

5 Regards sur la profession d'ingénieur forestier-conseil

AU CŒUR DE LA PROFESSION DE CONSULTANT

Par Aurélie Sierra, consultante, sociologue de l'environnement, M. Sc.

La profession d'ingénieur forestier, consultant en foresterie, se caractérise par de nombreux changements de pratiques, de visions ou de rôles. Cependant, certains éléments reviennent souvent dans les discours des piliers des sociétés de génie-conseil en foresterie, et nous permettent de repérer rapidement ce qui en forme le cœur.

Un rôle à trois facettes : l'exécutant, le conseiller et le gestionnaire

Une donnée importante pour comprendre la pratique d'un consultant est de bien faire la différence entre son rôle auprès de ses clients et sa mission au sein de sa firme, qu'il en soit propriétaire ou non. Auprès des clients, son intervention oscille entre l'exécution de travaux techniques, son expertise et le conseil à proprement parler.

« On a deux rôles, un rôle d'exécutant, effectuer des mandats d'inventaire et de cartographie par exemple, mais il y a aussi tout le rôle de conseiller sénior, pour les domaines dans lesquels les ministères ou les entreprises n'ont pas l'expertise. » André Carle

Concernant l'exécution de travaux techniques, peu en parlent, considérant que leur plus-value se situe plutôt dans l'accompagnement d'un client qui vit une problématique et pour lequel ils vont analyser une situation et proposer une solution rentable et efficace. Ici réside le véritable savoir-faire du consultant. Cela implique de connaître le domaine d'intervention de façon générale et approfondie. Cela peut sembler contradictoire, mais il semble que pour eux le défi soit bien de maîtriser un créneau sans nécessairement s'y restreindre. **Simon Parent** résume cette complexité de la façon suivante :

« Je dis toujours qu'un consultant, il n'est expert en rien, mais il est bon en tout. »

Cela implique à nouveau la nécessité de savoir s'adapter, s'intégrer sans cesse dans des contextes inconnus qui doivent rapidement devenir familiers pour que les consultants puissent identifier les enjeux, les besoins et les solutions potentielles. Ils ont certes leurs domaines d'expertise : l'inventaire, la voirie, l'économie forestière ou la certification. Mais ils doivent également savoir ne pas se limiter, car ce qui compte avant tout c'est de répondre au mieux au besoin d'un client :

« C'est difficile parce que dépendamment du client, je ne suis plus un forestier, je deviens un écologiste, un planificateur. L'essence, c'est d'avoir une connaissance généraliste de la profession et du champ d'application. Le consultant, contrairement à d'autres, doit analyser les solutions. Quand on nous engage, c'est pour nos capacités d'observation, de recul, d'analyse et ensuite pour nos capacités à trouver des solutions. » Bruno Del Degan

La diversité des mandats et des expertises n'est pas le seul défi du consultant qui est aussi un gestionnaire. Dans la pratique privée, l'ingénieur forestier va rapidement occuper des postes clés et va devoir gérer du personnel professionnel et technique. Pour beaucoup, cela a représenté un défi important, car l'apprentissage s'est fait sur le terrain. Dans le même temps, cela fait la fierté de plusieurs qui considèrent qu'être consultant c'est aussi savoir créer un lien avec ses employés et ses collègues afin d'être en mesure de mettre en commun les connaissances et créer une synergie propice à l'exécution de mandats pluridisciplinaires. Le consultant est donc aussi un patron qui doit dédier une partie de son temps à la gestion des ressources humaines.

«C'était ça aussi notre métier, de savoir impliquer les bonnes personnes de la bonne façon, pour les respecter et pour que ton projet fonctionne. Ça fait partie des fondements du métier de consultant je trouve.»

Jean-Louis Blouin

«C'est certain qu'avec le temps, on devient gestionnaire, on fait de la gestion des ressources humaines. De ce côté, je suis très fier d'avoir conservé et motivé les troupes, d'avoir cherché du nouveau monde et de pouvoir leur laisser quelque chose qui va bien fonctionner.»

Guy Rochette

Cette fierté, ils sont nombreux à l'exprimer :

«Je donne du travail à des gens, c'est très satisfaisant. Pas beaucoup, mais quand même, c'est gratifiant.» François Grimard

«Ce dont je suis très fier c'est d'avoir été un bon patron, j'avais une bonne écoute. Et j'ai eu une bonne réputation.» Serge Côté



Équipe d'inventaire sur le terrain, Nord-du-Québec.

Source : Groupe DDM.

SAVOIR TRANSMETTRE SON EXPERTISE

Un autre élément fondamental de la profession de consultant, c'est son rôle de transmetteur. Il est souvent dans une position d'intermédiaire entre le besoin et le savoir. Nous l'avons vu, lorsque le client émet une demande, le consultant doit écouter, comprendre, analyser et proposer. Passer

de l'analyse à la proposition requiert de grandes capacités de communication et de vulgarisation. Car, non seulement le consultant doit offrir au client une analyse des problématiques vécues (contexte, origines, enjeux, etc.), mais il doit également vulgariser et partager la réflexion et les connaissances qui sont à l'origine de la solution proposée.

Donc, pour vous c'est là que se situe le rôle de consultant, dans le partage de connaissances ?

«Fondamentalement oui, mais avec un enrobage qui va faciliter l'acquisition et le transfert de connaissances. Tu peux apporter un message que personne ne comprendra. Il faut donc être capable de modifier notre approche pour que le partage se fasse plus facilement.»

Jean-Louis Blouin

«Pour être consultant, ça te prend des connaissances de base, tu vends ce que tu as dans ta tête. Ensuite, ton travail c'est de l'adapter au mieux aux besoins des clients, il faut aussi que ton client puisse s'approprier ce que tu lui proposes.» François Grimard

Dans certains cas, l'objectif du consultant est d'offrir une solution à long terme. Lorsque l'on est dans le changement de procédures, la réorientation d'une activité industrielle, la résolution d'un problème environnemental, le client doit comprendre et doit pouvoir ensuite fonctionner de façon autonome avec la solution apportée. Le consultant pourra jouer un rôle d'accompagnateur, mais son rôle n'est surtout pas de devenir un membre permanent de l'équipe. Pour cela, il faudra faire preuve de capacités de communication et d'éducation certes, mais aussi d'humilité afin de parvenir à un heureux dosage de connaissances théoriques, d'expertise technique et de bon sens basé sur la réalité du terrain.

Être consultant c'est toujours un peu travailler sur l'humain finalement, avec le client, avec les partenaires, etc.

«Oui exactement, tu peux arriver avec ce que tu penses être la recette, mais ça ne correspond pas du tout aux besoins ou à la réalité locale.»

Jean-Louis Blouin

Au-delà de la compréhension du contexte forestier, environnemental ou économique, le consultant en foresterie doit faire preuve d'empathie et avoir une vision juste du contexte socioculturel dans lequel il intervient. Avec cette connaissance, il peut à la fois proposer des solutions adaptées et efficaces, mais il s'assure également de leur adéquation avec les habitudes et les savoir-faire en place.



François Grimard au centre de la photo avec le casque rouge.
Source : Michèle Ancil.

LA GESTION DU RISQUE ET LA RESPONSABILITÉ PROFESSIONNELLE

Nous l'avons abordé rapidement, le consultant est un homme d'affaires. Oeuvrer dans le privé c'est aussi consacrer du temps à gérer la relation clientèle, à promouvoir ses activités et son savoir-faire. Il faut être à l'écoute, il faut anticiper les tendances et les besoins, il faut être proche de ses clients tout en respectant une distance éthique. On entre alors dans le sujet complexe de la responsabilité professionnelle de l'ingénieur forestier. Au-delà des règles existantes qui ont tendance à devenir toujours plus strictes, le consultant doit lui-même définir ses limites et faire preuve de clairvoyance pour sauvegarder son indépendance et se protéger de tout conflit d'intérêts. **François Grimard** vit ces défis au quotidien dans le milieu de la certification :

« Le défi c'est de rester indépendant, de garder un bras de distance avec le client, en même temps, c'est le client qui paie pour se faire auditer. Pour moi, la question de la gestion des conflits d'intérêts a vraiment été importante. Je

ne gagne pas ma vie uniquement en faisant des audits, je fais aussi de l'implantation de systèmes. Ça me rend plus compétent de faire les deux, mais je dois faire très attention de ne pas donner de conseils à une entreprise que je suis en train d'auditer et ne pas auditer les clients que l'on conseille! »

Assumer les responsabilités liées à la pratique de la consultation privée, c'est aussi prendre des risques au nom de ce que l'on pense être bon ou porteur. Le risque est une notion importante et particulièrement intéressante puisqu'elle vient toucher les fondements mêmes de la profession. Les consultants en foresterie le disent souvent, il faut savoir prendre des risques, être visionnaire et investir. Malgré l'instabilité du marché et la versatilité de l'activité, il faut faire confiance en la pérennité des besoins et surtout, faire confiance à son expertise.

« Donc, si une opportunité se présente, tu analyses la situation et tu décides si ça vaut le coup d'investir, mais ce n'est pas toujours une démarche structurée. On est surtout guidé par ce que l'on aime faire, il faut avoir une nature curieuse, il faut répondre "oui, mais". Avoir le goût du risque tout en ayant une bonne analyse de la situation. » Bruno Del Degan

Pour Guy Rochette, il faut investir pour être à la pointe et se maintenir sur ce marché compétitif, par contre la réussite reposera toujours sur le système de l'essai/erreur.

Être visionnaire et prendre des risques lorsque l'on est consultant, c'est parfois accepter des contrats risqués sur le plan financier (à prix ferme par exemple) en projetant des retombées à plus long terme. Un contrat peu lucratif peut donner une visibilité, permettre de développer un créneau ou donner l'occasion de démontrer ses compétences auprès de nouveaux clients.

Savoir gérer le risque, c'est également avoir la capacité de prendre des décisions importantes qui peuvent avoir des conséquences lourdes pour la compagnie ou les partenaires.

«**Oui des contrats que l'on avait sous-estimés il y en a eu bien sûr, certains ont coûté pas mal plus cher que prévu, mais il fallait prendre le risque pour l'avoir. Cela fait partie de notre vie, la gestion du risque est importante, on le sait. Il y a des dossiers que l'on prend à l'heure et tu diminues les majorations pour rentrer dans tes frais, il y a plein de façons de gérer ça, mais quand on prenait des contrats à prix ferme, on établissait un risque et on le gérait ensuite. Par exemple, on a eu un contrat pour l'inventaire des forêts naturelles et des plantations en Argentine, arrive la dévaluation du peso, on a dû prendre la décision de se retirer. On a appelé l'assurance, qui a compensé. Parce que c'était une situation externe, on n'y pouvait rien. On s'en est quand même toujours bien tiré.**»
Jean-Louis Kérouac

«**Des décisions difficiles, on en prend tout le temps. Je pense notamment à un projet avec Hydro-Québec, on a dû les rencontrer pour arrêter le projet, on leur redonnait le projet parce que c'était impossible de faire le travail. C'était en haut de Matagami et tout était inondé. Or, on était censé y aller avec de la machinerie pour déboiser, c'était impossible, il aurait fallu attendre. Et comme Hydro-Québec ne voulait pas négocier leurs délais, on a dû prendre la décision d'arrêter ce projet. Ce n'était pas évident.**»
Guy Rochette



Lors de la construction des barrages hydroélectriques, Hydro-Québec fait appel à l'expertise des sociétés de génie-conseil en foresterie pour faire des inventaires et de la récupération de bois dans les forêts qui vont être inondées. Ici, la construction de Manic 5 sur la Côte-Nord.

Source : Consultants forestiers DGR Inc.

Force est de constater cependant que ce risque fait partie de ce que les consultants aiment dans leur profession.

«**Il y a des troubles financiers c'est sûr, c'est toujours instable. Mais, ce qui a vraiment compté pour moi, ça a été le sentiment de liberté.**»
Gilles Walsh

C'est sur ce sentiment de liberté que nous concluons cet article, car s'il y a un élément qui rejoint toutes les personnes rencontrées dans le cadre de la rédaction de cette revue, il s'agit bien de la priorité accordée au besoin et à l'exercice de la liberté.

La liberté c'est la possibilité de choisir ses mandats et ses clients, lorsque les affaires vont bien. C'est aussi celle d'avoir un statut autonome qui permet de développer son activité selon ses propres valeurs, sa propre analyse du marché, en somme avoir la possibilité de créer une pratique unique. C'est enfin la liberté de dire non lorsque l'on ne croit pas en un projet, que l'on ne s'en sent pas capable ou que celui-ci ne cadre pas avec notre éthique ou nos valeurs.

Bruno Del Degan mettra tout de même un bémol à cette liberté en expliquant avec humour qu'il a choisi d'être consultant notamment pour ne pas avoir de patrons, pour ensuite réaliser qu'il avait autant de patrons que de clients.

