

CHAPITRE VI
LE DÉVELOPPEMENT DU CONSULTANT

1.0 LE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL DU CONSULTANT

Faire un tel retour sur notre pratique nous a permis de mieux comprendre l'importance pour le consultant de développer certaines attitudes par rapport à son client, et plus généralement, par rapport à la consultation. D'ailleurs, beaucoup d'auteurs traitant de la consultation et de la relation d'aide réfèrent plus ou moins explicitement à ces conditions qu'ils considèrent comme des préalables à l'intervention. Nous ferons ici une brève présentation des attitudes que nous devrions développer pour améliorer notre pratique.

1.1 *L'authenticité*

Le diagnostic de notre pratique a révélé plusieurs aspects de notre personnalité influant sur la relation avec notre client. Ainsi, nous avons constaté que nous manifestons constamment le besoin de préserver une image construite à partir de notre conception de la consultation faisant de l'intervenant un être omniscient, omnipotent, bref, un être parfait. Conséquemment à cette image, difficile à sauvegarder il va sans dire, nous

n'acceptons pas de nous dévoiler au client, le risque étant trop grand de projeter une image non conforme à l'image idéale. Or, une relation basée sur l'authenticité est une relation vraie, où le consultant fuit «tout machiavélisme, manipulation ou jeu de rôle¹».

Rogers et Truax définissent ainsi l'authenticité :

(...) l'authenticité signifie que l'aidant demeure lui-même dans ses échanges avec son client. Il n'a pas de façade, exprimant ouvertement les sentiments et les attitudes qui l'habitent au moment de la rencontre. L'authenticité fait appel à la conscience de soi : l'aidant a conscience de ses sentiments; il est capable de les vivre, de les assumer et de les communiquer si cela favorise la relation d'aide. Cela signifie qu'il a un contact direct et personnel avec son client et rencontre celui-ci dans un échange entre deux personnes. Cela signifie qu'il est lui-même et évite de renier son individualité².

L'école rogérienne utilise aussi le concept de congruence pour nommer cette attitude de l'aidant³. Les auteurs insistent sur le fait qu'il ne faut pas confondre authenticité et ouverture, cette seconde attitude consistant à livrer exactement tout le contenu interne de l'aidant.

Pour être réellement utile à la relation consultant-client, l'authenticité doit s'exprimer dans un ensemble de comportements. Egan et Forest⁴ en suggèrent quelques-uns :

-Éviter de surestimer son rôle : les auteurs soulignent ici que l'intervenant ne doit pas se servir de son rôle d'aidant pour se protéger et pour tromper son client. Il doit faire connaître ses véritables motivations, manifester ses points faibles et en général, le contenu de sa vie intérieure. En somme, il doit rechercher l'interdépendance plutôt que la dépendance dans sa relation avec le client.

-Etre spontané : être authentique ne signifie pas exprimer chacune de ses pensées à l'autre. Cependant, cela implique que le consultant évite de filtrer le contenu de sa vie intérieure et ce qu'il exprime à autrui. Réagir immédiatement aux besoins ou aux états du client plutôt que d'attendre le «bon» moment ou d'utiliser des stratégies planifiées, voilà un moyen d'atteindre cette spontanéité.

-Savoir s'affirmer : il faut exprimer son vécu, ses pensées, ses objections, sans agressivité.

-Éviter d'être sur la défensive : l'intervenant qui connaît et accepte ses forces et ses faiblesses n'a pas à s'en défendre.

-Etre cohérent : il faut agir conformément à nos pensées et à nos ressentis ou du moins, identifier les contradictions qui amoindrissent notre capacité à aider l'autre.

-S'ouvrir à l'autre : l'intervenant doit pouvoir se confier à l'autre lorsque cela est nécessaire pour faire avancer la relation.

1.2 *La considération positive*

Notre diagnostic souligne à quelques reprises notre difficulté à intervenir auprès d'un client exprimant des valeurs différentes des nôtres. Il semble d'ailleurs que cette difficulté appartienne à plusieurs consultants :

Le conflit latent entre le gestionnaire et l'expert se situe souvent au niveau des valeurs respectives de chacun. (...) De plus, certains de ces derniers [les chercheurs] manifestent de la rigidité et admettent difficilement les valeurs prônées par les gestionnaires. Ceci se traduit concrètement dans le fait que, fréquemment, le dirigeant n'est pas impliqué dans l'élaboration des objectifs visés par le spécialiste⁵.

Celui qui fait de la recherche et de l'intervention en milieu organisationnel doit accepter jusqu'à un certain point les valeurs de ce milieu⁶. Il n'est pas dit que l'intervenant et le client doivent avoir les mêmes valeurs pour entreprendre un processus, mais il faut être attentif à cette compatibilité⁷. Une relation suppose échange et adaptation de l'un à l'autre. Pour que cela soit possible, le consultant doit faire preuve d'ouverture face à son client et à sa façon de voir les choses.

La considération positive est une attitude du consultant l'amenant à reconnaître à son client un rôle d'expert face à son propre développement. Selon l'approche humaniste, chaque individu possède en lui-même les ressources nécessaires pour prendre conscience de ses valeurs, attitudes et comportements et pour déterminer les choix qui lui permettront de mieux s'adapter à son environnement. Transposée au contexte organisationnel, cette hypothèse implique que les individus possèdent les ressources pour solutionner les problèmes les concernant⁸. La contribution du consultant qui souscrit à ces principes visera alors la diffusion de connaissances et d'instruments nécessaires au diagnostic, à l'analyse et à la décision. Son rôle en sera un de facilitateur s'intéressant à développer dans l'organisation-cliente les aptitudes nécessaires à la solution de ses problèmes.

D'autres auteurs utilisent le concept de respect pour nommer cette attitude de l'intervenant envers son client. Pour Lucien Auger par exemple, le respect suppose que l'aidant considère son client comme un être humain investi d'une valeur et d'une dignité infinies, quels que puissent être ses comportements⁹. Au début de la relation consultant-client, Auger suggère donc que l'aidant s'appuie sur un préjugé de base favorable, «en se disant à lui-même que, s'il se donne le temps de découvrir l'aidé, il trouvera certainement en lui des éléments qui viennent justifier son affection et son respect¹⁰».

13 *L'empathie*

Tant qu'un aidant se cantonne à l'intérieur de sa propre perception, érigée en absolu, tant qu'il ne fait pas l'effort, conscient au début, de laisser temporairement de côté, de mettre entre parenthèses, pour ainsi dire, sa manière de voir les choses, sans pour autant en nier la présence et la valeur pour lui, tant qu'il ne réussit pas à sortir de lui-même pour aller voir les choses à travers les yeux de son interlocuteur, on ne peut pas dire qu'il comprend empathiquement ce dernier¹¹.

L'empathie est une attitude visant à ajuster sa perception à celle de l'autre. Il s'agit en fait de tenter de comprendre les comportements de l'autre dans son propre cadre de référence. Une telle compréhension est donc centrée sur le monde émotif du client et sur la perception subjective qu'il a de ce monde¹². Cette attitude exige de la part du conseiller un fort degré de conscience de soi et d'authenticité.

1.4 *La volonté réelle d'aider*

Nous avons vu dans le diagnostic qu'il est facile de laisser nos besoins personnels déformer notre lecture de la situation (par exemple, le besoin de nous mettre en valeur) et en conséquence, de mal orienter notre intervention, ce qui a également pour effet de dégrader la relation consultant-client.

Lucien Auger¹³ décrit cette attitude fréquente chez les aidants novices. Ces personnes tendent à assumer le rôle d'aidant, mais sans être intimement

transformées en personnes aidantes. Aider demeure pour elles une activité bien circonscrite, une fonction, un travail dans lequel elles ne sont pas profondément et personnellement impliquées. Ainsi, il est possible que ces personnes changent quelque peu d'attitude lorsqu'elles sont en relation d'aide et lorsqu'elles ne le sont pas. L'auteur considère alors la possibilité que ces personnes ne soient pas complètement authentiques dans leur rapport d'aide, se contentant de jouer un rôle. Il poursuit :

C'est ici encore une fois qu'on peut constater combien, dans le contact d'aide, l'aidant peut aider, non pas tellement par ce qu'il fait et dit, mais bien plutôt par ce qu'il est. On voit aussi combien le travail d'aide est exigeant pour l'aidant. C'est de tout son être qu'il doit être aidant, et non pas seulement de façon superficielle et occasionnelle. Etre un aidant implique, pour la plupart de nous, une transformation profonde de notre être, une sortie de nous-mêmes, rendue possible par une acceptation très profonde de notre être et donc une solide sécurité intérieure, une compréhension intime de ce que nous sommes, résultant d'une patiente attention à notre monde intérieur, un dépassement de nos peurs, un abandon de nos fausses sécurités reposant sur la façade que les peurs édifient entre nous et les autres. (...) Cette liberté intérieure, à son tour, est ce qui permet à l'aidant de créer pour son aidé les conditions qui permettent à ce dernier d'accéder à sa propre libération. Nul ne donne ce qu'il ne possède pas lui-même¹⁴.

Les attitudes du consultant, son savoir-être, sont donc à la base de sa relation avec le client. En étant authentique et cohérent dans ses gestes, le consultant est mieux disposé à réagir à son client. Il a donc plus de facilité à établir un contact réel et profond avec lui, par opposition à une relation utilitaire et superficielle.

2.0 LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DU CONSULTANT

La section précédente nous invite à réfléchir à l'acquisition et au développement des attitudes favorables à la relation coopérative. Nous avons jusqu'ici considéré le comportement du consultant, c'est-à-dire ses pensées, ses actions, ses choix, comme étant à la source de la relation qu'il entretient avec son client. En présentant le modèle général du comportement, nous avons également postulé que les valeurs, attitudes, attentes et les besoins comptaient parmi les facteurs influençant le comportement humain. C'est donc dire que, pour modifier de façon durable un comportement défavorable à une relation consultant-client coopérative, il faut agir sur les facteurs personnels déterminant le comportement, en l'occurrence, sur les valeurs et les attitudes du consultant, plutôt que sur les techniques utilisées.

En effet, Egan et Forest mettent en garde contre l'accent exagéré mis par certains sur les habiletés et les techniques du processus d'aide, où, «au lieu d'être une entreprise profondément humaine, l'aide est alors réduite en pièces détachées¹⁵.» Pour ces auteurs, une approche intégrée tant de la formation que de l'aide elle-même signifie d'abord que l'aidant doit trouver un sens personnel dans les habiletés et techniques qu'il utilise. Celles-ci doivent être une extension de l'attention qu'il porte à son client, et non seulement des parcelles de «technologie de l'aide». L'aidant doit aussi apprendre à mettre les techniques au service des résultats qu'il cherche à atteindre. Ce n'est pas par exemple lorsque l'aidant parvient à interpréter le langage non-verbal que l'aide est réussie, mais lorsque le client arrive à gérer son organisation de façon plus

efficace. Enfin, les habiletés et techniques du consultant doivent être imprégnées des valeurs et attitudes décrites précédemment.

Lucien Auger rappelle aussi que la fragilité et la non-permanence des techniques ne surgissant pas des attitudes internes a été maintes fois démontrée. Ainsi, l'exercice intensif de différentes techniques peut conduire à une certaine maîtrise des habiletés en consultation; cependant, cet apprentissage résiste mal à une pratique prolongée¹⁶. Un dicton s'applique très bien ici : «Chassez le naturel et il revient au galop!»

C'est dire que l'élément essentiellement aidant de la relation sera bien plus la personnalité de l'aidant que les techniques qu'il a pu acquérir, ou plutôt, que pour être vraiment libérateurs, les comportements externes de l'aidant devront traduire et exprimer les traits d'une personne elle-même libérée¹⁷.

Les spécialistes du comportement humain misent le plus souvent sur la modification des attitudes pour enclencher un changement du comportement. Abravanel explique qu'il existe plusieurs façons de changer les attitudes¹⁸. La première consiste à présenter à la personne une information nouvelle et différente concernant l'objet d'attitude. C'est ainsi par exemple que nous avons développé une attitude plus favorable, plus ouverte à la relation consultant-client, simplement en prenant connaissance de textes écrits sur le sujet. Notons aussi que ce procédé est largement utilisé en publicité pour infléchir un comportement d'achat.

Un deuxième moyen d'amener un changement d'attitude consiste à faire en sorte que l'individu vive des expériences nouvelles et expérimente des sentiments différents lorsqu'il se trouve en présence de l'objet d'attitude. Notre stage de formation avec le groupe CFC, où nous avons expérimenté une approche différente de consultation, constitue un exemple de cette façon de modifier les attitudes.

Abrevanel affirme toutefois que la méthode la plus efficace et la plus populaire auprès des spécialistes en modification du comportement demande d'obliger les gens à agir à l'opposé de ce qu'ils seraient tentés de faire. C'est en somme l'expérience que nous avons vécue lorsque, pour atteindre des objectifs de formation précis, nous avons dû «oublier» nos connaissances en communication pour nous centrer davantage sur notre client (expérimentation Le C.L.S.C.).

Certains auteurs mettent toutefois en garde contre le caractère partiel de ces techniques visant uniquement le changement des attitudes : «en changeant des attitudes sans s'attaquer vraiment aux valeurs plus profondes, le résultat ne peut qu'être partiel¹⁹». Jean S. Morin ajoute :

Le fait de modifier, par une série de techniques appropriées, les attitudes, en vue d'influencer les comportements mais en faisant abstraction des valeurs, suppose que les deux systèmes viendront en contradiction tôt ou tard²⁰.

Ainsi, on observe un conflit entre le système de valeurs et le système d'attitudes lorsque, par exemple, une personne valorise la liberté individuelle mais n'hésite pas à empiéter sur celle d'autrui pour défendre ses droits...

L'acquisition réelle de nouveaux comportements exige donc une certaine cohérence interne et peut-être même un changement profond des valeurs. Comme les attitudes, les valeurs se consolident ou se modifient au fil des expériences individuelles mais elles sont d'abord transmises par la société : la famille, les groupes dans lesquels nous sommes impliqués, notre milieu de travail, nos institutions d'enseignement, etc. Les programmes de formation s'adressant aux consultants peuvent donc jouer un rôle important pour la diffusion de nouvelles valeurs favorables à une meilleure relation consultant-client. Ainsi, selon la conception de la consultation auxquels ils adhèrent, nos enseignants nous transmettent un modèle d'intervention centré sur le client, centré sur le contenu ou centré sur le processus, chacun de ces modèles reposant sur un système de valeurs.

Un changement intégré est aussi un changement vécu. «La véritable intégration des connaissances et des habiletés ne se fera qu'à travers l'exercice du métier dans la réalité d'une intervention professionnelle²¹». En effet, la stabilisation ou la modification des valeurs demande une confrontation dans l'action, dans le vécu. L'acquisition de ce savoir sera toutefois plus efficace si le consultant profite d'un programme de formation structuré. C'est pourquoi les programmes de formation s'adressant aux consultants doivent aussi faire une large place à l'expérimentation de nouveaux comportements. C'est la

technique qu'utilise avec succès le Groupe CFC dans sa session d'entraînement à la consultation. C'est aussi celle que suggèrent Egan et Forest pour l'apprentissage d'habiletés en communication²². Comme nous croyons que ce programme peut aussi être utilisé pour le développement d'attitudes et de techniques favorables à la consultation, nous en présentons ici les grandes lignes.

1° Acquérir d'abord une compréhension cognitive de l'habileté, de l'attitude ou de la technique visée par la lecture ou la participation à des séances de formation.

2° Atteindre la «clarté behaviorale» par l'observation. Il s'agit de regarder des consultants expérimentés appliquer l'habileté ou la technique à acquérir. Ceci peut se faire lors de séances vécues ou filmées.

3° Pour s'assurer qu'il comprend suffisamment l'habileté, l'apprenant l'utilise ensuite sous la supervision d'un consultant expérimenté. Une session de pratique en petits groupes avec des collègues est alors recommandée. Au cours de cette séance, on recommande d'évaluer sa performance et d'obtenir une rétroaction de son superviseur et de ses collègues afin d'identifier les erreurs et de consolider les points forts.

4° Enfin, les auteurs suggèrent de s'arrêter de temps en temps pour réfléchir au processus de formation en cours. On peut alors faire le point sur les apprentissages réalisés.

Nous ajoutons à ces quatre étapes du programme de formation un exercice que le diagnostic de notre pratique a révélé fort utile : l'évaluation continue de la relation consultant-client. À notre avis, il s'agit d'ailleurs d'un exercice que devrait réaliser le consultant au cours de chacune de ses interventions. Cette évaluation consiste à faire le point régulièrement sur la relation qui se développe avec le client. Elle peut être effectuée à des moments importants de l'intervention (lors de l'entrée, du contrat, au rapport d'étape) par le consultant seul ou, s'il le juge nécessaire, en collaboration avec le client. Nous jugeons toutefois nécessaire de procéder à une évaluation finale de la relation conjointement avec le client. En plus d'exprimer la confiance et le respect que le consultant témoigne à son client, cette pratique est source d'apprentissage pour le consultant qui peut ainsi valider ou infirmer ses perceptions.

-
- 1 Lucien AUGERS, Communication et épanouissement personnel (La relation d'aide), Montréal, Éditions de l'homme, 1972, page 62.
 - 2 Gérard EGAN, Françoise FOREST, Communication dans la relation d'aide, Montréal, Les Éditions HRW Ltée, 1987, page 69.
 - 3 Lucien AUGERS, op. cit., page 60.
 - 4 Gérard EGAN, Françoise FOREST, op. cit., page 69.
 - 5 Yvan BORDELEAU, Comprendre et développer les organisations, Montréal, Les Éditions Agences d'Arc, 1987, page 15.
 - 6 Ibid., page 15.
 - 7 Claude PAQUETTE, Intervenir avec cohérence, Montréal, Éditions Québec/Amérique, 1985, page 95.
 - 8 Laurent BÉLANGER, Le développement de l'organisation dans Individu, groupe et organisation, Montréal, Gaétan Morin Éditeur, 1986, page 421.
 - 9 Lucien AUGER, op. cit., page 50.
 - 10 Ibid., page 54.
 - 11 Ibid., page 33.
 - 12 Ibid., page 32.
 - 13 Ibid., page 54.
 - 14 Ibid., page 64.

-
- 15 Carl Rogers, cité par Gérard EGAN, Françoise FOREST, Communication dans la relation d'aide, Montréal, Les Éditions HRW Ltée, 1987, page 80.
 - 16 Lucien AUGERS, op. cit., page 15.
 - 17 Loc. cit.
 - 18 Harry ABRAVANEL, Valeurs, attitudes, attentes et besoins dans Individu, groupe et organisation, Montréal, Gaétan Morin Éditeur, 1986, pages 72-73.
 - 19 Jean S. MORIN, Comportement humain dans l'entreprise, Institut des banquiers, page 4-22.
 - 20 Ibid., page 4-9.
 - 21 Robert LESCARBEAU, Maurice PAYETTE, Yves ST-ARNAUD, Devenir consultant, Montréal, Les presses de l'Université de Montréal, 1985, page 171.
 - 22 Gérard EGAN, Françoise FOREST, Communication dans la relation d'aide (Cahier d'exercices), Montréal, Les Éditions HRW, 1987, page 1.

CHAPITRE VII
UNE RÉFLEXION SUR LE SAVOIR-ETRE

1.0 LE SAVOIR-ETRE

Avec Bélanger, nous avons défini plus haut le savoir-être comme étant la cohérence entre ce que vit l'intervenant et ce qu'il manifeste extérieurement¹. L'analyse de notre pratique nous amène à préciser les implications de cette définition.

Nous considérons que le savoir-être implique d'abord une cohérence interne. Le système des V.A.A.B. de l'individu doit être en équilibre. Il ne doit pas y avoir de contradictions, par exemple, entre ses valeurs et ses attitudes. Une telle situation engendrerait des conflits au niveau de la personnalité, conflits qui, comme nous l'avons vu, commandent l'intervention des mécanismes de défense de la personnalité, tel que celui de la perception, mécanismes qui affectent la façon dont le consultant entre en relation avec son client.

Cette cohérence interne est grandement favorisée lorsque le consultant développe sa conscience de soi et qu'il s'accepte bien lui-même. La conscience de soi signifie la reconnaissance de ses forces et faiblesses, de ses limites, de son

potentiel². La conscience de soi implique donc que la personne se donne le droit à l'erreur, à l'imperfection. La recherche du savoir-être ne pourrait être possible sans la conscience de soi. Le Groupe CFC la définit ainsi :

Etre conscient, ce n'est pas seulement de comprendre avec ma tête, mais bien être le «témoin bienveillant» de ce que je vis dans mes perceptions, sentiments et activités mentales, à un moment donné.³

Paquette nous livre quant à lui un moyen d'atteindre cette conscience de soi :

Etre à la recherche de la cohérence implique que l'intervenant soit attentif à ses mouvements intérieurs. C'est un processus de redécouverte de ses énergies internes. C'est un processus d'auto-développement⁴.

De la même façon qu'il reste à l'écoute du langage non-verbal de son client, l'intervenant doit demeurer à l'écoute des réactions physiques et physiologiques qui expriment son vécu intérieur. Plutôt que de tenter de se parer d'une image construite, le consultant utilise alors son énergie pour développer le potentiel de sa personnalité. On parle alors de la «gestion de soi⁵».

Conscience de soi, acceptation de soi, gestion de soi, voilà donc les chemins du savoir-être.

2.0 SAVOIR-ETRE ET SAVOIR-FAIRE

Il nous semble que l'intervenant qui recherche la cohérence interne ne peut que vouloir aussi être cohérent dans les actions qu'il pose. Comment en effet pourrait-il se résoudre à agir à l'encontre de ses valeurs s'il est conscient des conflits intérieurs que cela risque d'amener? C'est de cette façon que se dessine selon nous la relation entre savoir-être et savoir-faire.

L'intervenant qui connaît la cohérence interne se sent libre de ses pensées, de ses émotions et de ses gestes. Il peut donc utiliser plus consciemment les stratégies et outils d'intervention et faire des choix appropriés. De plus, cet intervenant peut tirer le maximum de ces différentes techniques d'intervention puisqu'il les utilise non plus pour masquer sa personnalité profonde, mais pour ce qu'elles sont réellement : des moyens d'atteindre des résultats précis.

Il existe selon nous deux dimensions à la relation entre savoir-être et savoir-faire. La première concerne la cohérence ou l'adéquation entre le vécu intérieur du consultant et les comportements qui expriment ce vécu. La deuxième a trait à l'efficacité accrue avec laquelle le consultant peut utiliser un savoir-faire en accord avec ce qu'il est.

Si le savoir-être détermine notre savoir-faire, on peut se demander si cette relation est bi-directionnelle. Notre expérience personnelle nous porte à croire que le savoir-faire peut effectivement avoir un impact sur notre savoir-