborder trois piliers importants pour propulser notre rôle-conseil à un autre niveau.

Consignes :

- Répondez selon votre réalité actuelle, pas ce que vous devriez faire
- Soyez spontané(é)
- Pensez à vos expériences du quotidien



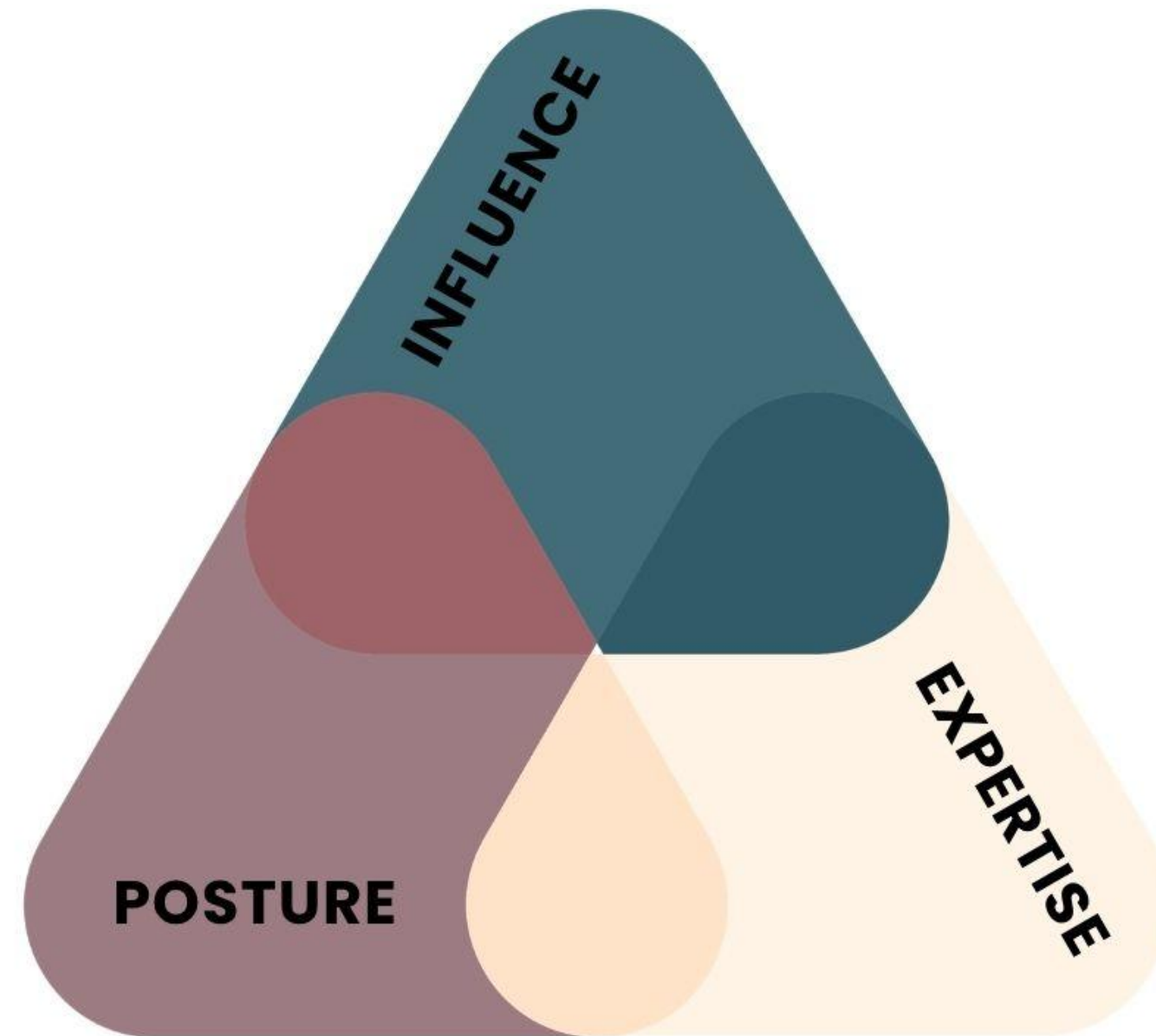
RÔLE-CONSEIL ET NIVEAU D'INFLUENCE



RÉSULTATS

- 80% à 100% – **Rôle-conseil stratégique**
 - Forte crédibilité*
 - Influence naturelle dans les décisions*
 - Capacité à naviguer dans des situations complexes*
- 65% à 79% – **Rôle-conseil en consolidation**
 - Bonne base de posture-conseil*
 - Influence présente mais variable selon les contextes*
 - Opportunité de renforcer les compétences*
- 50% à 64% – **Rôle-conseil en développement**
 - Tendance à être davantage dans l'exécution que le conseil*
 - Influence limitée ou dépendante du contexte*
 - Expertise présente mais moins positionnée stratégique*
- Moins de 50% – **Rôle principalement exécutant**
 - Difficulté à influencer les décisions*
 - Posture plus réactive que proactive*
 - Expertise peu traduite en recommandations*

LES TROIS LEVIERS DU RÔLE-CONSEIL



© Julie Ouellet

« Ce modèle est une façon simple de représenter trois dimensions essentielles du rôle-conseil, inspirées de différents modèles en leadership, en communication et en RH. »

EXPERTISE

« Ce que je sais »



© Julie Ouellet

Mots clés :

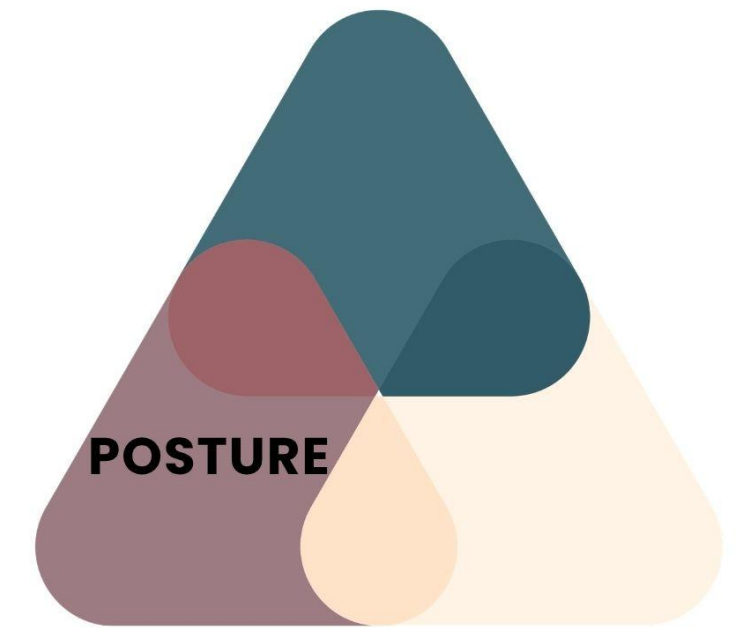
Maîtrise des connaissances
Compréhension des enjeux
d'affaires
Lecture des risques
Analyse des impacts
humains et légaux
Alignement organisationnel
Jugement et rigueur

Comportements associés:

Apporter des connaissances pertinentes adaptées à la situation
Analyser les enjeux avec méthode et rigueur
Poser un diagnostic fondé sur des faits et données
Anticiper les impacts humains et organisationnels des décisions
Identifier les risques, opportunités et zones de vigilance
Formuler des recommandations claires et applicables

POSTURE

« comment je me présente et j'agis »



© Julie Ouellet

Mots clés :

Identification du client et de ses besoins

Écoute active

Communication efficace

Intelligence relationnelle

Fiabilité, impartialité

cohérence, humilité

Éthique professionnelle

Comportements associés :

Faire émerger la réflexion plutôt que de donner toutes les réponses

Poser des questions stratégiques pour clarifier les enjeux réels avant de donner des solutions

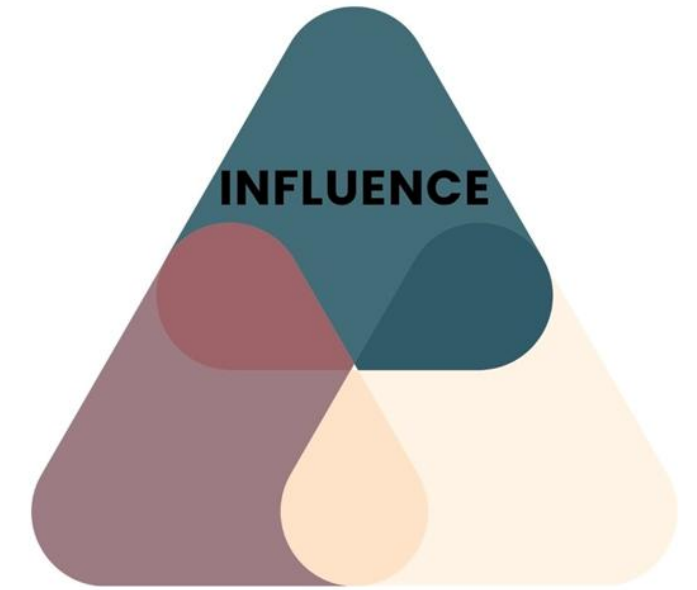
Recadrer les discussions avec tact lorsque nécessaire

Oser aborder les sujets sensibles ou inconfortables

Assumer ses recommandations et sa position professionnelle et reconnaître ses limites

INFLUENCE

« *Comment je favorise l'adhésion et le passage à l'action* »



© Julie Ouellet

Mots clés :

Confiance

Crédibilité

Vulgarisation

Lecture organisationnelle

Lecture politique

Analyse stratégique

Prise de position

Courage professionnel

Orientation impact

Comportements associés :

Adapter son message selon son interlocuteur (direction, gestionnaires, équipes)

Amener les autres à revoir leur approche en les amenant à réfléchir plutôt qu'en imposant

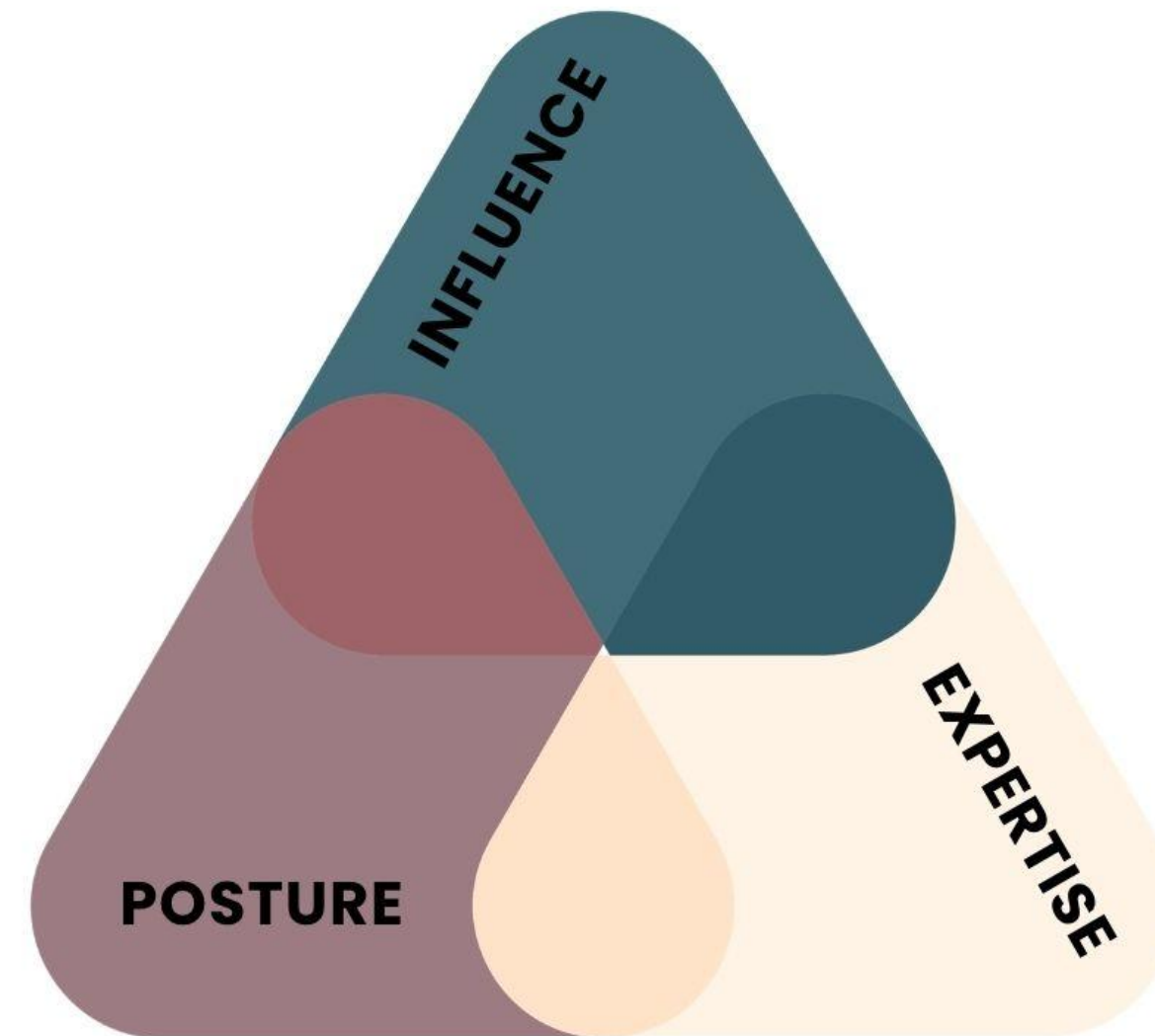
Utiliser des exemples concrets et un langage simple, orienté affaires

Comprendre les dynamiques d'influence, les intérêts et les jeux de pouvoir

Exprimer clairement les risques et les conséquences

QUEL PILIER EST EN JEU ?

LES TROIS LEVIERS DU ROLE-CONSEIL





SITUATION 1

Un gestionnaire te contacte parce qu'il observe une hausse des conflits dans son équipe. Les employés se plaignent de tensions et d'un climat lourd depuis quelques semaines.

Tu réponds :

« Honnêtement, je pense que ce serait une bonne idée d'organiser une activité team building ou un dîner d'équipe pour améliorer l'ambiance. Ça pourrait faire du bien à tout le monde. »

Le gestionnaire te demande :

« Oui, mais selon toi, qu'est-ce qui explique réellement ce qui se passe? Est-ce qu'on a un problème plus profond? »

Tu ajoutes :

« C'est difficile à dire... mais on peut commencer par ça et voir si ça s'améliore. »

An abstract graphic design featuring three overlapping, rounded triangular shapes. The top shape is a dark teal color, the bottom-left shape is a dark reddish-brown color, and the bottom-right shape is a light beige color. The word "EXPERTISE" is written in a bold, black, sans-serif font, centered within the light beige shape.

EXPERTISE

SITUATION 2



Une gestionnaire t'envoie un message courriel:

« J'ai décidé de donner une suspension d'une journée à l'employé x : peux-tu me préparer la lettre aujourd'hui et la lui envoyer ? Voici les faits. »

Tu réponds :

« Parfait, je prépare la lettre et je lui envoie comme demandé. »

Tu ne poses pas de questions supplémentaires, car cette gestionnaire a beaucoup d'expérience.

An abstract graphic design featuring a large, dark teal triangle at the top. Below it, a dark red circle overlaps the teal triangle and a light orange triangle. The light orange triangle is positioned at the bottom right. A dark purple triangle is at the bottom left. The word "POSTURE" is written in bold, black, uppercase letters on the dark purple triangle.

POSTURE

SITUATION 3

Tu présentes à un gestionnaire les résultats d'analyses RH suivants :

- *Hausse du taux de roulement dans une équipe*
- *Surcharge de travail documenté*
- *Signe de désengagement croissant*



Tu proposes :

De revoir la structure de l'équipe et redistribuer certaines responsabilités pour stabiliser le climat.

Le gestionnaire répond :

« Je comprends, mais ça n'est pas une priorité pour moi en ce moment. On verra ça plus tard. »

Tu insistes en expliquant :

Les données, les risques RH et les meilleures pratiques ... Le gestionnaire ne change pas d'avis.

An abstract graphic design featuring a large, dark teal triangle at the top. Below it, three overlapping rounded shapes are arranged: a reddish-brown one on the left, a dark teal one on the right, and a light orange one at the bottom. The word "INFLUENCE" is written in bold, black, uppercase letters across the top teal triangle.

INFLUENCE

RÉFLEXION POUR LA SUITE

- *Dans quel levier suis-je le plus fort ?*
- *Lequel est le moins développé ?*
- *Dans mes situations difficiles, lequel me fait le plus défaut ?*
- *Est-ce que je compense un levier par un autre ? (ex : beaucoup d'expertise, peu d'influence)*
- *Qu'est-ce que je pourrais faire différemment dès demain ?*



L'EXPERTISE SUR LE TERRAIN

« Comment appliquer ses connaissances pour mieux fournir des recommandations claires »

Recommandations professionnelles :

- *Être curieux*
- *Se former et lire régulièrement sur les tendances RH, légales et organisationnelles, etc.*
- *Utiliser une grille d'analyse pour structurer sa réflexion avant d'émettre des recommandations*
- *Se poser systématiquement les questions : Quel est l'enjeu réel? Qui sera impacté? Quels risques je vois?*
- *Utiliser la mission, la vision et les valeurs de l'organisation ou du département pour effectuer notre analyse*
- *Valider ses analyses complexes avec un pair ou un mentor*
- *Développer sa compréhension des enjeux d'affaires (finance, opérations, stratégie, production, etc.)*
- *Transformer l'information complexe en messages simples et décisionnels*

LA POSTURE EN PRATIQUE

« Ce qu'on peut mettre en pratique pour s'améliorer »



Recommandations professionnelles:

- *Connaître ses angles morts, observer et gérer ses réactions personnelles*
- *Clarifier le mandat et les attentes dès le départ pour bien comprendre son rôle (sa mission)*
- *Préparer ses interventions en identifiant les enjeux possibles et les zones de tension*
- *Formuler des hypothèses plutôt que des solutions pour favoriser la réflexion des autres*
- *Prendre du recul après les interventions pour identifier ce qui fonctionne et ce qui est à améliorer*
- *Demander de la rétroaction sur sa posture et son impact, pas seulement sur ses idées*
- *Prendre conscience de ses réactions en situation de tension pour mieux ajuster ses interventions*



L' INFLUENCE EN IMPACT

« Comment faire bouger les choses concrètement »

Recommandations professionnelles :

- *Anticiper les résistances et adapter ton approche avant les échanges*
- *Choisir le bon moment et le bon contexte pour influencer efficacement*
- *Faire émerger l'adhésion en amenant l'autre à réfléchir et à conclure lui-même*
- *Reformuler les enjeux dans le langage de l'interlocuteur pour créer de l'alignement*
- *Appuyer tes recommandations sur des gains concrets et des résultats rapides*
- *Utiliser des exemples, comparaisons ou repères connus pour renforcer la compréhension*
- *Ajuster le niveau de fermeté selon l'enjeu et le niveau de risque*
- *Identifier les alliés pour soutenir l'action*
- *Assurer le suivi des recommandations et ajuster pour garantir leur mise en œuvre*
- *Avoir du plaisir dans ses interactions en rôle-conseil*

QUESTION POUR RENFORCER NOTRE IMPACT EN RÔLE-CONSEIL

- *Est-ce que j'ai réussi à sortir de l'analyse pour proposer une recommandation ou une piste d'action?*
- *Est-ce que j'ai bien pris le temps de comprendre le besoin avant de proposer une solution?*
- *Est-ce que mes recommandations étaient concrètes et applicables?*
- *Est-ce que j'ai tenu compte du contexte, du timing et des priorités du client?*
- *Est-ce que j'ai validé la compréhension de mon client?*
- *Est-ce que j'ai cherché à influencer plutôt qu'à convaincre?*
- *Est-ce que j'ai favorisé la co-construction plutôt que de me positionner en expert seul?*
- *Est-ce que j'ai accordé assez d'importance à la relation et à la confiance?*
- *Est-ce que ma crédibilité reposait sur plus que la technique ?*

« Le rôle-conseil, ce n'est pas de donner des réponses parfaites, c'est de faire grandir la qualité des réflexions et de la relation une conversation à la fois, avec notre expertise, la bonne posture et la capacité à influencer pour mieux faire progresser les décisions et les situations. »

MERCI!

