

L'ACCOMPAGNEMENT : TENIR CONSEIL

Alexandre LHOTELLIER

L'apparition d'un mot comme « accompagnement », sa circulation accélérée en d'innombrables domaines (par exemple, des sportifs aux mourants), n'est pas sans poser problème. Car si ce mot n'est ni une manipulation de mode, ni un mot valise (où chacun met ce qu'il veut), le mot sert alors à tout le monde car il ne gêne personne. Indique-t-il la création d'une nouvelle pratique sociale ?

Face aux violences, aux souffrances, aux urgences, la société n'a cessé d'inventer des pratiques pour tenter de remédier aux conséquences néfastes de la modernité.

Il y a la compassion religieuse, le secours humanitaire, puis le travail social sous toutes ses formes et des psychothérapies en tous genres. Maintenant sont apparues des pratiques plutôt fondées sur les sciences humaines et sociales. En un demi-siècle à peine, on a vu se développer le counseling, le *caring*, le *helping*, le *coaching*, le *nursing*, le tutorat, le mentorat, le parrainage, le partenariat, l'aide, l'entraide, le soutien, la médiation sous plusieurs formes (conjugale, familiale, judiciaire, sociale), le mécénat (qui n'est pas le « *sponsoring* ») avec des « Fondations de la deuxième chance » pour aider des personnes à « prendre leur destin en main » et lutter contre l'exclusion.

En plus, de plusieurs côtés, on cherche « quelles réponses donner aux conduites d'incivilité de la part du public accueilli dans le cadre professionnel et institutionnel d'action sociale » ? On parle aussi d'accompagnement des personnels.

On n'a pas été sans remarquer l'inflation de termes anglo-saxons. Il y a nécessité de s'interroger sur cette anglomanie. Est-ce que cela clarifie le sens des pratiques ou se réfugie-t-on derrière le vague de termes venus d'ailleurs mais non clairement définis ?

Il y a sans doute urgence à clarifier toutes ces appellations, à vérifier leur pratique réelle si l'on veut éviter des concurrences inutiles, des compétitions, des certifications, des dominations, des blocages, des monopoles, plutôt que des facilitations du fonctionnement des groupes sociaux.

Il y a ainsi une dispersion à la fois théorique, méthodologique et pratique. Les organisations, associations, s'ignorent réciproquement, comme les langages différents fondent une tour de Babel. Tout cela ne contribue pas à clarifier le champ.

Car l'enjeu est toujours là : la difficulté à devenir humain dans des sociétés qui se pensent développées. Toutes ces formes informes ou inachevées de pratiques sociales de préventions, de formation ou de réparation disent assez notre misère à développer des pratiques qui donnent sens à des existences maltraitées.

Au fond, souvent le mot « accompagnement » est utilisé comme pour neutraliser tout ce qui pourrait être compris comme guidage, pilotage, tutelle et indique une crainte d'influence normative.

Mais alors on trouve le mot dans tous les sens : par exemple accompagner une expérimentation menée sur trois bassins emploi-formation, accompagner la souffrance d'une équipe, accompagner la formation, accompagner l'action.

La variété des situations oblige à se poser la question : qu'est-ce qui est central dans toutes ces activités ? Si l'on veut éviter les extrêmes de contrôle social ou de la consommation passive, il me semble que c'est « tenir conseil ».

I - Les avatars du conseil

II - La fonction critique de « tenir conseil »

III - L'acte de tenir conseil

I - LES AVATARS DU CONSEIL

Les premiers avatars du conseil sont déjà les aventures du mot, ses malheurs et ses métamorphoses.

Peu importe le mot, dit-on. Non. Le choix d'un mot n'est pas indifférent. Les questions de vocabulaire ne sont pas simplement verbales. « *L'expérience prouve que l'indifférence pour le débat de mots s'accompagne ordinairement d'une confusion d'idées sur la chose* » (Veyne, 1996, p. 9).

Pour beaucoup, conseil reste bloqué dans un usage populaire : donner des conseils. Accepter ce seul sens, c'est comme si on prenait tous les mots usuels, issus de la langue courante, dans leur sens immédiat (cf groupe, personne, intelligence, etc.), sans en travailler le sens. Or, cette pratique du conseil est balisée depuis près de cent ans par des théories, des recherches, des institutions, etc. Comment refuser d'en tenir compte ? Ce refus est déjà un premier signal. « *Proférer un nom*, disait à peu près Bachelard, *c'est laisser tomber dans un solution la goutte qui provoque un précipité* ». Alors surgissent les préjugés.

Affirmer que le conseil (malgré les milliers de conseillers en fonction...) est une notion confuse, floue, c'est se contenter de répéter un sens banalisé du terme, peut-être parce que cela arrange tout le monde.

Après tout, au lieu de se lamenter sur le mot, on pourrait travailler à le préciser, ne serait-ce qu'à partir du constat qu'il a la vie dure (Winnicot, 1988).

On ne peut se contenter du sens banalisé d'un terme pour critiquer une opération de méthode développée par des centaines de revues spécialisées, des Institutions de Conseil. Ainsi, le conseil reste flou pour ceux qui ne cherchent pas à le préciser en dépit d'une pratique intensive de plus de 50 ans.

Le malentendu n'est pas seulement dans la fixation sur un sens banalisé du mot, mais dans l'usage qu'en font des spécialistes de renom. Ainsi, on peut lire avec Piéron, en 1954.

Ou au contraire, on peut se souvenir des attaques contre la non directivité de Rogers, confondu avec une pratique laxiste de laisser-faire du conseil.

Et il y a plus grave encore. Des milliers de conseillers en titre semblent peu préoccupés avec le sens du conseil. Beaucoup le pratiquent sans aucune formation spécifique.

Mais même garder le sens banalisé de conseil réduit à « donner des conseils » n'échappe pas à la question du « Tenir conseil ». Car si l'on prend conseil au sens d'*avis donné à autrui pour guider sa conduite dans une direction conforme aux intérêts de celui-ci*, ce sens suppose l'acceptation que nous utilisons. On ne peut conseiller une personne si l'on n'est pas capable de bien délibérer.

En effet, « tenir conseil » n'est pas persuader l'autre d'un point de vue, ni une « action psychologique », de manipulation.

Le conseil a été aussi, trop souvent identifié à une psychothérapie accélérée ou raccourcie (donc superficielle, inefficace) ou à un examen qui aboutit à un diagnostic et un traitement (ou une solution-recette).

Certains pensent que tout peut se résoudre en adoptant le mot anglais. Ils semblent préférer le mot « counseling » pour traduire conseil. Outre que « *counseling* » n'est pas « *consulting* » (et cela entraîne déjà des différences de pratique, et il y a aussi *coaching*, *helping*, *coping*, *nursing*...), suffit-il de plaquer un mot anglo-saxon sur une réalité française pour qu'il y ait une meilleure compréhension d'une pratique nouvelle ? En utilisant le terme anglo-saxon, est-on plus au clair sur le conseil ? Qu'est-ce qu'adopter un mot étranger (dont on ignore l'enracinement culturel) qui peut recouvrir toutes les ambiguïtés, tous les désirs contradictoires d'un projet de pratique non définie ? Et on ne peut pas oublier que « *counseling* » a toujours été lié à « psychothérapie » dans la plupart des travaux anglo-saxons.

Faut-il céder par mode à la langue anglaise (*coaching*, *focusing*...), ou chercher à dire en notre langue la spécificité de cette pratique ?

Ce n'est pas simple question de traduction. L'équivalence sémantique ne serait-elle que le transport dans un autre lieu d'une même quantité intelligible ? Il faudrait être naïf ou aveugle pour le croire, car il s'agit moins du rapport d'un mot à un autre que d'un monde à un autre monde. Le mot ne prend tout son sens que par l'ensemble de ses rapports au contexte. On ne peut pas extrapoler « *counseling* » sans se poser la question préalable de son succès aux USA, en Angleterre, sans se poser les questions culturelles, politiques, économiques, théoriques de son absence reconnue en France (ou même de son rejet en Université). Il n'y a pas de hasard.

Mais il y a plus encore. Pourquoi sombrer tout de suite dans l'anglo-saxon ? Cela est confortable. On a l'air de se comprendre à travers les différents pays d'Europe. Mais cela n'éclaire pas le sens du conseil. Car enfin, y-a-t-il un sens unique, évident de « *counseling* » ? Y-a-t-il un modèle anglo-saxon à suivre ? On pourrait joindre en annexe, un très grand nombre de définitions anglo-saxonnes qui nous montreraient des sens différents et des pratiques différentes.

Ce qui est signifiant dans une langue ne l'est pas nécessairement dans une autre, de même que ce qui est valorisé dans une culture ne l'est pas forcément dans une autre. Après tout, le

conseil, dans sa première théorisation, est né grec et non pas anglo-saxon. On oublie aussi que « *soviet* » signifie « *conseil* » et l'on voit que choisir ce terme nous mène à d'autres horizons.

Adopter des mots anglo-américains supposerait au moins un dialogue. On ne voit guère de travaux francophones cités, ni d'invitations partagées à comparer des pratiques.

La domination croissante, à sens unique, d'une langue donc d'une culture, me paraît plus grave que l'adoption non vérifiée d'un terme.

Accepter immédiatement « *counseling* » parce que cela nous arrangerait dans l'immédiat, ce n'est pas clarifier la situation, c'est refuser de faire notre critique. Pour que le conseil prenne place et sans dans notre culture, nous avons à expliciter son refus (alors même que des méthodes US exportées comme AT. ou PNL se développent allègrement chez nous) et non pas à adopter sans question, une formulation américaine qui ouvrirait un consensus mou. Le conseil, si conseil il y a, n'est pas un produit venu d'ailleurs, c'est une activité fondamentale pour l'action, activité qui a une histoire dans notre culture, mais qui a du mal à se situer, à se donner une forme concrète autonome reconnue, en raison même de notre propre culture intellectualiste.

L'approche, par les dictionnaires, pourrait nous aider.

Ce qu'il faut remarquer d'abord, c'est que même s'il est méconnu, ce mot tient toujours depuis plus de 1 000 ans. C'est un mot mal aimé ou déformé qu'on ne sait faire mourir. Il est toujours là, bien vivant, même si le sens primitif de conseil a été réduit. Et c'est tout ce champ sémantique que nous avons d'abord à nettoyer et à travailler.

Dès le latin classique, conseil, **consilium**, avait trois sens :

- 1° Avis, indication donné à quelqu'un sur ce qu'il doit faire.
- 2° Délibération, plan, projet, résolution mûrement pesée.
- 3° Réunion de personnes qui délibèrent.

Et ces trois sens traversent et compliquent l'utilisation du mot conseil depuis cette origine.

On trouve dans le dictionnaire Gaffiot Latin-Français « *ire in consilium* » : tenir conseil, se réunir pour délibérer quand l'action n'est pas imposée par la nécessité.

Consilium est pris aussi au sens de sagesse dans la délibération, dans les résolutions. Ce sens correspond aux termes grecs de **boulê** ou **bouleusis** et signifie délibération. Le conseil comme faculté de délibérer et surtout de bien délibérer (eubulia) constitue alors une partie de la prudence au sens aristotélicien (cf Aristote Ethique à Nicomaque), politique (St Thomas d'Aquin - Somme théologique - Ila Ilae, qu 51, a1, conclusion).

Mais si l'étymologie d'un mot doit être vérifiée par son histoire (cf HATZFELD - Traité de la formation de la langue), on trouve, par exemple, dans le dictionnaire de FURETIERE (1690), conseil au sens d'« *avis qu'on prend ou qu'on reçoit sur quelque affaire que ce soit* », ou au sens de résolution (le conseil en est pris). Un bon capitaine doit « *prendre conseil sur le champ* ». Ou encore : un homme a « *bien tôt assemblé son conseil* », pour dire qu'il est prompt à prendre des résolutions. Ou encore : « *assemblée pour délibérer* ».

Pour GODEFROY (Dictionnaire de la langue française du 9^{ème} au 15^{ème} siècle - SLATKIN éditeur), on trouve toujours l'idée de délibération, de décision, de projet. Et aussi, l'adverbe **conseillement** utilisé comme couragement et aussi **conseillerie** (charge de conseil).

HUGUET (Dictionnaire de la langue française du 16^{ème}) nous donne conseil : raison, réflexion, sagesse, dessein, projet, décision, exemple : plus se conduire par conseil que par force, et renvoie à MONTAIGNE II 34 et RABELAIS III 9.

Alain REY (dans Dictionnaire historique de la langue française de 842 à 1992) indique que conseil apparaît vers 980 du latin concilium, d'abord employé dans la langue juridique pour « *endroit où l'on délibère* », et toujours le sens de dessein, projet, dessein mûri et réfléchi. Tout cela dérivé de **consilere** « *réunir pour une délibération* » .

On trouve encore conseil comme « *principes qui dirigent une personne* » (BOSSUET).

Au 17^{ème} siècle, « *faire conseil* » signifie se concerter, « *mettre en conseil* » c'est faire délibérer et « *prendre conseil* » c'est prendre une décision.

On peut s'étonner de l'oubli ou de la négligence par les spécialistes « psy », du sens acquis dès l'origine : le sens politique du terme (délibérer pour décider) mais aussi donc d'une réunion de personnes (et non pas simplement de deux personnes).

Enfin, voilà une pratique quotidienne ultra développée qui ne mériterait pas réflexion ? Pourquoi s'est-on concentré sur un psychologisme individuel alors que dans le même temps, on faisait grand cas des institutions ? Le groupe, un moment considéré dans un mode anglo-saxon, a été lui-même abandonné.

Comment, alors que le politique devient le principal interlocuteur du monde scientifique, la question du conseil ne serait-elle pas concernée ?

En effet, ce terme est utilisé en ce sens comme évident, comme « allant de soi », sans considérer sa dynamique propre, le type de travail qu'il représente. On en voit cependant, toutes les déformations (qui seront reprises dans les usages du conseil), par exemple dans le conseil d'administration, le conseil de classe, etc.

Suffirait-il alors d'utiliser un terme anglo-saxon pour répondre aux questions que pose la définition de conseil ? Et d'ailleurs, y-a-t-il, peut-on parler d'un modèle anglo-saxon ? S'il suffisait de parler une autre langue pour penser mieux une situation, cela se saurait. Peut-on utiliser le mot sans l'ancrage d'une tradition protestante qui imprègne les mentalités, d'une pratique particulière de la démocratie, d'une toute puissance du libéralisme économique, de l'exacerbation de la concurrence qui touche tous les domaines ?

Le risque est la glorification idéologique d'un modèle nullement enraciné dans nos moeurs et dans nos institutions.

L'Oxford English Dictionary donne une référence intéressante. Dans le prologue de *Wife of Bath's Tale* (1386), CHANCER écrit : «*Men may conseille a woman to been, but conseillying is no comandement*»

Libre à chacun de croire qu'un terme anglo-saxon (issu comme on vient de le voir d'une transformation d'un mot français) soit préférable.

Je ne suis pas sûr que l'utilisation de l'anglicisme clarifie la situation. Je ne crois pas que ce soit plus clair pour l'utilisateur français moyen. L'identification à un modèle venu d'ailleurs avec d'autres options dans un autre contexte (conjoncture politico- économique différente) ne fait que compliquer une résistance à une pratique mal connue.

Tenir conseil = délibérer pour agir

Mais autant que l'absence de réflexion du concept pèse l'absence d'histoire du conseil. Le conseil est une pratique immémoriale.

Toute société, toute époque ont eu leurs conseillers fondés par la tradition, la sagesse, la religion. Et selon l'air du temps, les modes, on trouve des pythies, oracles, devins gourous, bardes, druides et casuistes, directeurs de conscience, éminences grises, sages ou experts en tous genres.

Même si cette forme de conseillers n'a pas entièrement disparu de nos sociétés (cf. sorciers, voyance), l'apparition des sciences humaines a créé de nouveaux fondements.

Tenir conseil ne peut éviter l'histoire, non seulement l'histoire de sa propre pratique, mais le contexte historique de toutes ces pratiques. On peut même ajouter que la plupart des développements du conseil sont issus de chocs historiques : guerres, crises économiques, problèmes de société, épidémies, etc.

Il faut préciser certains repères, même si l'histoire du conseil reste à faire. Encore faut-il préciser de quelle histoire il s'agit, ou plutôt comment peuvent s'articuler plusieurs histoires et le sens de l'historicité (il faut tenir ce rapport à l'histoire comme constitutif d'une pratique, tenir à la fois le plus proche et le plus lointain).

Ce ne peut être seulement une histoire de théories juxtaposées dans leur ordre d'apparition, avec du vide autour. Histoire flottante, mais rien n'est dit de la réalité sociale vivante, contradictoire qui l'entoure. Et en général, on nous présente des théories américaines plus ou moins répandues en France. Mais, alors que l'influence des USA peut être forte dans tous les secteurs de la recherche, on ne peut que s'étonner du silence sur le conseil dans les Universités. Est-ce que cela n'intéresserait que la pratique ? Ou pense-t-on que les psychothérapeutes suffisent ? Mais alors aussi se pose l'histoire des traductions. Qui choisit quoi ? Pourquoi ? Comment ? Quel tirage des éditions ? Ainsi Rogers reste toujours peu traduit (alors qu'il l'est totalement au Japon). On peut remarquer l'influence québécoise qui a traduit plusieurs auteurs américains : Perls, Gendlin, Lippitt, Egan, sans parler des travaux originaux du Québec : Pelletier, Bujold et l'ADVP, St Arnaud, Limoges, Lecomte qui, même publiés en langue française, sont peu connus.

Si l'histoire du conseil reste à faire, quelques repères peuvent nous aider à comprendre un cheminement difficile. Plus de 50 ans de travaux devrait nous aider à penser une absence française : oubli, négligence, refus ? Ce manque à réfléchir un champ très développé en pratique devrait nous inciter à en chercher les causes et les conséquences. Par exemple, la déferlante psychanalytique après 1968 n'explique pas tout, ni l'influence marxiste.

Les événements sociaux ont pesé sur l'apparition des pratiques de conseil plus que les recherches de spécialistes. Les chocs de société : les deux guerres mondiales, les crises des couples et des familles, les violences urbaines, les problèmes d'emploi et de chômage, le sida, les victimes d'attentat ou de catastrophe, la prise en considération du « mourir », obligent les « États, les Associations, à créer des fonctions de conseil. Ainsi sont apparus le conseil d'emploi, le conseil conjugal, le conseil de saboté, le conseil d'éducation, etc.

Le retour des Vétérans américains, en 1945, permet de dater le prodigieux développement des services de conseil.

Mais avant 1939, de curieux conseillers d'usine sont à signaler. Dans un livre de 615 pages, publié pour la première fois en 1939, *Management and the Worker*, F.J. Roethlisberger et WJ Dickson, présentent les résultats de plusieurs recherches dans une usine de 29 000 personnes, la Western Electric, recherches commencées au printemps de 1927 et qui vont durer plus de 12 ans. Ces travaux sont assez connus en France, ne serait-ce que par les livres de G. Friedmann. Mais on n'a pas retenu le chapitre 26 (pp. 590-604) : *Implication for personal service*.

Ce travail de « *personal counseling* » est différent des programmes d'interview. Un conseiller est prévu pour 300 personnes, les conseillers hommes pour les hommes, femmes pour les femmes.

Le conseil n'est pas imposé mais proposé et expliqué. Le conseiller est informé du type de travail et de son organisation. Les auteurs cherchent à préciser la fonction spécifique du « *personal man* », différente de celle du gestionnaire administratif. Ce « *personal man* » doit être attentif aux situations singulières, concrètes du personnel (dans l'usine et en dehors) dans leur histoire.

Le hiérarchique peut souhaiter des conseils pour telle ou telle personne. Le personnel est payé pendant les entretiens à son taux moyen de salaire. Les entretiens durent en moyenne

80 minutes, mais il n'y a pas de temps limite. Outre les entretiens, les conseillers passent beaucoup de temps dans les ateliers, en contacts informels.

Par contre, avec la publication de l'ouvrage d'Elliot Jaques, une autre question apparaît : consultation ou intervention. Déjà la traduction française de « *The changing culture of a factory* » (1951) devient « *Intervention et changement dans l'entreprise* ». Dans l'ouvrage, on parle de « consultation paritaire » (Dubost)

Dès 1952, la division 17 de l'Association Américaine de Psychologie devient de la « *counseling psychology* » avec publication de deux revues « *Journal of counseling psychology* », centrée sur la recherche, et « *The Counseling psychology* », plus axée sur la formation des conseillers. La Société Britannique du Conseil (B.A.C. - British Association for Counseling) date de 1977. L'Association Européenne de Conseil existe. En France, cela commence à bouger.

On doit aussi réfléchir au rôle ou à l'absence de rôle des institutions qui utilisent des « conseillers » selon leur appellation officielle. Mais aussi voir l'influence voulue par ces institutions, par les séminaires organisés pour tel ou tel professeur étranger, mais pas tel autre, selon l'information ou l'humeur des dirigeants du moment.

Mais on peut aussi considérer le conseil comme une forme en éveil qui cherche en tâtonnant à se préciser dans son devenir propre, d'où les innombrables appellations pour éviter le terme « conseil », réduit à un sens banalisé (cf. *coaching, audit...*).

L'avatar le plus lourd de conséquences pratiques, c'est la non reconnaissance de la nécessité d'une formation pratique approfondie dans les Universités¹. C'est toujours le discours ou l'écrit comme références majeures. Quelques travaux pratiques, un stage bref n'ont jamais remplacé un véritable entraînement. On n'imagine pas encore comme, par exemple, dans les universités américaines, canadiennes, anglaises etc., de véritables « Départements de Conseil ». On dit pourtant que les DESS sont à but professionnel. La « diplomite » française peut-elle continuer à courir cette double contrainte : injonction socialement explicitée, enseigner la psychologie. Messages sous entendu : former des psychologues. Cf *Congrès du Syndicat National des Psychologues*. Michel Guichard pp. 95-103, en 1981. Mais on peut lire aussi Odile Bourguignon : « *C'est bien à l'instance diplomante -l'Université- que revient la responsabilité d'offrir à la psychologue la formation clinique approfondie qui lui permettrait de remplir cette tâche, si celle-ci entre dans ses fonctions. Or, les conditions actuelles de l'enseignement de la psychologie en France ne garantissent pas une telle formation. La psychologue fraîchement diplômée*

quitte l'Université avec des connaissances et un début de savoir-faire, mais l'on confie généralement au temps le soin de pourvoir au « reste », c'est-à-dire au « savoir être », au savoir traiter des situations telles que celle évoquée -une entre beaucoup d'autres- où le seul instrument d'évaluation est la psychologue elle-même. Si elle avait été formée au plan clinique, elle aurait probablement dénoncé assez rapidement le caractère contradictoire de la tâche qu'on lui confiait et qu'elle assume actuellement en souffrant des pressions qu'elle a conscience d'exercer sur autrui ».

La pratique au fond, n'«intéresse » pas. Elle ne donne pas de pouvoir aux théoriciens, aux chercheurs, aux professeurs.

Une formation intellectuelle -encyclopédique si possible- paraît suffire tout en suggérant d'aller ailleurs « faire une formation », une psychothérapie, une analyse.

Alors voisinent les praticiens privés de parole et les tenants du pouvoir de dire.

Le pire ennemi du conseil, c'est le conseiller qui ne considère pas utile, nécessaire de se former à la spécificité du conseil. Alors, il bricole avec des emprunts théoriques inadéquats.

Un autre avatar , c'est le domaine d'exercice du Tenir Conseil, ou plutôt l'éclatement d'une activité divisée en domaines qui s'ignorent ou s'opposent en intérêt économique, théorique, etc..

Selon le champ d'activités : entreprises, administration, association, selon le marché, l'Etat, l'humanitaire, on peut avoir ainsi des diversités économiques allant du gratuit à des honoraires importants. Consommation et/ou concurrence, contraintes, compassion, demandes, commandes, offres donnent forme aux pratiques courantes.

On a aussi des actes semblables qui s'ignorent, mais le phénomène de toutes les professions à service personnalisé : avocats, médecins, éducateurs, assistants sociaux, se heurtent à la structure globale de fonctionnement de la société, des rapports de domination et d'exploitation, des problèmes de profit ou de risque de manipulation, de mandat explicite ou non, de remboursement de compagnies d'assurances ou de sécurité sociale.

L'oubli de considérer le conseil comme pratique politique très répandue mérite quand même réflexion. Et non pas seulement pourquoi, mais comment..

Dernier avatar : les « nouvelles technologies ». Si l'on ne veut pas être des handicapés de la communication, ce n'est pas seulement l'accès à l'information qui est en cause, mais la construction du savoir et la création. Les techniques de communication sont en train d'augmenter les différences entre personnes, groupes, institutions, cultures, pays. La technique se développe sans autre formalité que d'accroître l'efficacité, la rapidité avec le mythe de communication immédiate.

II - FONCTION CRITIQUE

Pour faire face à tous ces avatars (malheurs et métamorphoses), le tenir conseil doit assumer une fonction critique.

Mais comme le centre organisateur du conseil, c'est l'agir humain dans sa situation contingente, une critique radicale ne peut pas être une critique « intellectualiste ». Elle concerne les pratiques. Il s'agit de retrouver la fonction critique de la raison pratique par rapport aux représentations idéologiques de l'action sociale, aux dogmatismes des savoirs éventuels, etc. La barbarie ordinaire (cf. La banalité du mal de Arendt) vient d'une intelligence entièrement mise au service de l'efficacité d'une activité exercée sans usage de la faculté de penser ou du pouvoir de critiquer son sens.

Et critique peut être pris ici en ses deux sens : examen et épreuve. Donc un noyau de sens est donné par l'étymologie, c'est l'idée de jugement. C'est l'esprit de libre et public examen (trop souvent réduit à un jugement défavorable) de doute méthodique. C'est l'examen appréciatif des faits, des valeurs, des hypothèses.

La fonction critique est la pratique du discernement, de l'esprit d'examen rendu possible dans toutes les situations de vie.

L'autre sens conforte ce premier sens : c'est l'**épreuve**, le moment critique qui indique une crise, c'est-à-dire un moment où se produit un changement décisif. Critique, c'est aussi mettre en crise, c'est-à-dire l'analyse historique du moment, des limites posées et l'épreuve de leur franchissement possible.

La critique, c'est aussi le sens à l'épreuve de l'autre.

Est critique ce qui est issu de la crise, nourri par elle. Donc critique pour répondre à la crise. La crise de la réalité sociale historique est ce qui exige un tournant critique. Le travail critique doit

prendre la forme d'un examen de ses propres reports avec l'histoire dans la mesure où son historicité constitue un obstacle au jugement critique.

L'expression grecque KRISIS signifie d'abord le déchirement. Ce déchirement a quelque chose à voir avec la nature du temps. Le temps ne se donne pas directement. Penser un temps de crise exige une pensée de la crise du temps. On ne peut pas laisser une expérience temporelle informe, confuse. Il s'agit de créer le temps du sens. C'est dans le social-historique que travaille la démarche critique.

Si l'on considère l'Histoire, il y a eu au moins deux moments importants : c'est Kant avec son article de 1784, *Qu'est ce que les lumières ?* et la théorie critique de l'École de Francfort.

Avec Kant, il s'agit de sortir de l'état de minorité et devenir majeur. Minorité indique un certain état qui nous fait accepter l'autorité de quelqu'un d'autre pour nous conduire dans la vie, par exemple lorsqu'un directeur spirituel nous tient lieu de conscience.

Cette sortie est un processus, une tâche. « *Aie le courage de savoir* ».

Kant répond par avance à Taylor : « *Vous n'avez pas à penser, d'autres feront cela pour vous* ».

Si l'on veut réconcilier rationalité et modernité, il s'agit bien de travailler à cette approche critique. Critique à la fois des ignorances mais aussi des scientismes dogmatiques.

C'est un problème à la fois éthique et politique.

La rationalité pratique n'est pas une rationalité instrumentale, ni théorique, ni technique.

La critique est nécessaire à la construction du sens personnel à donner aux événements vécus, aux changements.

C'est le passage de l'autonomie (passage pour Kant, de l'humanité à son état de majorité). Chacun, dans ce moment critique, est responsable d'une certaine façon d'un mouvement d'ensemble.

Ce moment critique, toujours singulier, est une tâche pour une attitude, une manière de penser et d'agir le moment présent, en le captant dans ce qu'il est. Non pas d'accepter dans le flux des

moments qui passent, mais se prendre comme objet d'une élaboration complexe. Le souci de soi, c'est à la fois la pratique de soi avec la connaissance de soi.

Tenir conseil problématise à la fois le rapport au présent, le mode d'être historique et la constitution de soi-même comme sujet autonome. Et donc la réactivation permanente d'une attitude critique de notre mode d'être historique.

Cette critique permanente vise à éviter les confusions entre un humanisme facile (en discours) et une construction réelle de la personne en situation.

La critique concerne aussi bien les certitudes d'opinion que les dogmatismes scientistes ou les résistances à ce qui est « scientifique ».

On ne peut pas faire comme s'il y avait la rigueur, la pureté de textes théoriques juxtaposés à des pratiques bricolées et à des propos de couloir qui disent le contraire des beaux discours.

Il s'agit de refuser la séparation entre l'acte critique et la force créatrice. On ne peut pas se contenter d'une impuissance critique. L'impuissance sépare, désengage. Un discours flotte sur la réalité sans rien changer.

Or la critique n'a de sens que de fonder une éthique et une politique concrètes.

Une modernité sera inachevée tant que le savoir ne travaille pas le corps social en son action et non pas seulement une petite élite conviée aux fêtes de la culture. Ce n'est pas un domaine réservé, dont l'étude serait autorisée aux seuls spécialistes.

La pensée du présent historique ne peut qu'être articulé à la discussion des savoirs en circulation et non pas se contenter de savoirs sélectionnés pour conforter des positions (à priori) d'opinion. Appropriation autonome n'est pas consommation.

Une fois reconnue la nécessité critique, il s'agit de considérer son comment, son mode d'existence. E. Habermas : « *La rationalité n'a pas trait à la possession d'un savoir, mais à la façon dont les sujets, doués de parole et d'action, acquièrent en employant un savoir* ». Il semble donc abusif de parler de la nécessité de la connaissance sans se préoccuper de savoir comment les personnes peuvent construire leur connaissance en situation. La connaissance ne s'intègre pas par diffusion, infusion, transfusion immédiate. La connaissance est un travail (Bachelard, 1973).

Et ce travail est difficile car il bouscule les connaissances antérieures acquises et formant système défensif.

Il s'agit bien d'acquérir une réflexivité critique des savoirs et donc de leur pertinence pratique. Il s'agit bien de renouveler un paradigme communicationnel dans une éthique de la discussion dialogique.

Mais il ne peut y avoir un irénisme de la communication. Le premier résultat de la communication, c'est sa déformation continue. Il n'y a pas de situation idéale de parole ou d'écriture.

La véritable critique se doit de concilier les exigences de la connaissance et des valeurs vécues (éthiques, politiques) dans la construction de la réalité sociale partagée. La critique met en lumière les tensions existant entre des éléments rationnels et irrationnels.

Le travail de connaissance ne peut pas distinguer le résultat du mouvement de la démarche qui permet de l'établir.

III - L'ACTE DE TENIR CONSEIL

1 - Nécessité de clarification du « tenir conseil »

Conseil est un de ces termes que tout le monde croit comprendre sans avoir besoin de réfléchir, ou mettre en pratique sans avoir besoin d'apprendre.

Il y a malentendu si le conseil est pris en un sens courant (et même au pluriel comme « donner des conseils ») et non pas en un sens développé par des théoriciens, des chercheurs et des praticiens depuis plus de 60 ans. Il serait dommageable de prendre un terme banalisé comme référence de pratique en lieu et place de constructions de méthodes.

Et il y a malentendu encore si on se braque contre une réduction du conseil à une pratique laxiste issue de contre sens sur la non directivité, ou à l'inverse sur le sens obligatoire que donnait Piéron à ce terme : « *Établir un conseil utile, et le faire accepter, car un conseil dont on aurait la certitude qu'il ne serait pas suivi ne serait pas en réalité un conseil utile* » (Traité de Psychologie - tome. III, p. 367).

Mais il y a plus grave encore. Des milliers de conseillers en titre ignorent ou paraissent ignorer le conseil. Beaucoup le pratiquent sans aucune formation mais sont reconnus par une institution. On doit s'en inquiéter plutôt que de s'en désintéresser. Il s'agit bien de penser les contradictions qui surgissent de ce fait et dont tous sont appelés à souffrir.

Ce qui est intéressant, c'est que le conseil n'intéresse pas théoriquement, beaucoup d'universitaires, mais se pratique beaucoup. Et c'est cet oubli, ce déni, ce refus qui est à travailler alors même que cette pratique se réalise tous les jours dans des milliers d'organismes et s'augmente dans la plus belle inconséquence.

Alors même que de nombreuses revues anglo-saxonnes scientifiques sont centrées sur le « *counseling* », que d'innombrables ouvrages sont parus depuis plus de 50 ans, on peut vérifier la pauvreté des textes en langue française.

Faut-il y voir incompréhension, résistances, différences de cultures ? Si l'histoire du conseil reste à faire, on peut réfléchir à la visite du Professeur Super, il y a plus de 40 ans (cf Textes dans « *Bulletin de Psychologie de la Sorbonne* », et BINOP) et à la réponse de Piéron et au texte de Melle Nepveu. On peut encore réfléchir à l'accueil mitigé de Rogers (encore très incomplètement traduit), au succès partiel de l'ADVP, aux missions discrètes de professeurs étrangers (certains sont invités mais pas d'autres). On peut vérifier l'ignorance d'auteurs pourtant publiés en langue française : Egan, Lippitt, Limoges, Saint-Arnaud.

Et comment ne pas souligner toutes ces formations au conseil en dehors des Universités, ou des DESS centrés sur le conseil, qui disparaissent avec le départ à la retraite de leurs créateurs, comme si cela ne concernait qu'eux.

Non seulement le terme conseil n'est guère défini, mais on le remplace par des équivalences, selon les besoins, les modes, les moments. On a eu ainsi fortement « aide », souvent remplacé aujourd'hui par « *accompagnement* ». On utilise ainsi en voisinage : tutorat, mentorat, médiation, *coaching*, etc.

Un regroupement commode autour de « *counseling* » permet de rassembler des pratiques dans des pays de langue différente. Mais il est évident que le conseil en France n'est pas entendu comme dans le monde anglo-saxon. Le risque est la glorification idéologique d'un modèle nullement enraciné dans notre culture et nos institutions. Utiliser le terme anglo-saxon pour avoir l'air d'être plus précis ne clarifie rien. Qui connaît réellement les théories américaines ? Qui les

pratique ? Adopter un terme commun peut être une facilité mais ne précise pas une unité de conception. Si on utilisait le terme « soviét » qui indique bien aussi conseil, on voit tout de suite les connotations historiques, associées à ce mot et les résistances que cela entraînerait. Et que dire alors de « consulting » ?

Le choix d'un mot n'est jamais innocent, mais laisser un mot déformé par un usage banal est aussi un souci. « *Les mots ont ceci de précieux qu'ils possèdent des racines étymologiques ; ils ont une histoire : comme les êtres humains, ils doivent parfois se battre pour affirmer et conserver leur identité* » (« *Conversations ordinaires* » Winnicott, 1988, p.123).

« L'empire des mots ne gouverne pas seulement la pensée en actes mais aussi, ou du moins assez fréquemment, l'action tout court ». (Rosset 57 – cf. 58).

Si l'on veut sortir le conseil d'un état confusionnel, il s'agit de retourner à l'origine du terme, et non pas accepter, sans critique, l'usage réducteur d'un mot banalisé, ou le laisser informe, confondu avec avis, suggestion, recommandation.

Conseil est ici considéré comme **tenir conseil : délibérer pour agir**, ce qui nous donne l'axe fondateur. Le sens retenu n'a rien à voir avec **donner des conseils** (c'est plutôt le conseil sans conseils) et pas davantage avec la mode anglo-saxonne de mélanger psychothérapie et conseil.

Il convient de restituer à ce mot son sens fort originaire. Si l'usage banalisé a privilégié le sens d'avis, indication donnée à quelqu'un sur ce qu'il doit faire (mais même dans ce cas peut-on conseiller sans bien délibérer ?), on a oublié les autres sens de délibération, dessein, projet, résolution mûrement pesée et aussi réunion de personnes qui délibèrent.

On ne peut pas utiliser ce terme en le considérant comme évident, allant de soi, sans considérer sa dynamique propre, le type de travail qu'il représente.

Tenir conseil est une démarche visant à :

- **la création d'une communication dialogique,**
- **la recherche méthodique et plurielle du sens d'une situation problème,**
- **le travail du sens du temps (moment, rythme), pour l'élaboration d'une décision fondatrice d'une action sensée, responsable autonomisante.**

Une définition n'est pas faite pour figer un mot mais pour lui donner une dynamique. La vraie définition du conseil est sa pratique.

Cette proposition de définition sera développée tout au long de ce texte.

Le conseil est trop longtemps resté coincé entre « situation d'examen psychologique » ou « psychothérapie au rabais ».

Mais il n'est pas davantage simple transmission d'informations, ou seul travail de la relation interpersonnelle (sans considérer la situation sociale).

Le conseil n'est pas une directive à caractère contraignant, ni une manipulation à effet indirect une « persuasion clandestine », à partir d'un savoir-certitude.

Le conseil n'est pas une pratique routinière relevant de formalités impersonnelles, subies dans un cadre de contraintes (violence symbolique) ni une procédure douce pour faire accepter l'inacceptable (simplement adapter à ce qui est, au modèle dominant d'une culture).

Le conseil n'est pas plus injonction, prescription que laisser faire. Ce n'est pas davantage se parer d'un cadre théorique « pur » (seulement professé) ou s'autoriser de quelques articles anglo-saxons pour faire scientifique, puis y ajouter quelques outils, et bricoler pragmatiquement sur le terrain.

Le conseil a une fonction exceptionnelle dans une société. Ce qu'il offre ne se trouve nulle part ailleurs : la possibilité de travail du sens, du savoir et du jugement personnel confronté à la réalité sociale, et cela dans un service désintéressé.

Tenir conseil, ce n'est pas libérer l'existence de tout problème, c'est s'occuper réellement d'un problème quand il a surgi. Mais tant que cette relation est vécue comme confession, examen, aveu, c'est une pratique culturelle qui ne peut se développer comme évidente.

Tenir conseil est une méthode d'action pour faire face à l'événement, pour fonder une décision, pour innover face à l'inconnu. Ce n'est pas seulement quand ça va mal que le conseil a du sens. On tient conseil pour inventer l'avenir. Le recours au conseil n'est pas l'aveu d'une faiblesse, mais au contraire la construction de l'intelligibilité de la situation, l'intelligence de l'agir.

Tenir conseil pour faire face autant à la créativité qu'à l'adversité.

Tenir conseil n'est pas réparation privée de malheurs publics, c'est la construction de la personne, ancrée dans un *vivre ensemble*.

Tenir conseil n'est pas *au-dessus de la mêlée*. La société aussi est sens, domaine et condition du sens. Tenir conseil, c'est construire le pouvoir du sens de la personne (des groupes, des institutions), donc autant résister, critiquer, créer, humaniser l'inhumain de chacun.

Au fond, tenir conseil c'est créer une posture de veille, de vigilance pour la personne en questionnement, c'est fortifier son propre conseil, c'est s'approprier ses propres actes. Cela rejoint la conviction socratique qu'une « *vie sans examen ne vaut pas d'être vécue* ».

Tenir conseil, c'est pouvoir prendre appui sur soi-même, demeurer auprès de son expérience, en maintenant un équilibre entre l'ouverture à ce qui est nouveau, la confiance en ses compétences, l'appropriation de ses actes, sans devenir étranger à soi-même en apprenant une langue ésotérique ou abstraite.

Tenir conseil, c'est créer, par la connaissance et le jugement, de nouvelles conduites. Cela n'est possible que si une relation réelle est créée, dialogique, et si le travail du temps est respecté.

Tenir conseil, c'est construire sa conduite, l'art de se conduire, l'art le plus nécessaire que nous laissons trop souvent à l'indigente juridiction de nos ignorances. Et pourtant, impossible d'empêcher chaque conduite de faire sens.

Tenir conseil est acte de confrontation avec soi, avec autrui, avec une situation, avec des institutions au présent. Confrontation n'est pas affrontement mais lutte pour le sens (dialogue), reconnaissance des différences et un vrai travail *de production de soi, de construction identitaire*.

La confrontation a une fonction formative dans l'examen critique des points de vue différents, des langages différents.

Tenir conseil est acte d'autonomisation, d'*émancipation*.

L'acte de tenir conseil est aussi un acte politique, démocratique par excellence. Le terme indique bien tous les groupes, toutes les assemblées qui délibèrent, cherchant l'orientation, la voie de la décision. Si c'est un acte social fort, c'est pénible de le voir se dénaturer en certaines formes de conseil d'administration (où les jeux sont faits d'avance, le conseil devient simple chambre d'enregistrement) ou en conseils d'affrontements guerriers. On peut songer à ce que peuvent devenir des conseils municipaux (ou autres), des conseils de classe, des conseils de quartier, à ce que furent les conseils ouvriers. Il serait dommage de ne pas citer ici « Qui c'est le conseil ? » de Oury et Pochet (1997). Ce travail de conseil dans la classe de pédagogie institutionnelle coopérative est à souligner : la parole et le pouvoir sont à l'ordre du jour.

Une pratique qui n'élabore pas son langage progressivement est condamnée à vivoter dans les emprunts conceptuels, les extrapolations rapides et abusives. L'absence de formalisation dans ce domaine ramène à l'ordre de l'ésotérisme, du jargon, au règne de la rumeur, aux condamnations sommaires sans vérification, au culte de la personnalité, aux succès de modes éphémères, à l'endoctrinement de systèmes clos.

Il s'agit de régénérer le conseil en son sens fort historique, de pouvoir questionner à son sujet.

La difficulté d'une définition, c'est qu'elle ne prend sens que par la totalisation de ses éléments, par leur interaction, par leur mise en œuvre. « Toute définition est une expérience. » souligne Bachelard (1973).

En ce sens, on peut noter la définition du counselling par l'Association européenne du « counselling » :

« *Le counselling est un processus d'apprentissage interactif qui, au terme d'un accord mutuel, s'instaure entre un ou plusieurs counsellor(s) et un ou plusieurs client(s), qu'il s'agisse d'individus, de familles, de groupes ou d'institutions. Il permet d'appréhender de façon holistique les problèmes sociaux, culturels, économiques et émotionnels... ».*

La définition proposée ici implique une radicalisation sur l'action.

2 - La centration du conseil, c'est :

- a) l'agir sensé
- b) en situation
- c) d'une personne (ou des personnes) en devenir.

a) l'agir sensé

Tenir conseil, c'est travailler à rendre signifiante pour l'acteur, une action efficace. Cet accent sur l'agir sensé peut seul valider en définitive, la démarche autonomisante d'un individu responsable. C'est l'action qui est formatrice. La connaissance ne suffit pas. Dévoiler la réalité ne conduit pas nécessairement à la transformer.

Donner la priorité à l'acte, c'est souligner que la conduite est seulement en acte. L'action n'est pas un discours appliqué, et l'agir produit du savoir non révélé par la théorie. L'action n'est pas un territoire découpé par la géographie des disciplines (économie, sociologie, psychologie, histoire...).

L'action ne peut être « décomposée » en facteurs qui seraient chacun tout seul « explicatifs » de l'agir. L'action ne peut être psychologisée, sociologisée, économique... L'action est un ensemble de conduites. Et chaque action est structurée en fonction des niveaux de la conduite :

- **L'expérience** vécue immédiate (moment de subjectivation à explorer, à développer) et l'inscription corporelle.
- **Le comportement** comme transformation de l'expérience en objectivation observable, communicable.
- **La praxis**, reprise des niveaux, expérience et comportement pour construire le sens de l'agir au travers des rapports sociaux et de leur transformation historique.

Ces trois moments de conduite sont en interaction permanente.

Une action devient sensée par le travail à ces trois niveaux (et pas seulement par un seul). Ce qui entraîne le respect d'une approche micro-sociale autant que d'une approche macro-sociale.

b) en situation

Il serait inexact de considérer la personne et la situation comme des réalités séparées, entrant ensuite en relation. La personne n'existe qu'en situation, dans un réseau d'interactions. La construction de ce monde situationnel fait partie intégrante du processus de conduites. C'est par rapport à une situation sensée pour elle que la personne se conduit. Comme le rappelle H. Wallon : « *On ne peut expliquer une conduite en l'isolant du milieu où elle se déploie* ».

Mais être en situation sur le mode implicite empirique et écouter une situation sont des perspectives différentes. Écouter une situation, c'est apprendre à se situer, à sortir de l'emprise d'une situation pour passer à une prise sur elle. L'étonnement des situations, c'est que trop souvent les personnes concernées ne saisissent pas les éléments qui les composent. Décrire une situation avec certains mots plutôt que d'autres, c'est déjà engager le jugement sur cette situation. On se souvient de W.I. Thomas : « *Si les situations sont définies comme réelles, elle sont réelles dans leurs conséquences* ». Le nom que reçoit une situation influe sur notre comportement (Whorf, 1969).

Une situation n'est pas une accumulation d'éléments, mais une articulation dynamique de ces éléments. Si la situation n'est pas donnée d'avance, c'est qu'elle peut évoluer avec le projet d'action. Ses éléments peuvent changer de sens. On retient aussi la capacité de déchiffrer une situation en agissant, en prenant des initiatives. Une situation se construit dans un univers qui n'est ni aseptisé, ni neutralisé.

L'approche habituelle de situation, quand elle n'est pas routinière, aveugle, est souvent partielle, partielle, fragmentaire, incohérente, superficielle, confuse, flottante ou fixée par la fascination de tel élément sans suffisante prise en considération des autres, ou anesthésiée dans une vision qui se veut rassurante ou clivée par une présentation « médicale » qui peut arranger tout le monde. Ou encore, il est fréquent que l'on se contente de rassembler quelques données en fonction d'une solution qu'on désire y apporter, ce qui réduit et fausse la situation. Cette approche en période de crise, d'échec, de conflit, de décision importante à prendre accentue encore le risque d'omission d'éléments ou le risque de réduction du champ de perception ou la fixation à une perspective unique qui écarte toutes les autres hypothèses possibles dès le commencement. Et devant une situation difficile, inhabituelle, imprévue, tragique, incohérente, se crée un recul : on ne sait par quel aspect la saisir. On ne sait pas ce qui la constitue.

Si la situation est un système de contraintes et de ressources, d'appuis et d'obstacles, la situation n'est pas l'environnement mais la résultante, à un moment donné, des éléments du contexte retenus par la personne et articulés par elle comme un ensemble signifiant (par des valeurs, des normes, des projets).

Toute une méthodologie de l'analyse situationnelle est donc à créer intégrant les représentations et les déterminations de la situation autant que ses valorisations et ses organisations (ou désorganisations) actuelles. Le tenir conseil ne prend complètement forme que par ce travail de la situation.

C'est à ce souci que répond une définition situationnelle, à chaque fois recommencée, précisée.

C'est la précision du **fond** sur lequel toute **forme** de travail se dessine. C'est la clarification du texte par le contexte.

Il y a triple repérage : par la situation entraînant à tenir conseil -par la situation à venir- et par la situation **de** tenir conseil (situation peu définie ou déformée par des représentations, ou des préjugés).

c) d'une personne en devenir

Mais tout agir sensé est celui d'une personne en devenir (ou d'un ensemble de personnes en groupe, en institution...).

Même si ce n'est pas le moment d'un débat, on ne peut ignorer la diversité des théories de la personnalité, la multiplicité des concepts particuliers utilisés pour décrire et expliquer des dimensions de la personnalité.

Il suffit d'évoquer des psychologues comme W. James, Janet, Allport, G. H. Mead, Murray, Lewin, Kelly, Rogers, Gendlin, Maslow, Cattell, Skinner, Meyerson, Nuttin, Huteau, Moscovici, sans oublier Freud, Jung, Perls et des philosophes comme Castoriadis, Ricoeur, Taylor, pour se rendre compte de la difficulté de ce panorama : tour de Babel, marche de modes éphémères, ou hégémonie de langages dominants. La question demeure ouverte du mérite ou non de telle ou telle théorie, de l'usage partiel ou total qui peut en être fait.

Retenons simplement ici que le cadre de référence théorique du conseiller, naturellement, n'est pas indifférent au type de travail du conseil, tout comme sa capacité de dialogue avec d'autres langages que le sien (langage de collègue ou de client).

Mais l'on peut aussi noter les débats que représentent l'adoption ou le refus de tel ou tel terme : personne (connoté comme trop moral, ou humaniste), sujet, acteur, auteur, individu, self, soi, moi, mais aussi rôles, statuts.

Et cela se complique avec des appellations comme client, usager, assujetti, patient.

3 - Mise en œuvre par une démarche d'action

Centrer sur l'agir sensé en situation de la personne suppose que celle-ci ne soit pas dans ce travail, simple consommateur ou spectateur des processus en cours.

Une démarche est donc à construire par chaque acteur, conseiller et consultant. Une démarche n'est ni un plan formel rigide, ni une compilation de recettes et encore moins une liste de consignes (on doit, il faut...). Une démarche n'est pas un schéma abstrait plaqué sur une réalité concrète, ce n'est pas une procédure entièrement préfabriquée.

Une démarche ne peut pas être morcelée. Chaque moment se trouve intégré à l'ensemble et tire son sens de cette référence à l'ensemble.

C'est la nécessité de l'ensemble qui s'impose à chaque détail.

Il y a besoin de démarche parce que tenir conseil n'est pas un travail en miettes, un saupoudrage d'informations ou une juxtaposition d'opérations non coordonnées.

La démarche est un fil d'Ariane, un fil rouge qui nous guide à travers la complexité d'une situation, qui garantit la pertinence et la cohérence de l'ensemble du travail et est suffisamment souple pour pouvoir évoluer.

La consultance n'a de sens que par l'unité et la simplicité de cette démarche qui fonde des pratiques en situation.

La démarche active peut se définir en trois axes :

- une visée de valeurs et une vision globale,
- une écoute des processus en cours,
- un rythme d'opérations de méthodes, de procédures, d'instrumentations, cohérent avec la visée et les processus.
- *La visée de valeurs et d'images symboliques* fondatrices précise un esprit et une éthique. C'est l'orientation du sens et de la stratégie de l'agir. Ce qui est visé, c'est l'auto-activation de l'agir sensé. Il s'agit d'être aussi performant dans la signification (recherche et travail du sens) que dans la réalisation de l'acte (efficacité du résultat).
- *Par son écoute continue des processus en cours* (éveil - veille - vigilance), pour éviter de figer des mouvements, pour éviter une perspective statique, mécanique en coupant les processus de leurs conditions d'émergence (l'état naissant), pour suivre le développement ininterrompu des événements. C'est l'écoute des flux, des noeuds, des crises, des blocages, des résistances au changement. Chacun des processus est un histoire se faisant et se défaisant. Le temps est rapport fondamental qui traverse toute réalité, non pas comme une donnée en plus mais comme une construction permanente. Les processus sont trop souvent cassés, car ignorés, banalisés, arrêtés ou enfermés dans des cadres étrangers (découpage à priori).

Mais c'est dans la rareté du temps, son coût, qu'intervient tout le travail de rythmanalyse.

L'écoute des processus vise la flexibilité des actes et leur rigueur contre la rigidité des routines.

- *Un rythme d'opérations de méthodes*, de procédures, d'instrumentation en cohérence, en implication avec la visée de valeur et la vision globale, et avec l'écoute des processus implicites.

Et c'est la multiplicité des temps vécus qui est à chaque fois considéré : une lutte des temps institués et des temps instituants.

Et il y a en plus les temps différents des méthodes, des procédures, des instruments. Par exemple, la lourdeur de tel ou tel outil peut créer un retard ou un gaspillage de temps, ou au contraire la pertinence d'un outil peut accélérer une conscientisation. Bachelard le rappelait dans le « *Nouvel esprit scientifique* » : « *Les instruments ne sont que des théories matérialisées* ». Il s'agit donc de concevoir des outils suffisamment sensibles.

La rythmanalyse est l'apprentissage continu de l'appropriation des temps multiples différents pour créer un rythme.

C'est la maîtrise des « *dialectiques de la durée* », « *la continuité psychique est, non pas une année, mais une œuvre* » (Bachelard, 1973).

La limitation de temps (le temps comme rareté) exige encore plus la construction d'un rythme personnalisé d'opération (il s'agit bien plus que de gestion du temps).

La perspective rythmanalytique souligne la construction d'une histoire unique à chaque fois, d'une histoire se faisant avec des vitesses différentes.

C'est l'articulation de ces trois dimensions (visée de valeur, écoute des processus et rythme des opérations de méthode) qui donne à la démarche sa force d'action.

La démarche du conseil implique donc à la fois :

- La construction d'une communication dialogique.
- Un travail du sens pour rendre signifiants la situation, le projet et l'action.
- L'accompagnement de la mise en œuvre (ou non) de l'agir jusqu'à son terme

Ce travail voudrait élever la rencontre ordinaire au niveau de l'essentiel pour, comme écrit Max Weber : « *Être à la hauteur du quotidien* ».

4 - Dans une construction globale

Une conception du conseil ne peut pas être simplement un discours théorique abstrait, une vue aérienne sans obstacles. La carte n'est pas le territoire. Tenir conseil se définit principalement dans une praxis.

Cette praxis est fondée par une éthique/politique, animée par une démarche située dans un développement socio-historique.

On a trop longtemps réduit le conseil à une addition de théories disparates ignorant leur apparition historique, leur ancrage social. Trop souvent les conditions effectives de réalisation du conseil sont méconnues et non intégrées à sa construction. Une pratique de conseil ne peut pas être « rationnelle » dans sa conception et « irrationnelle » dans sa mise en œuvre. Il y a plus. On ne peut pas, sans conséquences négatives, insister sur la théorie seule : vision panoramique, et négliger les difficultés du terrain : cheminement pratique. Ces oublis ou ces négligences ou ces rejets ont comme conséquence que toute approche du conseil, incomplètement pensée, est récupérée, oblitérée par le système social dominant selon les urgences de l'actualité sociale ou selon la prégnance des modes intellectuelles. Une pratique de conseil qui ne pense pas sa structure, son dispositif, est rapidement déviée de son sens.

L'erreur est de se centrer principalement sur ce qui est intrinsèque à la méthodologie du conseil sans prendre en considération sa liaison avec l'ensemble des rapports sociaux du moment. Quelle est donc la place possible et la fonction du conseil dans l'ensemble de ces rapports ? Le positionnement du médecin, même repéré par une longue histoire, est remis en question. On voit tous les conflits que cela soulève. Un savoir et une pratique issus des sciences humaines, ne sont pas encore reconnus, clarifiés, assumés par une société. Il y a un grand décalage entre la construction des savoirs et leur circulation dans la société. Ces pratiques nouvelles sont partiellement utilisées avec les préjugés dominants du moment. Et ces rapports sociaux sont fortement marqués par des structures institutionnelles avec leurs traditions, par des superstructures culturelles (pression des médias...).

Mais tenir conseil, c'est tenir ensemble la totalité du processus engagé dans chaque situation singulière concrète, processus qui se constitue dans et par la praxis de la personne (ou des ensembles de personnes).

Reconnaître ceci, c'est accepter de considérer que le conseil est lui même **en situation**. Tenir conseil ne peut ignorer les formes historiques (communautés, institutions, cultures...) que se donne chaque société, alors même que les événements historiques conditionnent l'apparition des formes pratiques de conseil (cf. retour des combattants en 1945, question féminine avec le planning familial, chômage important, épidémie du sida, violences urbaines...).

Tenir conseil, c'est inventer avec l'ancrage historique, un rapport d'apprentissage des conditions historiques qui motivent tel ou tel type de conceptualisation. L'histoire collective et personnelle est ce qui nous sépare de nous-mêmes et ce que nous devons franchir et traverser pour nous penser nous-mêmes.

5 - Démarche qui est construction continue

Une démarche est aussi une construction continue méthodique. Pour réaliser cette construction, il y a nécessité d'une communication dialogique et d'un travail du temps.

Ce travail par **méthode** implique :

A - un **travail du sens** des actions,

B - un **travail de projet**

C - un **travail de l'agir**,

mais aussi une articulation de l'ensemble unique à chaque fois, selon le type de problème soulevé.

Tenir conseil comme communication dialogique

L'insistance contemporaine sur la communication ne peut être acceptée, choisie, sans critique si l'on veut que cela ne soit pas utopie ou idéologie aliénantes. Une communication dialogique n'est pas une recherche idéalisée de consensus, mais une lutte pour le sens à travers les pressions culturelles, politiques, économiques du moment, une confrontation. Une telle communication ne privilégie pas la relation interpersonnelle comme seule base de travail, mais prend souci de toute forme de communication où la personne est en question.

La décision de dialogue est fondamentale et non pas accessoire. Il y a une tradition dialogique (Buber, Bakhtine, F. Jacques, Todorov...). Le dialogique vise aussi la construction de l'information, de la connaissance à travers les résistances, les préjugés.

Le point de vue du consultant a trop longtemps été « l'impensé » de tout ce travail. Le mode de raisonnement de chaque partenaire est un travail réciproque : il est indispensable que tout le travail du conseil soit vécu en sens partagé par les partenaires en présence.

A partir du point de vue dialogique, le sens ne se situe ni dans le locuteur, ni dans l'auditeur : il se trouve entre les deux, entre l'expéditeur et le destinataire.

Dans le dialogique, le sens est co-travaillé. Le sens est en travail.

Cet agir dialogique est une praxis. C'est la capacité de confronter des langages différents, des contradictions, etc. et de les articuler pour construire un sens, sans rester dans le sens unique.

Le conseil comme travail du temps (moment rythme)

Une des pierres d'achoppement du conseil, mais en même temps un levier, c'est le temps. Il n'y a jamais assez de temps. Et l'on veut toujours plus du même. On demande au conseiller d'être producteur de vitesse, mais le temps n'est pas la vitesse (cf. les ouvrages de Virilio sur la « dromocratie »).

Le temps est aussi une rareté que je construis avec un risque de routine. Et en toute situation, le temps est limité (délais, urgence, etc..) comme l'action est temporelle de part en part.

Le conseiller ne saurait donc se dispenser du travail du temps. Il y a un tel choc informationnel dans une pression temporelle de la relation que ce rapport au temps demande une attention, et une construction particulière dans chaque situation. Le temps n'est pas donné, il est construit.

Il s'agit bien d'une reprise de la temporalité qui n'est pas homogène : chaque personne vit, subit, assume plusieurs systèmes temporels (éventuellement contradictoires). Le temps n'est pas une variable en plus. Il informe, donne forme, à toutes les dimensions de l'action et du conseil. On ne peut pas réduire le temps à un découpage abstrait à priori, ou le considérer seulement comme chronocentrisme quantitatif de la multiplicité des temps sociaux.

Nous avons à construire des « moments » signifiants pour la personne en situation. Un moment est un temps fort avec effet de sens (le *kairos*). Si le temps est toujours limité, l'opposition capitale n'est pas entre le bref et long, mais entre sensé ou insensé. La clarification du sens du temps est nécessaire à la disponibilité entière du moment. Apprendre l'essentiel du moment, c'est se rendre capable de situer les temps différents d'une situation, d'une relation, d'une action. Un moment est une ponctuation, une scansion qui rendent possibles un temps personnalisé, une implication signifiante pour la personne. Ce n'est donc pas la quantité de temps qui est privilégiée, mais la présence dans le moment passé ensemble.

Avec chaque moment, il s'agit de faire de la durée. Le moment sensé fonde l'efficacité des étapes nécessaires selon la situation. « *Toute durée véritable est essentiellement polymorphe* » rappelait Bachelard (1973, p. VIII), qui ajoutait : « *La continuité psychique pose un problème et il y a nécessité de fonder la vie complexe sur une pluralité de durées qui n'ont pas le même*

rythme, ni la même solidité d'enchaînement, ni la même puissance de continu... La continuité psychique est, non pas une donnée, mais une œuvre ».

L'acte de conseil est temporaire, volontaire, non hiérarchique.

Le conseil comme travail de méthode

Le travail de méthode c'est la construction du cheminement de la personne (ou des personnes) dans une situation particulière.

Travail indique bien que le résultat n'est pas antérieur au tenir conseil. Il y a recherche, construction. Tout est en travail, en gestation. Rien n'est donné par opération magique, ou mécanique. Le conseil ne produit pas un sens tout fait, à priori, qui attendrait d'être révélé, mais il dégage un sens qui s'effectue dans le travail des acteurs.

Un travail méthodique n'est pas un ensemble de recettes, d'injonctions (il faut, on doit) qui donneraient d'avance la réponse à tous les cas qui pourraient se présenter. Tout art dépend de méthode. Nietzsche le rappelait : « *Les méthodes, il faut le dire dix fois, sont l'essentiel, et aussi les choses les plus difficiles, celles qui ont le plus longtemps contre elles les habitudes et la paresse* ».

Une méthode, ce n'est pas un guide tout fait, un pense-bête, un check-list. Une méthode est faite pour nous permettre d'utiliser au mieux notre capacité de réflexion, d'imagination.

Une méthode, c'est le chemin construit pour atteindre les objectifs visés.

C'est un ensemble organisé d'opérations, communicable, renouvelable, vérifiable. Une méthode, c'est l'anti-habitude, l'anti-routine, mais si une méthode peut (doit) devenir habitus, c'est seulement un travail répété qui donnera la maîtrise de la maîtrise. Le spontané est aussi le fruit d'une conquête. Degas rappelait : « *Arriver par le travail à effacer le travail* ». Il s'agit bien d'élever notre niveau d'improvisation.

« *Nous avons besoin de ce qui nous aide à penser par nous-mêmes : une méthode* » (E. Morin).

Il s'agit de travailler par méthode : le sens, le projet, l'agir.

A - *Le travail du sens*, c'est :

- a) La limitation du sens,
 - b) L'ouverture du sens,
 - c) Le discernement du sens.
- a) *La limitation du sens*

C'est une première approche qui donne un premier cadre par une **narration** et une **description** de la situation. Mais achever ce premier cadrage, c'est passer de l'*histoire-récit* à l'*histoire-problème* pour comprendre comment toutes les données sont organisées par la personne, comment elle problématise sa situation. Il n'est pas indifférent que le problème soit présenté de telle ou telle façon. Cette première problématisation est déjà plus que le simple récit brut. Elle peut servir de repérage tout au long du travail.

Il s'agit déjà de sensibiliser à l'expression personnelle, de ne pas la réduire à des schémas antérieurs, mais de déployer des horizons de sens. La limitation n'est pas une fermeture, mais trop souvent les personnes manquent de mots pour dire.

Souvenons-nous de W. Benjamin (1991) qui soulignent le déclin de l'art de raconter et le reliait directement au *conseil pratique* (cf. « *Écrits français* », pp.205-229).

b) *L'ouverture du sens*

Une première phase de l'ouverture du sens, c'est **l'exploration**, moment heuristique du travail. C'est l'apparition de nombreuses pistes, d'hypothèses de recherche possible. La tension dynamisante entre écouter-questionner et exprimer-comprendre permet d'expérimenter le sens à plusieurs niveaux (cognitif, affectif, imaginaire).

C'est une étape active pour préciser le cadre de référence interne de la personne en situation, et de « comprendre » comment les acteurs sociaux constituent leur « monde ».

Deuxième phase : **la confrontation**. Comprendre est un essai de saisir l'ensemble de cette exploration première. Il s'agit maintenant de commencer à vérifier, compléter ce travail.

La confrontation est la mise à l'épreuve de la compréhension et cette traversée est une rencontre critique pour faire dialoguer plusieurs langages : explication, information, interprétation.

La confrontation reprend les contradictions, les dissonances, les tensions, les conflits et à partir de là, précise un travail d'approfondissement par centrations et décentrations successives, en alternance. Le travail de la négativité n'est pas un travail négatif, mais au contraire constructif.

La confrontation travaille les écarts, les décalages entre faits, discours, ressentis et actes en situation. La confrontation repère les contradictions éventuelles, les obscurités entre expérience, comportement, praxis. La confrontation travaille les rapports entre les éléments et l'ensemble de la situation. Le travail se fait autant par la partie que l'effet de l'ensemble. La confrontation travaille également à détecter les points aveugles face à une situation. Tout ceci n'a de chance de se réaliser que si la démarche dialogique -réaction de confiance réciproque à travers les difficultés- soutient continuellement la démarche commune.

Dans l'élaboration (3^{ème} moment), le sens est travaillé une troisième fois pour cerner le sens le plus actif du moment. Il s'agit toujours des reprises des phases I et II. Puis par exercices répétés et modulations de l'expression, arriver à **focaliser** le sens, puis à **totaliser**, c'est-à-dire le situer par rapport à la totalité de la personne (identité) et le re-vérifier par le cadre socio-économique culturel et politique afin de préciser la **conscientisation** (prise sur la situation).

Un dernier travail **d'intégration** permet de vérifier le sens acquis par la personne en situation.

Une tension polarisante structure le champ de recherche. C'est la condition pour éviter une simple vision statique. Les polarisations indiquent des « orientés », des points cardinaux et soulignent la fonction régulatrice des contraires, source de flexibilité du sens. La polarisation est un exercice **respiratoire** (Bachelard, 1973). Ainsi, **questionner** n'a de sens que dans le rapport à **écouter**.

Travail de projet

Si la notion de projet a tellement été de mode, c'est peut être pour manifester le manque que nous en avons. Si le projet fait difficulté, c'est sans doute parce que la violence, l'incertitude et la complexité des situations socio-économiques, techniques et politiques rendent risqué tout projet, surtout pour ceux/celles qui sont le plus désorientés. Le projet reste alors un *défi dans une société sans projet*.

Mais nous savons aussi qu'imposer des projets n'est pas très efficace, cela reste « *la grande illusion du projet préfabriqué* » (Lhotellier, 1997, pp. 105-117).

Et en même temps, nous savons que toute action est par principe intentionnelle, que l'homme est un être de projet, « *que je suis ce que j'anticipe* » (Kelly, 1995).

Il y a nécessité de projet parce qu'on ne peut pas attendre la fin de l'histoire pour penser qu'alors elle aura un sens.

Le projet est élément constitutif de la praxis et ne peut donc être négligé. Mais il se présente sous une double face : autonomie et action. L'autonomie est le noyau du projet mais un projet n'a de sens que désigné en temps d'action à accomplir et non pas d'état futur à atteindre. Un projet, c'est toute l'expérience de sa réalisation.

Mais l'autonomie dont la praxis ouvre le projet ne peut se penser comme fin pré-inscrite dans un plan, dans un programme défini à l'avance. C'est plutôt un commencement, une autonomisation, une entrée dans un processus d'émancipation, un travail éthique-politique, lié au travail de la connaissance. C'est pourquoi nous rejoignons la formule de Castoriadis : « *Nous appelons praxis ce faire dans lequel l'autre ou les autres sont visés comme être autonomes et considérés comme l'agent essentiel du développement de leur propre autonomie. La vraie politique, la vraie pédagogie, la vraie médecine, pour autant qu'elles ont jamais existé, appartiennent à la praxis.* » (Castoriadis, 1975, p. 103).

Un projet, c'est donc, animé par des finalités, un **objectif** à réaliser, dans une **situation** donnée, dans un **délai** limité, avec des **moyens** définis.

Le travail de projet ne peut donc, par exemple, se réduire à celui de projet professionnel isolé, surtout dans un univers de mobilité sociale dans un monde d'emploi rare et précaire, dans une société d'incertitude, car il est relié, confronté, aux projets de la personne (projet de société, projets d'existence, de famille, de citoyen, etc.). Chaque projet interagit avec les autres.

Ce travail fondamental ne peut être considéré comme secondaire ou évident car il ne peut rester implicite sans susciter des conflits, des manipulations, des blocages que le travail de projet prétend justement éviter. L'interrogation continue sur le sens du projet reste indispensable.

Le premier sens du projet, c'est donc que le projet puisse avoir un sens pour la personne (les personnes, les groupes, les institutions) et que l'horizon d'attente, l'anticipation, la conscience possible d'un avenir puissent exister.

Il s'agit bien d'avoir une finalité, un objectif, reconnu et pris en considération par soi-même et non pas vécus comme une contrainte.

Le travail fondamental de projet, c'est d'abord de clarifier l'*univers de projet* de la personne son cadre de référence (vision globale et visée de valeurs), image de soi, niveau d'aspiration, conscience possible de l'avenir, idéologies, illusions, rêves ou rêveries, reconnaître si un projet fondamental peut (ou non) animer l'action de cette personne (groupe, institution) ou au contraire entraîner un refus de la situation actuelle, ou une évasion par des conduites sans prise effective.

Mais le travail de projet n'est pas seulement sensibilisation au projet, clarification formulation, implication, il est aussi travail méthodique : imaginer, concevoir, évaluer.

C'est un travail de concentration qui va du vague à l'acuité précise d'un ou plusieurs scénarios de projet, qui va des finalités aux objectifs.

Le travail de projet est aussi un travail d'acquisition de nouvelles perspectives sur une situation ou d'invention radicale dans l'inconnu.

L'imaginaire est régulièrement dénoncé, condamné, récusé comme relevant aussi bien du dérisoire que du pathologique, en tous les cas non mesurable, non fiable. Mais en même temps, nous savons aussi qu'aucun symbole n'existe sans imaginaire. La rationalité même n'est pas une forme arrêtée, définitivement fixée, c'est une incessante conquête. Pour Granger, (1993, p. 126) : « *elle constitue à chaque époque, une figure d'équilibre provisoire de l'imagination créatrice* ».

Un projet porteur trouve son origine dans la motivation de la personne. Mais ni l'impulsion ni le désir ne réalisent un projet. Le projet suppose la vision du rapport **finalité-objectif-but**, fondé sur le rapport **désir-besoin-valeur**, médiatisé par le rapport **ressources-contraintes-gestion**. Mais cette motivation est travaillée par l'imaginaire. Faire un projet, c'est se donner le pouvoir d'imaginer, d'inventer sa vie. « *On ne veut bien que ce qu'on imagine vraiment vivement, ce qu'on couvre de beautés projetées* » (Bachelard). Encore faut-il apprendre à être à l'écoute de son imagination, et cela dépend de la vie de mes propres images. Sans images fortes, stimulantes, le projet risque de ne pas tenir (image de soi, niveau d'aspiration). Face à la pesanteur des habitudes, aux conditionnements de chaque milieu, nos images sont une force. Une personne peut aussi se définir par sa capacité d'anticipation. Tous les processus psychologiques d'une personne sont canalisés par sa manière d'envisager le futur. « *A chaque moment de la vie,*

on est ce que l'on va être non moins que ce que l'on a été » (O. Wilde). Si j'ai bien situé la force de mes images, de ma motivation, la rationalité n'est plus conçue comme étroitesse, carcan logique, mais comme une stimulation, un surplus pour encore préciser toute mon activité.

Le troisième travail de projet, c'est le trajet du projet : le rapport au temps, la capacité de se fixer des objectifs à court, à moyen terme, avec l'horizon de long terme. Le travail du temps, c'est d'équilibrer la vitesse et l'urgence des autres par une implication temporelle différente dans l'instant (le moment) et la durée (rythme différencié de chaque personne, groupe, institution) sans être bloqué dans la rigidité de plans, programmes, etc.

Projet et trajet sont indissociables. Le trajet du projet, c'est la construction progressive d'une démarche intégrative des obstacles extérieurs et/ou des contradictions intérieures. On oublie trop qu'un projet est un long parcours et non pas seulement un résultat final. Le trajet, c'est la construction continue de la claire relation des buts et des moyens. Le cheminement implique une valorisation de chacun des moments dans leur singularité, dans leur différence, et dans leur nécessaire articulation. Le pouvoir du commencement net tranche tous les freinages qui me retiennent. C'est le commencement qui permet d'affronter les vrais obstacles. Tous les passages, les jalons n'indiquent pas des étapes nécessairement séquentielles, mais un développement en spirales autour d'une planification souple pour laisser place à d'éventuelles réorientations nécessaires. Il s'agit donc, à chaque fois, de tâtonnement expérimental pour atteindre l'objectif. Mais, par sa finition, chacun découvre que le projet réalisé apporte encore plus de satisfaction que le projet rêvé, et que les obstacles contournés apportent encore plus de valeur aux résultats. Chaque trajet de projet est un voyage unique. Il n'y a pas de modèle antérieur.

Le travail de l'agir

Tenir conseil ne vise pas seulement une intention, un choix à faire ou une décision à prendre : il s'agit bien de réaliser un acte. Si donc l'agir est le centre du conseil, il s'agit de s'y concentrer. Ce qui importe, c'est l'effectuation concrète d'une action sensée.

Mais l'acte est un résultat et l'agir n'est pas le récit de l'acte, c'est l'acte se faisant. L'agir, ce n'est pas *l'après coup*. *Après*, d'innombrables interprétations, explications peuvent tout expliquer sans avoir en rien aidé *pendant*.

L'agir, c'est le cheminement de l'acte. Ce dont il est question dans l'agir, c'est la naissance de l'acte, son développement, c'est l'unique, le particulier, le contingent, l'incertain, le

contradictoire, l'imprévu, l'imprévisible, l'inconnu, le risque de la *première fois* (comme firent Freud, Rogers, par exemple).

On ne peut pas continuer l'empirisme des pratiques, ou un bricolage éclairé, ou une juxtaposition de disciplines sans articulation des niveaux d'intelligibilité d'une pratique. N ne peut pas continuer à développer un niveau *schizo*, cassé, éclairé du Savoir, absolutisé dans sa pureté de recherche qui se transforme en miettes d'informations, privées de force germinative, pour coloniser, par des langages étrangers, des pratiques ordinaires. Après tout, selon un mot célèbre, l'acteur social n'est pas forcément un idiot culturel. Faut-il toujours plus d'experts pour davantage d'ignorants ? « *Il y a toujours quelqu'un qui sait à ma place* ». Est-ce cela la rationalisation, signe de modernité ?

Il ne s'agit pas de valoriser la pratique au détriment de la recherche. Il s'agit de reconnaissance réciproque, mais de reconnaissance forte, radicale, d'une différence créatrice ; un dialogue à part entière où personne n'est infériorisé, humilié. Sans penser qu'à chaque fois, il faudrait une recherche de plus pour éclairer l'action en cours. Ceci n'a rien à voir avec un supposé rejet de recherche fondamentale, mais avec la nécessité des sciences humaines de ne pas être un discours anonyme à côté des humains, ou contre eux, pour les manipuler dans une utilisation partielle. Mais il y a aussi crise de la formation pour mieux préparer les professionnels aux demandes-commandes de la pratique.

Il s'agit bien de raison vivante, de travail vivant de la rationalité face à la violence arbitraire à tous niveaux (physique, social, symbolique..., ne pas voler la parole d'autrui, ne pas la réduire à mon code d'informations, ne pas l'inférioriser ou la rendre impuissante par le savoir de l'autre). Le tragique n'est pas la mort mais d'empêcher de vivre tous les jours. L'irruption du tragique quotidien peut-elle nous enseigner ?

Si l'on doit respecter les conditions d'une recherche dite scientifique, il s'agit de même de respecter les conditions de l'action, sa logique propre : une situation unique, des circonstances particulières, un temps limité, une décision prise dans une conjoncture historique, avec des contraintes et des ressources données, des incertitudes et des risques, pour des projets et des enjeux, avec des conséquences imprévues. La reconnaissance forte d'une pratique ne résulte pas de la simple application d'un prêt à penser tout fait, ce n'est pas une simple exécution.

Or, le plus souvent, la pratique ne naît pas d'abord d'une théorie, mais d'une question de vie urgente. La pratique, ce n'est pas seulement ce qui est utile ou commode pour une action

efficace, c'est aussi ce qui a du sens quelque part pour les acteurs (même et surtout quand il s'agit de non-sens comme souffrance). Mais la pratique, vécue comme l'ensemble de nos actions, risque sans cesse de devenir routine sclérosée, aliénations à plusieurs niveaux, bricolage réducteur, empirisme aveugle. Il s'agit de **construire** sans cesse le sens de l'agir, il s'agit tout autant de **résister à** « *la dévastation dont sont affectées toutes les formes connues de l'action humaine* ».

L'agir en situation d'une personne en devenir demande, pour devenir sensé :

- 1 - Une auto-réflexion critique, c'est-à-dire mise en question du sens et création de sens.
- 2 - Une capacité d'action délibérée.

1 - La logique du soupçon (esprit de recherche, de véridiction, de vérification...) à l'égard du discours de l'action, n'implique pas une invalidation totale ou continue de cette parole. Les discours produits ne sont pas tous des rationalisations sommaires, des illusions, des idéologies fausses. Même une parole incomplète, pauvre peut être source de sens. La raison critique est une construction permanente : c'est le sens même du dialogue. Et aucune action ne peut se priver des ressources symbolique des acteurs en présence quelque que soit leur culture. Toute action exige une construction du sens de la *réalité sociale*.

Avec la discussion, il s'agit de replacer au premier plan, la *parole* ordinaire plutôt que le langage. C'est donc remettre en honneur la fonction d'échange et de communication dans le langage, et non pas la simple transmission d'informations d'un sujet vers un autre. Ainsi, avec les « actes de parole » (Austin), l'énonciation est une forme d'activité spécifique par laquelle un sens se construit, des acteurs se définissent réciproquement. Ce n'est pas un sens unique de représentations qui préexisteraient à l'échange. Cette interaction trouve dans la recherche de l'accord sa visée intrinsèque, et contribue ainsi à recréer en permanence le lien social.

Il s'agit de (re)valoriser le rapport au langage parlé/écrit insuffisamment approfondi. Si le langage reste obscur, faible, sans impact, c'est qu'il n'est pas d'abord reconnu, ni ensuite travaillé. Il ne s'agit pas ici d'injonction pénible, mais transformation continue du langage-bavardage en un langage dévoilement (véridiction).

Ce travail des langages est d'autant plus nécessité que tenir conseil est souvent rencontre incohérente de multiples langages. Les langages organisateurs de l'action sont souvent contradictoires. Les langages administratifs, économiques, techniques, les langages ne sont peut être

pas neutres par rapport aux solutions et peuvent même dévaloriser des aspects de la réalité vécue des acteurs.

2 - Une capacité d'action délibérée. (voir Castoriadis, 1990, pp. 189-225).

C'est toute la mise en œuvre : « *délibération-décision-parcours d'action* », qui fait entrer cette auto-réflexion dans les processus d'actions. Tout ce travail ne peut se réaliser que par apprentissages différenciés, essais et erreurs selon l'état de la personne dans la situation.

6 - Régulé par une évaluation

Sans évaluation permanente par les différents acteurs sociaux, le conseil continuera à vivoter sans espoir de positionnement fort. On a trop agi comme si tenir conseil n'avait pas de conséquences à suivre. Trop de conseillers ignorent l'impact de leur travail. Il serait important de savoir les représentations que s'en font les usagers des institutions de conseil en tous genres, non pas seulement au niveau individuel, institutionnel, mais comme fonction sociale globale.

On a même pu proposer la création de **groupes d'usagers** (ou crée bien des panels réguliers de consommateurs du marché économique).

Et ainsi donner sens à l'auto-évaluation comme exercice de valorisation du jugement et comme entraînement à l'autonomie. Cet apprentissage paraît nécessaire pour que le sujet social puisse vivre sa responsabilité en sachant comment se situer avec des critères intériorisés.

Et si ce n'est pas le lieu de redéfinir les trois formes d'évaluation : prédictive, formative et sommative, il serait au moins justifié de rappeler un critère temporel : une bonne évaluation devrait être **opportune**, en fournissant ses conclusions au moment où elles peuvent être prises en compte (voir Cardinet, 1989).

Et il ne s'agit pas tant ici, d'une évaluation-bilan tournée vers le passé que d'une évaluation-régulation visant les décisions adaptatives à prendre dans le présent, fonder une régulation « pro-active » selon l'expression de Allal (1979).

Et se rappeler ici aussi qu'évaluation n'est pas contrôle.

L'évaluation recherchée, ce n'est pas le contrôle avec constat et sanction éventuels, ce n'est pas la mesure de la conformité à un modèle donné, mais c'est la recherche du sens d'une action,

des effets de sens, par la rétro-action sur les processus en cours et non pas seulement sur les procédures mises en place.

Comment ne pas réfléchir à l'évaluation des politiques qui assignent aux institutions, leurs missions et leurs moyens ?

7 - Dans un champ spécifique donné.

Le champ du conseil n'est pas la démarche. Ainsi, on voit en pratique le conseil d'orientation, le conseil d'emploi, le conseil conjugal, le conseil de santé (avec des différences : préventions des maladies, des accidents, soins palliatifs...), le conseil éducatif (parents-enfants), le conseil pédagogique ou méthodologique (enseignant-étudiant), le conseil en organisation, le conseil en formation, etc.

Plutôt que de s'ignorer réciproquement, Bourdieu (1984) rappelle: « *On peut se servir de ce qu'on apprend sur le fonctionnement de chaque champ particulier pour interroger et interpréter d'autres champs* ». Et même les différents champs de conseil obligent à s'interroger sur leur interaction plutôt que sur leur séparation. Penser au conseil dans l'ANPE, l'AFPA, les CIBC, les PAIO, les Missions locales, etc. On peut aussi penser aux personnes « visitées » par les conseillers de plusieurs services différents.

Il est bien évident que chaque conseiller, outre sa formation à tenir conseil, travaille de façon continue les informations et connaissances, les valeurs et intérêts, les besoins et les demandes, les offres et les commandes qui structurent chaque champ particulier.

Si l'on prend le champ au sens de Bourdieu, comme espace structuré de positions (ou de postes) dont les propriétés dépendent de leur position dans ces espaces et qui peuvent être analysées indépendamment des caractéristiques de leurs occupants, en partie déterminées par elles, on voit que le champ de l'orientation a été peu théorisé.

Un champ se définit par des espaces et des intérêts spécifiques, mais « pour qu'un champ marche, il faut qu'il y ait des enjeux et des gens prêts à jouer le jeu, dotés de l'habitus impliquant la connaissance et la reconnaissance des lois immanentes du jeu, des enjeux, etc. ».

On peut aussi voir comment ce champ est structuré en marché libéral, en service public, en association d'aide. Et voir aussi le risque que peut prendre chaque champ à se transformer en

« appareil ». « *Un champ devient un appareil lorsque les dominants ont les moyens d'annuler la résistance et les réactions des dominés* » (Bourdieu, 1984, p. 136).

Alexandre Lhotellier, universitaire, est consultant et formateur. Courriel : alkairos@club-internet.fr

NOTES

¹ Une exception en voie de changement : l'INETOP

RÉFÉRENCES

- ALLAL, L., CARDINET, J. et PERRENOUD, S. (1979). *L'évaluation formative dans un enseignement différencié*. Bernes : P. Lang.
- BACHELARD, G. (1973). *La Dialectique de la durée*. Paris : PUF.
- BAKHTINE, M.M. (1970). *Le Freudisme*. Lausanne : L'Âge d'Homme.
- BENJAMIN, W. (1991). *Écrits français*. Paris : Gallimard.
- BOURDIEU, P. (1984). *Questions de sociologie*. Paris : Minuit.
- CARDINET, J. (1989). « Choisir la démarche d'évaluation. Qui ? Comment ? ». Dans Colomb-Marsenach (dir.). *L'Évaluation en révolution*. Paris : INRP.
- CASTORIADIS, C. (1990). L'État du sujet aujourd'hui. Dans *Le Monde morcelé*. Les carrefours du labyrinthe III. Paris : Le Seuil.
- CASTORIADIS, C. (1975). *L'institution imaginaire de la société*. Paris : Le Seuil.
- EGAN, G. (1987). *Communication dans la relation d'aide*, trad. F. Forest. Laval : Études Vivantes.
- GENDLIN, E.T. (1982). *Au centre de soi*. Montréal : Le Jour.
- GRANGER, G.G. (1993). *La Raison*, 10^e éd. Paris : PUF.
- JAQUES, E. (1951). *The changing culture of a factory*. London: Routledge & Kegan Paul.
- JAQUES, E. (1972). *Intervention et changement dans l'entreprise*: trad. par Claude Lingagne. Paris : Dunod.
- KELLY, G.A. (1995). *The psychology of personal constructs*. New York: Norton.

- LECOMTE, C. et TREMBLAY, L. (1987). *Entrevue d'évaluation en counseling d'emploi*. Montréal : Institut de Recherches Psychologiques Inc.
- LHOTELLIER, A. (1997). La grande illusion du « projet fabriqué ». *Carriérologie*, vol. 6, no. 3-4, p. 105-115.
- LIMOGES, J. (1982). *S'entraider*. Montréal : Éd. de l'Homme.
- LIPPITT, G. et LIPPITT, R. (1980). *La pratique de la consultation*. Victoriaville : NHP.
- NUTTIN, J. (1980). *Thème de la motivation humaine*. Paris : PUF.
- NUTTIN, J. (1980). *Motivations et perspectives d'avenir*. Louvain : Presses Universitaires.
- PELLETIER, D., NOISEUX, G. et BUJOLD, R. (1974). *Développement vocationnel et croissance personnelle*. Montréal : McGraw-Hill.
- PERLS, F. (1971). *Gestalt thérapie*. Ottawa: Stanké.
- PIÉRON, H. (1954). *L'orientation professionnelle: les problèmes généraux in H. Piéron, Traité de psychologie appliquée*, T. 3. Paris : PUF, p. 341-370.
- POCHET, C. et OURY, F. (1997). *Qui c'est l'conseil ?* Paris : PUF.
- ROETHLISBERGER, F.J., DICKSON, D.W. (1939). *Management and the worker : an account of a research program conducted by the Western Electric company, Hawthorne works*. Chicago, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- ROGERS, C. (1967). *Le développement de la personne*. Paris : Dunod.
- ROGERS, C. (1974). *La relation d'aide et la psychothérapie*. Paris : ESF.
- SAINT-ARNAUD, Y. (1990). *Profession consultant*. Paris : L'Harmattan.
- TAYLOR, C. (1994). *Le malaise de la modernité*. Paris : Cerf.
- TAYLOR, C. (1994). *Multiculturalisme*. Paris : Aubier.
- TAYLOR, C. (1998). *Les sources du moi. La formation de l'identité moderne*. Paris : Le Seuil.
- TODOROV, T. et BATHKINE, M.M. (1981). *Le Principe dialogique*. Paris : Le Seuil.
- VEYNE, P. (1996). *Comment on écrit l'histoire*. Paris : Éditions du Seuil.
- WHORF, B. (1969). *Linguistique et anthropologie. Les origines de la sémiologie*. Paris : Denoël-Gonthier.
- WINNICOTT, D. (1988). *Conversations ordinaires*. Paris : Gallimard.