L'ACTE DE TENIR CONSEIL

Alexandre Lhotellier
alkairos@club-internet.fr

Alexandre Lhotellier a été enseignant-chercheur, consultant et formateur. Intérêts professionnels : le tenir conseil, la formation d'adultes et l'autoformation, la formation de formateurs (IFEPP Paris), La discussion dialogique et démocratique, la démarche de praxis, histoires de vies. "L'acte de tenir conseil", diffusé dans la revue L'orientation scolaire et professionnelle 2000, 29, n°1, 27-50, indisponible en version numérique, est à nouveau proposé par Jacques Vauloup dans son blogue *Propos orientés* en février 2019 <http://propos.orientes.free.fr/dotclear/>. Avec cet article, Alexandre Lhotellier préfigurait son ouvrage majeur *Tenir conseil, délibérer pour agir*, paru chez Seli Arslan en 2001 <https://www.decitre.fr/livres/tenir-conseil-9782842760>

Mots-clés : Tenir conseil, travail du sens, dialogique, délibération, rythmanalyse, action.

Résumé. Le conseil, pratique traditionnelle très forte, s'est souvent banalisé en "donner des conseils", le contraire de "tenir conseil" : délibérer pour agir. Nous avons aussi oublié le sens politique fondamental du terme, comme dans conseil municipal, gouvernemental, etc. Le conseil est à la base même de la démocratie. Mais qu'est devenue cette pratique dans le conseil d'administration, le conseil de classe, le conseil de quartier, etc. ? Des milliers de conseillers travaillent parmi nous. Est-ce le règne de spécialistes, des experts, ou est-ce un autre phénomène, manifesté sous des noms différents : aide, accompagnement, tutorat, mentorat, *coaching*, *counseling* ? Tenir conseil est une activité qui nous concerne tous, là où nous vivons et travaillons. Il n'y a jamais eu autant d'urgence et d'importance à tenir conseil pour faire face à l'événement et à l'urgence : pour s'approprier l'information et le savoir, pour fonder les décisions, pour créer et innover, pour accompagner les changements, pour l'art de se conduire, pour l'art de participer – conseil de groupe –, pour l'art de transcender, de donner sens à nos actes, à nos travaux, pour créer de l'intelligence collective, une citoyenneté active. Mais, en même temps, quel est l'espace public du marché ? Contrainte ? Volontariat ? Si nous ne voulons ni le conseilisme d'État, ni la conseilite libérale, que faire ?

Présenter un point de vue dans un ensemble sur le conseil peut faire hésiter entre plusieurs possibilités, forcément limitées par la loi du genre d'un article. "*Le point de vue crée l'objet*", comme le disait F. de Saussure, et non le contraire. J'ai choisi de présenter une position/proposition personnelle, pensant que cela pouvait entraîner un dialogue plus aigu avec d'autres praticiens, chercheurs, théoriciens. Une théorie ne peut pas se borner à éprouver la cohérence interne d'un système de concepts. La théorie – et pire encore si elle devient dogme – peut jouer comme une défense contre l'écoute de la pratique. Il y a, en plus, le décalage entre la théorie professée et la théorie pratiquée (voir Argyris-Schön, 1974). En présentant la science comme une forme d'autorité, un paternalisme scientifique est sans doute pire qu'un paternalisme traditionnel. L'éventuelle fécondité d'un travail commun d'écriture et de lecture se mesure à la discussion dialogique qui peut en résulter et aux nouvelles recherches et créations suscitées, et non pas au silence prudent ou aux autocensures ou aux consommations passives face aux courants dominants de pensée. Il me paraît utile d'ajouter que je plaide pour un débat fort entre points de vue différents, et non pas pour des guerres de religion ou des censures ou des autocensures. Chaque langage différent du nôtre peut être reçu ou traduit ou refusé avec des idées préconçues, mais c'est précisément alors que s'ouvre le dialogue pour que les conditions intellectuelles du respect de l'autre étant réalisées, une création mutuelle puisse se développer (1).

1. Nécessité de clarification d'une définition du *tenir conseil*

Conseil est un de ces termes que tout le monde croit comprendre sans avoir le besoin de réfléchir, ou de 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 contresens 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 " (Piéron, 1954, 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 sont 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 cinquante 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 quarante ans (Super, 1958-1959, 1960), à la réponse de Piéron (1961) et au texte de Melle Nepveu (1961). 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 (1987), Lippitt (1980), Limoges (1982), Saint-Arnaud (1990).

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 *soviet* qui indique bien aussi conseil, on verrait 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"* (Winnicott, 1986, p. 123). 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 relation dialogique (communication-information), à la construction méthodique et plurielle du sens d'une situation-problème, au 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.

Ce que le conseil n'est pas, ce qu'il est

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, ce qui différencie le *tenir conseil* du *coping* consistant seulement à faire face 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, par la connaissance et le jugement, créer 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 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, 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 l'conseil ?" de F. Oury et C. 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 ou du jargon, au règne de la rumeur, aux condamnations sommaires sans vérification, au culte de la personnalité, aux succès de mode 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, leur interaction, leur mise en œuvre. *"Toute définition est une expérience"*, souligne Bachelard. En ce sens, on peut noter la définition du *counseling* par l'association européenne du *counseling* : *"Le counseling est un processus d'apprentissage interactif qui, au terme d'un accord mutuel, s'instaure entre un ou plusieurs conseillers (counselors) et ou plusieurs clients, 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"*.

2. La centration du conseil

La centration du conseil, c'est l'agir sensé, en situation, d'une personne (ou de personnes) en devenir.

2.1. L'agir sensé

La définition proposée ici implique une radicalisation sur l'action. Tenir conseil, c'est, pour l'acteur, travailler à rendre signifiante 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...). Elle ne peut être décomposée en facteurs qui seraient, chacun tout seul, explicatifs de l'agir. Elle 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 la 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 à un seul de ces niveaux), ce qui entraîne le respect d'une approche microsociale autant que d'une approche macrosociale.

2.2. 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 Henri 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, elles sont réelles dans leurs conséquences"*. Et Whorf (1969) : *"Le nom que reçoit une situation influe sur notre comportement"*.

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 définir 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, elle 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 qui intègre 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).

2.3. 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 James, Janet, Allport, 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, marché 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 applications comme *client*, *usager*, *assujetti*, *patient*.

3. Le conseil est mis 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 consommatrice ou spectatrice 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 de l'ensemble du travail et qui est suffisamment souple pour pouvoir évoluer.

La consultance (tenir conseil) 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.**

3.1. La visée de valeurs et d'images symboliques fondatrices précise un esprit et une éthique. C'est l'orientation du sens et la stratégie de l'agir. Ce qui est visé, c'est l'autonomisation 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 de résultat).

3.2. L'écoute continue des processus en cours (éveil, veille, vigilance) permet d'éviter de figer des mouvements, d'éviter une perspective statique, mécanique, en coupant les processus de leurs conditions d'émergence (l'état naissant) et de suivre le développement continu des événements. C'est l'écoute des flux, des nœuds, des crises, des blocages, des résistances au changement. Chacun des processus est une histoire se faisant et se défaisant. Le temps est un 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 a priori). Mais c'est dans la rareté du temps, de son coût qu'intervient tout le travail de rythmanalyse. Le temps n'est pas donné, il est

construit (Bachelard). L'écoute des processus vise la flexibilité des actes et leur rigueur contre la rigidité des routines, des pesanteurs sociales.

3.3. 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 la fois considérée : une lutte des temps subis et des temps choisis. 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 aux différences temporelles.

La rythmanalyse est l'apprentissage continu de l'appropriation des temps multiples sociaux et personnels pour créer un rythme efficace d'action. C'est la maîtrise des "dialectiques de la durée", "*la continuité est non pas une donnée mais une œuvre*" (Bachelard). La limitation de temps (le temps comme rareté) exige encore plus la construction d'un rythme personnalisé d'opérations (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 à 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 de 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 le dit Max Weber, "*être à la hauteur du quotidien*".

4. Le conseil s'inscrit 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 sur 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 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, ces négligences, ces rejets ont pour conséquence que tout 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 particulièrement 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, qui se constitue dans et par la praxis de la personne (ou des ensembles de personnes). Reconnaître cela, 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 (par exemple, 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. Le conseil, démarche qui est en construction continue

Une démarche est aussi une construction continue méthodique. Ce travail par **méthode** implique un **travail du sens** des actions, un **travail de projet**, un **travail de l'agir**, mais aussi une articulation de l'ensemble unique à chaque fois, selon le type de problème soulevé. Mais, pour réaliser cette construction, il y a nécessité d'une **relation dialogique** et d'un **travail du temps**.

5.1. Tenir conseil comme communication dialogique

L'insistance contemporaine sur la communication ne peut pas 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 travail du conseil soit vécu en sens partagé par les partenaires en présence.

À partir du point de vue dialogique, le sens ne se situe ni dans le locuteur, ni dans l'auditeur ; il se trouve dans l'interaction entre les deux partenaires. 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, et de les articuler pour construire un sens, sans rester dans le sens unique.

5.2. 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 particulières à 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 réduire le temps à un découpage abstrait *a 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 le 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 coupable 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. *"Tout durée véritable est essentiellement polymorphe"* rappelait Bachelard (1966, p. 8), 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"*.

5.3. 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, *a 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 méthodes. 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, une *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 cherchait à *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.

5.3.1. Le travail du sens

Le travail du sens, c'est : la limitation du sens, l'ouverture du sens, le discernement du sens.

La limitation du sens

C'est une 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, et comment celle-ci 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 qui soulignait le déclin de l'art de raconter et le reliait directement au *conseil pratique* (Benjamin, 1991, pp. 205-229).

L'ouverture du sens

Première phase : *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 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 cela n'a de chance de se réaliser que si une démarche dialogique et confrontative de confiance réciproque à travers les difficultés soutient continuellement la démarche commune.

Dans *l'élaboration* (3^{ème} phase), 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, d'arriver à *focaliser* le sens, puis à *totaliser*, c'est-à-dire de le situer par rapport à la totalité de la personne (identité) et de 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.

Le discernement du sens

Il est le travail des processus de valorisation (subjective) et d'évaluation (objective et sociale) des représentations et des actions des personnes. Dans la mesure où des critères évidents n'existent pas pour décider, ni des repères pour agir, il s'agit bien de donner sens à l'action en situation. C'est le fondement éthique de l'agir qui est en construction avec, pour souci, l'autonomisation, l'autodétermination de la personne (des personnes). Cet art du discernement est trop négligé malgré son importance primordiale car, insécurisant, il suppose une remise en question ("penser contre soi"), une discussion. Le sens de l'agir est l'articulation entre la connaissance des éléments constitutifs de l'action et l'engagement, l'implication dans une hiérarchie de valeurs, d'intérêts.

5.3.2. 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). 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, 1955). 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 préinscrite 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 êtres 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 aient 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). Chaque projet interagit avec les autres, de même que les divers champs d'activités d'une personne forment un système, comme l'a montré Curie (Curie, 1993). 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, reconnus 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), *"La raison 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. *"À 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 de 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.

5.3.3. 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 de la naissance de l'acte, de son développement, c'est de l'unique, du particulier, du contingent, de l'incertain, du contradictoire, de l'imprévu, de l'imprévisible, de l'inconnu, du risque de la *première fois* (comme firent Freud et 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. On 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. Cela 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), de ne pas voler la parole d'autrui, de ne pas la réduire à mon code d'informations, de 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 qu'il prenne sens, à la fois une *auto-réflexion critique*, c'est-à-dire mise en question du sens et création de sens, et une *capacité d'action délibérée*.

Une auto-réflexion critique

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 symboliques des acteurs en présence quelle 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, 1970), 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 de transformation continue du langage-bavardage en un langage-dévoilement (*véridiction*). Ce travail des langages est d'autant plus une 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 ne sont peut-être pas neutres par rapport aux solutions et peuvent même dévaloriser des aspects de la réalité vécue des acteurs.

Une capacité d'action délibérée (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. Le conseil est régulé par une évaluation

Sans évaluation permanente par les différents acteurs sociaux, le conseil continuera à vivre 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 quelles représentations s'en font les usagers des institutions de conseil en tout genre, non pas seulement au niveau individuel, institutionnel, mais comme fonction sociale globale. On a même pu proposer la création de **groupes d'usagers** (on crée bien des panels réguliers de consommateurs du marché économique) pour suivre l'évolution des pratiques. Et ainsi donner sens à l'autoévaluation 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, 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 (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, à fonder une régulation "proactive" selon l'expression de Allal (Allal, Cardinet et Perrenoud, 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 rétroaction 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. Le conseil s'insère 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.

Plutôt que de s'ignorer réciproquement, Bourdieu rappelle (1984, p. 113) : "*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 CIO, 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". 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).

Pour conclure provisoirement

Plus il y aura de violence, de souffrance, d'ignorance, d'incommunication, de rareté du temps, de manque de repères, de nihilisme complaisant, d'insignifiance, plus il y aura besoin de *tenir conseil*. On ne peut négliger cette nécessité si on ne veut pas d'une société d'experts qui décident à notre place. Le conseil est confrontation continue à la contingence brutale, à l'urgence des situations difficiles, où les abstractions ne peuvent servir d'alibi. Le conseil est inéluctable, indispensable à la construction continue d'une société. Et maintenant, tout reste à faire. Tenir conseil ne peut exister qu'avec la pensée forte de conseillers conscients de leur tâche. Nous sommes loin d'avoir développé ce que le conseil a de spécifique et de décisif.

On peut trouver étonnant, malgré tout le développement incessant des pratiques de conseil, que l'université ne lui donne pas sa place. Par comparaison, la psychothérapie et la psychanalyse, qui concernent moins de personnes, ont gagné (mais par des événements politiques comme 1968) leur place théorique honorifique, alors même que la formation pratique reste en dehors. À quand une réflexion critique/créative sur tout cela, alors même que se créent des institutions européennes du conseil ? On ne peut plus se contenter du rôle de conseiller comme supplétif d'un système sans projet. Face à des dispositifs de contrôle incessants (et communication instantanée), comment créer des agencements collectifs de veille et d'éveil des personnes (il y a bien des systèmes de veille technologique) échappant à la fois aux savoirs constitués, aux pouvoirs dominants, aux marchés de consommation, aux médias dévorants ?

Si une société peut se définir par ses contradictions, ses conflits, elle se définit aussi par ses *fuites*, surtout devant la *personne*. Il ne suffit pas de célébrer les droits de l'Homme, il manque ce souci de la personne au quotidien des actes. Comment le *devenir personne* peut-il exister dans ce monde de contradictions ? La personne a-t-elle un pouvoir constituant, un pouvoir de résistance ? Et le savoir est-il pouvoir d'émancipation ou de servitude ? Le conseil, plus que transgressif ou subversif, est **intempestif** (Nietzsche), c'est-à-dire pouvoir de créer du *nouveau*, de créer l'irruption d'un devenir possible.

Si l'on veut que le travail des sciences humaines ne soit pas un décor éphémère obligatoire, sans réelle diminution de l'inhumain de chacun d'entre nous, il y a bien nécessité du travail de tenir conseil.

Si l'on veut que le savoir ne se réduise pas à une consommation futile, mais au contraire se développe dans un vrai *travail de soi*, il y a bien nécessité de tenir conseil.

Si l'on veut que le savoir ne soit pas réservé à quelques privilégiés de la culture ou de la finance, il y a bien nécessité de tenir conseil.

Tenir conseil est devenu un acte nécessaire, ordinaire. Serons-nous à la hauteur du parcours de l'extrême ordinaire ?

C'est le plus grand défi lancé aux sciences humaines : la construction du sens des actes des personnes, des groupes, des institutions. La situation est trop grave pour rester enfermés dans des langages hermétiques. La rationalité pratique n'a pas gagné à ce genre de "pathos". Mais il est urgent que les méthodes puissent se laisser instruire par la souffrance, par le tragique des violences ordinaires. Alors, peut-être, issu d'une éthique de la connaissance, le service pourra contribuer à construire une solidarité de personnes. "*Ce n'est pas ce qui est, mais ce qui pourrait et devrait être, qui a besoin de nous*" (Castoriadis, 1997). ■■■

Notes

(1) C'est l'acte de tenir conseil, fondement du métier de conseiller, qui est précisé ici, et non pas encore le champ entier du conseiller d'orientation. Ce travail fait partie d'un ensemble qui le situe : (1) l'acte de tenir conseil, (2) les dispositifs du conseil (l'institutionnalisation comme processus créateur et ses modalités: entretien, groupes, communication à distance), (3) la formation des conseillers. Conclusion : le style d'action du conseiller. L'auteur, outre de nombreux stages dans des CIO ou des formations à l'IFEPP avec des conseillers, s'est toujours soucié de l'évolution des pratiques d'orientation depuis le congrès de Montpellier de 1969.

Bibliographie

- Allal L., Cardinet J., Perrenoud P. (1979), *L'évaluation formative dans un enseignement différencié*, Berne, P. Lang.
- Argyris C., Schön D. (1974), *Theory in practise*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Austin J.-L. (1970), *Quand dire, c'est faire*, Le Seuil.
- Bachelard G. (1986), *Dialectique de la durée*, PUF.
- Benjamin W. (1991), *Écrits français*, Gallimard.
- Bourdieu P. (1984), *Questions de sociologie*, Minuit.
- Cardinet J. (1989), *Choisir la démarche d'évaluation. Qui ? Comment ?* in Colomb-Marsenac'h (dir.), *L'évaluation en révolution*, INRP.
- Castoriadis C. (1975), *L'institution imaginaire de la société*, Seuil.
- Castoriadis C. (1990), L'état du sujet aujourd'hui, in *Le monde morcelé* (pp. 189-225).
- Castoriadis C. (1997), *Fait et à faire*, Seuil.
- Curie J. (1993), Présentation : faire face au chômage, *L'orientation scolaire et professionnelle*, 22, 4, 295-303.
- Egan G. (1987), *Communication dans la relation d'aide*, Laval (Québec), Etudes vivantes.
- Granger G.-G. (1993, 10^e éd.), *La raison*, PUF.
- Kelly G.-A. (1995), *The psychology of personal constructs*, New-York, Norton.
- Lhotellier A. (1972), *Le conseil en question*, IRTAC, Paris, UNESCO.
- Lhotellier A. (1973), La question du conseil, *Bulletin ACOF*, n°237.
- Lhotellier A.; (1973), *La relation de conseil, le conseil sans conseils*, Toulouse, Privat.
- Lhotellier A. (1975), La radicalisation du conseil, *Bulletin de la Sorbonne*, tome XXIX, 322, 8-13.
- Lhotellier A. (1975), Temps et conseil, *Bulletin de la ligue française d'hygiène mentale*.
- Lhotellier A. (1986), Le travail méthodique de projet, *L'éducation permanente*, 86.
- Lhotellier A. (1986), Des temps de projets, *Archives des sciences sociales de la coopération et du développement*.
- Lhotellier A. (1990), La présence de Rogers, *Texte et vidéo, groupe rogérien de Paris*.
- Lhotellier A. (1993), Des outils peut-être, une démarche théorique et pratique sûrement. *Revue de carriéologie*, vol. 5.
- Lhotellier A. (1997), *La grande illusion du projet préfabriqué*, *Carriéologie*, vol. 6, 2-3, 105-115.
- Lhotellier A. (1997), L'approche personnaliste de Rogers et sa nécessité pour le monde de demain, *Mouvance rogérienne*, n° spécial, mars 1997.
- Lhotellier A. (1997), La démarche de consultance et la formation des conseillers, *Spirale*, université Lille III.
- Lhotellier A. (1997), Bilan du conseil, vers la consultance du XXI^e siècle, revue *L'indécis*, 28.
- Lhotellier A. (2001), *Tenir conseil, délibérer pour agir*, Seli Arslan.
- Limoges J. (1982), *S'entraider*, Montréal, éd. de l'Homme.
- Lipitt G. et Lipitt R. (1980), *La pratique de la consultation*, Victoriaville, éd. NHP.
- Nepveu A. (1961), Les relations interpersonnelles en orientation scolaire et professionnelle, *Le processus de conseil*, *BINOP*, 17, 1, 163-176.
- Oury F., Pochet C. (1997), *Qui c'est l'conseil ?* Éd. matrice.
- Piéron H. (1954), L'orientation professionnelle, les problèmes généraux, in H. Piéron (dir.), *Traité de psychologie appliquée*, tome 3, (pp. 341-370), Lharmattan.
- Saint-Arnaud Y. (1990), *Profession consultant*, Lharmattan.
- Super D.-E. (1958), Les techniques du conseil et l'analyse des interviews, *Bulletin de psychologie*, tome XX, 157, 308-314 ; tome XX, 162, 524-537 ; tome XX, 163, 628-632 ; tome XX, 165, 697-707.
- Super D.-E. (1960), Les techniques d'entretien, *Bulletin de l'INETOP*, 16, 2, 107-115.
- Whorf B. (1969), *Linguistique et anthropologie, les origines de la sémiologie*, Denoël-Gonthier.
- Winnicott D. (1986), *Conversations ordinaires*, Gallimard.