

Tenir conseil n'est pas donner des conseils

Alexandre Lhotellier
Revue Pour, GREP, n°183, juin 2004

Donc, en France, des milliers de praticiens portent le titre de conseiller en orientation, en insertion, en formation sans avoir jamais avoir beaucoup travaillé le sens fort et la démarche spécifique du conseil.

Le concept de *conseil* est réduit à un sens banalisé, comme si ce seul sens suffisait à clarifier une pratique. *Accompagnement* ou *psychothérapie* ne sont pas plus clairs, mais on feint de ne pas s'en étonner. L'usage répété, mécanique du mot, sans retour à l'expérience indiquée, a affaibli, exténué, banalisé à outrance le mot originel qui a ainsi perdu sa force. Et comme ce terme est galvaudé, on préfère : aide, accompagnement, tutorat, mentorat, parrainage, médiation, bilan, mais surtout l'anglo-saxon : *counselling*, *coaching*, *caring*. Une grande confusion règne avec la valse des modes, des mots-valises où chacun met ce qu'il souhaite.

Or « conseil » a un sens fort, radical, fondamental : conseiller, c'est **tenir conseil**, délibérer pour agir, et non pas donner des conseils.

C'est cela qu'il nous faut travailler : préciser **une démarche** dans le champ de l'orientation.

L'orientation ne peut pas être seulement la théorisation d'un champ, la vue globale d'un problème individuel et collectif, ou simplement un dispositif juridique et administratif. Il s'agit bien de professionnalisation des conseillers. Car l'orientation se développe de plus en plus ; d'abord réservée aux jeunes, elle devient une action tout au long de la vie, mais de plus en plus éclatée en de nombreuses institutions qui s'ignorent. Les conseillers se multiplient avec ou sans formation.

Le conseil ne peut pas se réduire à un examen d'expert suivi d'une simple transmission d'informations ou de diagnostic-évaluation. Le conseil n'est pas une simple mesure administrative ou technocratique : un constat qui deviendrait un verdict. Ni assistance à vie, ni manipulation idéologique, ni « technologie des aveux », ni préconisation (recommandation avec insistance), ni injonction, ni recette.

Tenir conseil n'est pas bricoler des savoirs ajustés à des contraintes socio-économiques. C'est parce qu'il n'est pas assez radical que le conseil n'est pas respecté. Radical, c'est remonter aux racines de l'acte et lui donner sens.

Mais il n'y a pas que la confusion entretenue (non critiquée) du sens trivial du mot conseil, il y a confusion entre savoir et pouvoir, comme si le savoir du spécialiste devait entraîner obéissance, comme si le conseil était une prescription (cf. modèle médical de l'ordonnance).

Henri Piéron, professeur au collège de France, peut écrire dans le *Traité de Psychologie appliquée* (tome 3, L'utilisation des aptitudes), en 1954, un paragraphe sur « le problème clinique du conseil d'orientation » (p. 367) : « *Chaque cas particulier se présente dans un complexus tel que l'on ne peut en rencontrer un autre qui soit réellement identique. Il doit donc être embrassé dans une vue clinique d'ensemble, avant de pouvoir, d'après des pronostics de probabilité, 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* ».

Alors le pouvoir du conseiller ne fait qu'augmenter l'impuissance de l'autre, alors même que c'est son pouvoir de donner sens qui est en question.

Comment espérer que l'acte de tenir conseil puisse avoir un effet actif s'il n'a pas de sens pour la personne, s'il n'est pas compris et valorisé ?

Il y a un choix entre une société de contrôle (conseillisme d'Etat) ou de consommation passive (pression du marché) ou de responsabilisation des acteurs. L'autre n'est pas un objet ou un simple réceptacle ou un idiot culturel, alors même que l'on célèbre la personne, le citoyen et les droits de l'Homme.

Que se passe-t-il si la personne est exclue de ce travail ?

Si une pensée dogmatique à sens unique n'est guère scientifique, une violence symbolique qui parvient à imposer comme légitime des significations dissimule un rapport de force. Tenir conseil est toujours un travail critique. Le savoir n'est pas fait pour interioriser, infantiliser l'autre, mais pas davantage pour le coloniser avec nos savoirs d'écoles différentes ou concurrentes.

Von Glasersfeld écrit : « *Dès que le sujet cognitif n'est plus considéré comme un récepteur passif d'informations, on change radicalement de perspective* ».

Le souci et le soin du *tenir conseil*, c'est l'agir sensé, en situation, d'une personne (ou de personnes) en devenir, que ce soit pour faire face à l'adversité ou à la créativité.

Tenir conseil est un acte d'autonomisation (finalités), de construction de soi et de responsabilisation.

Redonner au conseil son acuité, son exigence, c'est mieux fonder l'agir de la personne, ne pas en rester seulement à l'esquisse d'un projet, fonder les apprentissages nécessaires en même temps que l'insertion dans un milieu. Le conseil est un travail sur soi pour agir dans une situation, mais le conseil n'a d'impact que s'il permet de produire du sens dans l'existence des personnes.

Il n'y a pas que ces raisons pour la nécessité de tenir conseil. Il y a plus : les mutations qualitatives de l'agir humain en tant que capacité d'intervenir dans le cours des choses.

L'action sur l'environnement devient questionnement, tout autant que le rapport à notre corps (révolution biologique), le développement des communications, l'accélération des technologies, etc. L'absence de normes fait partie du diagnostic. Il n'y a pas que les contenus de ces mutations, il y a la manière de faire face à tous ces changements inédits : selon quels critères juger l'action dans toutes ses évolutions.

Tenir conseil, bien plus qu'un ensemble d'outils, de techniques, se définit comme une démarche par rapport à l'autre, par rapport au savoir et son élaboration dans la singularité radicale d'une situation pour fonder un agir sensé.

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

Une démarche peut se préciser par :

- La reconnaissance de la visée de valeur et la vision globale de la personne.
- Une écoute continue des processus en cours.
- Un rythme personnalisé d'opérations, de méthodes, de procédures cohérentes avec la visée et les processus.

Cette démarche se réalise par :

- La création d'une communication dialogique (en entretien ou en groupe).
- Le travail du sens d'une situation-problème.
- L'élaboration d'une décision fondatrice d'une action responsable autonomisante.

Une démarche n'est pas une "marche à suivre", mais l'ouverture d'un chemin.

Une démarche, ce n'est pas une injonction à se mettre dans un moule, un modèle. C'est l'organisation claire de la voie choisie. Mais ceci n'est jamais acquis une fois pour toutes. Il y a autant à tenir compte des temps multiples des cultures, des institutions et des personnes – temps multiples qui sont sans cesse en évolution.

Une démarche, c'est donc la mise en forme de nos actes selon un certain style, travail qui prend naissance à l'écoute des processus en cours. Cette écoute va créer le rythme nécessaire à l'ensemble des opérations de méthode, à l'usage éventuel des outils, procédures, etc.

La démarche est constituante, instituante, et non pas instituée, enfermée par des outils antérieurs. Ce que cherche à préciser une démarche, c'est la voie de l'extrême ordinaire : comment être à la hauteur du quotidien pour éviter la banalisation des actes.

Cette démarche est une construction continue méthodique. S'il est impossible ici de la développer (cf. A. Lhotellier, Tenir conseil : délibérer pour agir, Seli Arslan, 2001), on peut au moins en préciser les axes :

1. Une communication dialogique

La décision de dialogue est fondamentale et non pas accessoire. Il y a une longue tradition dialogique (Bakhtine, Buber, F. Jaques, Todorov...). Une communication dialogique n'est pas une recherche idéalisée de consensus, mais une confrontation de points de vue, une lutte pour le sens à travers les pressions culturelles, politiques, économiques du moment.

Varela écrit dans « Connaître », p. 115 : « *L'acte de communiquer ne se traduit pas un transfert d'information depuis l'expéditeur vers le destinataire, mais plutôt par le modelage mutuel d'un monde commun au moyen d'une action conjuguée : c'est notre réalisation sociale, par l'acte de langage qui prête vie à notre monde... La véritable trame sur laquelle se dessine notre identité* ».

Dans le dialogue, le sens est co-travaillé par les partenaires en présence. Il s'agit bien de respect, de reconnaissance réciproque, de présence, de rencontre, de parole vivante.

2. Un travail du temps

Si en toute situation le temps est limité, cette rareté ne peut être transformée en routine. Le temps n'est pas donné, il est construit. Il s'agit de construire des moments qui font sens pour la personne. Le moment sensé fonde l'efficacité des étapes nécessaires selon la situation.

3. Un travail du sens (agir sensé)

C'est d'abord dans l'écoute d'une situation (description-narration) que tout commence. Puis passer de l'histoire-récit à l'histoire-problème. Premier cadrage. Alors exploration, confrontation des sens possibles, et enfin délibération pour fonder des actes. Le centre problématique du tenir conseil est autant la délibération éthique que l'appropriation des savoirs.

Pour que ce « Tenir conseil » puisse développer toute sa spécificité, il serait sans doute nécessaire d'œuvrer dans plusieurs directions :

1. L'institutionnalisation du conseil, la médiation institutionnelle comme processus créateur.

Une visée dialogique, une « orientation active » impliquent un apprentissage mutuel entre les décideurs gestionnaires, les praticiens du conseil et les « usagers bénéficiaires », dans lequel chacun joue un rôle spécifique indispensable aux autres. Cet apprentissage joue un rôle central pour des projets communs qui ne peuvent être élaborés en dehors de cette dynamique. C'est une aventure collective pour changer des habitudes, responsabiliser chacun dans un meilleur service, évaluer correctement les résultats et les évolutions nécessaires.

2. Une information plurielle continue pour des publics différents.

Mais cela supposerait un travail permanent avec les médias. Informer n'est pas succomber aux dernières modes « psychologisantes », surtout si elles sont venues d'Amérique. Se soucier de la personne n'est pas un spectacle, mais une véritable culture de la personne, de sa connaissance (travail de prévention). Où en est la « connaissance de soi » dans la pratique de soi au XXI^e siècle ?

3. Une réelle formation de chaque conseiller, formation initiale et « tout au long de la vie ».

On n'improvise pas « tenir conseil ». On ne passe pas d'un discours théorique à une pratique par magie. Avec les années, voir les heures de formation se réduire de plus en plus ne peut être qu'inquiétant. Il y a confusion entre vitesse et temps. De toute façon, le coût économique ne se mesure pas seulement dans l'immédiat, mais avec les conséquences de la qualité ou non d'un service pendant de longues années (orientations recomencées).

4. Un travail des pratiques enfin reconnu comme nécessaire, rendu d'autant plus nécessaire que les praticiens ont des formations d'origine très diversifiées.

Si ce travail est louangé, il est peu pratiqué. Créer un réseau de praticiens, ce n'est pas seulement reconnaître la pratique comme création, mais souligner l'importance des voies de l'extrême ordinaire : comment être à la hauteur du quotidien ?

Conclure ?

Je ne peux que rappeler le propos de Bertrand de Jouvenel, créateur de la revue *Futuribles*, dans *L'art de la conjecture* : « *Bientôt, on s'étonnera que la prodigieuse expansion des arts de moyens (technologie) ait tant tardé à être suivie d'une expansion des arts de conseil. Cette dernière se produira à coup sûr dans ce qui reste du siècle* ».

Tenir conseil sera toujours en chantier. C'est aussi « un sport de combat », une lutte pour une existence sensée.

« Le pire n'est pas toujours sûr ». ■