



A., Lhotellier. Tenir conseil. Délibérer pour agir.

Paris : Soli Arslan.

Serge Blanchard



Electronic version

URL: <http://journals.openedition.org/osp/4892>

DOI: 10.4000/osp.4892

ISSN: 2104-3795

Publisher

Institut national d'étude du travail et d'orientation professionnelle (INETOP)

Printed version

Date of publication: 15 March 2002

ISSN: 0249-6739

Electronic reference

Serge Blanchard, « A., Lhotellier. Tenir conseil. Délibérer pour agir. », *L'orientation scolaire et professionnelle* [Online], 31/1 | 2002, Online since 27 May 2016, connection on 23 September 2020.

URL : <http://journals.openedition.org/osp/4892> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/osp.4892>

This text was automatically generated on 23 September 2020.

© Tous droits réservés

A., Lhotellier. Tenir conseil. Délibérer pour agir.

Paris : Soli Arslan.

Serge Blanchard

REFERENCES

Paris : Soli Arslan.

- 1 Les activités de conseil se sont multipliées au cours de ces cinquante dernières années : conseil psychologique (problèmes personnels), conseil familial, conseil professionnel (emploi, chômage), conseil éducatif (parents-enfants), conseil d'orientation, conseil pédagogique (enseignants-étudiants), co-conseil... Or, Alexandre Lhotellier souligne le fait que beaucoup de personnes « exercent un métier de conseil ou entendent l'exercer sans jamais l'avoir appris, comme si l'empirisme ou l'éclectisme suffisaient à cette pratique. L'étonnement continue devant la confusion régnante entre entretien, thérapie, aide et conseil. (.) Le conseil est considéré comme évident, allant de soi, et il est réduit à un mode mineur de pratiques relationnelles, quand il n'est pas considéré comme superficiel. (...) Le conseil est une activité tellement fréquente, tellement quotidienne dans nos vies personnelles, professionnelles et sociales, qu'il en est oublié. Il paraît tellement évident, qu'il est réduit à des activités de bon sens, sans aucune méthode, sans aucune évaluation des effets qu'il produit... » Après un tel constat, Alexandre Lhotellier poursuit : « Et si l'on considérait qu'il y a une vraie question du conseil ? S'il fallait reconnaître la nécessité d'un apprentissage spécifique du "tenir conseil", pour ne pas réduire cette activité à "donner des conseils", à rassurer, à reconforter, à consoler, à suggérer ou à couvrir d'un badigeon de savoir un ensemble de recettes en provenance d'un bon sens apparent ? »
- 2 Alexandre Lhotellier a écrit ce livre avec l'intention de « contribuer à fonder l'acte de tenir conseil dans la délibération pour agir ». Il comprend trois grandes parties : la problématique du tenir conseil, la démarche du tenir conseil, et la formation au conseil.

- 3 Dans ce compte rendu, nous rendrons compte essentiellement des thèmes abordés dans la première partie, qui traite de la définition, des fondements et de la clarification du tenir conseil. Le lecteur intéressé découvrira, dans le livre même, les thèmes développés dans les parties relatives à la démarche du tenir conseil et à la formation au conseil.
- 4 Alexandre Lhotellier défend une conception socio-existentielle du conseil comme *problématique du tenir conseil* en tant que délibération pour agir, fondée sur une éthique et une politique. Le travail du conseiller est de tenir conseil au sens de délibérer pour agir. Dès lors, le conseil est une question pour tous, dès que l'être humain s'interroge sur lui-même, ses projets, ses actes. Le conseil n'est pas une question qui ne concerne que les gens à problèmes. C'est la vie qui est problématique en elle-même, ce qui n'indique pas une maladie. Cette conception du tenir conseil se démarque donc clairement du « counseling » thérapeutique nord-américain. Le conseil, dans sa pratique, concerne des situations-problèmes qui peuvent être des situations banales mais incertaines. Tenir conseil inscrit l'événement de la situation-problème dans l'histoire de la personne.
- 5 Selon Alexandre Lhotellier, le conseil ne se limite pas à la relation d'entretien. Il existe aussi un conseil de groupe, un conseil institutionnel, et un conseil collectif (impact des communications de masse, radio, télévision, cinéma). Le personnage du spécialiste, de l'expert est à reconsidérer dans son statut et dans ses rôles. *Cela implique un travail de réflexion et d'analyse des pratiques.* Or, la psychologie s'est développée sans construire simultanément une méthodologie de sa pratique et elle risque d'être débordée par ses applications. L'enjeu du conseil est d'accorder à la pratique la primauté absolue. Il ne s'agit pas seulement de « produire » la psychologie mais de considérer ce qu'on fait avec elle et après elle. Le fond de l'acte psychologique, ce n'est pas l'examen, le diagnostic (étape nécessaire mais non suffisante), c'est le conseil.

L'acte est la référence fondamentale du conseil

- 6 Le conseil travaille à conscientiser ce que nous faisons. Chacun des actes d'une personne essaie d'accomplir son projet. Dans le conseil, nous sommes les acteurs de notre propre histoire (même saisis dans l'histoire collective, nous ne sommes pas de simples produits des autres). Tenir conseil est nécessaire pour se rendre ainsi capable de prendre position, de tenir son positionnement et de répondre de son monde et de soi dans cette lutte pour la reconnaissance. L'autonomie ne se développe pas après le conseil, mais par le conseil, pendant le conseil. Viser l'autonomie, c'est acquérir la maîtrise, la souveraineté, le discernement, l'engagement, la responsabilité, l'esprit d'entreprendre. Tenir conseil, c'est apprendre à se situer, à sortir de l'emprise d'une situation pour en marquer la prise actuelle. L'enjeu du conseil est là : restaurer le pouvoir de l'agir en situation. Une action est sensée dans la mesure où l'acteur prend en considération l'ensemble des données factuelles pertinentes et produit une action au bon moment. *Une conception socio-existentielle du conseil : une pratique du conseil fondée par une éthique et une politique, pratique qui s'inscrit dans un développement socio-historique* Chercher, choisir un fondement éthique et politique au conseil, c'est développer la capacité éthique et politique de la personne. L'éthique se rapporte à l'exigence de soi et non au regard d'autrui. La démarche éthique correspond à une exigence de sens. Elle est une pratique de soi sensée. L'éthique est liée au politique car toute intention surgit

dans une situation marquée par des options éthiques. Tenir conseil ne peut pas être une opération privée, isolée, abstraite du monde vécu et structuré par une histoire personnelle et collective. Le conseil a toujours été une conduite politique (conseil des anciens, des villages, conseil municipal...). La question du pouvoir de l'acteur (personne, groupe, institution) est toujours posée : pouvoir accéder à l'information, se l'approprier, pouvoir choisir, pouvoir décider, pouvoir organiser, pouvoir prévoir... Dans l'action, nous faisons l'expérience de notre pouvoir d'exister ou non. Tenir conseil ne peut ignorer les formes historiques (communautés, institutions, culture) que se donne chaque société, alors même que les événements historiques conditionnent l'apparition des formes pratiques de conseil.

La création du dialogue et la pensée de l'autre

- 7 La définition du conseil ne peut être donnée que par sa pratique. L'acte de tenir conseil en tant que délibération pour agir se définit principalement par la création d'une communication dialogique, la recherche méthodique et plurielle du sens d'une situation problème, et la construction d'une démarche active.
- 8 Tenir conseil n'est pas donner une prescription ou une recette, mais entrer en dialogue. Si le dialogue est fondateur du conseil, c'est parce qu'il est le lieu commun de parole, mais en même temps la reconnaissance d'une altérité et d'une distance. Le travail de confiance est à faire. Ce n'est pas le diagnostic seul qui est important mais c'est comment il a été établi, vécu, reçu, approprié, assumé, et non pas seulement transmis.
- 9 La recherche du sens d'une situation-problème constitue non seulement la première étape de la démarche de tenir conseil, mais elle parcourt tout le trajet de la pratique de tenir conseil. A. Lhotellier insiste particulièrement sur *l'importance de la méthode*, qu'il définit comme suit : une méthode est constituée d'un ensemble d'opérations définies, organisées, communicables, repérables, répétables, renouvelables, vérifiables, rectifiables. Elle n'est pas un carcan, mais un cadre, une « anti-habitude ». Dans l'agir avec méthode, il y a le souci de l'itinérance, du cheminement et de l'accompagnement. Le travail par médiation d'une méthode permet le décentrage des préoccupations égocentriques, le balisage d'un cheminement, l'organisation d'une rectification éventuelle. Une méthode est inventive et doit rester critique d'elle-même. Agir avec méthode, c'est se rendre capable de rendre compte de ce que l'on fait s'il nous en est demandé raison. Une méthode offre une sécurité vérifiable, elle sert de tuteur. C'est seulement un travail répété qui donnera de l'aisance à un travail méthodique (« le spontané est le fruit d'une conquête »). Une méthode est ce qui nous permet de penser par nous-même.

La recherche méthodique du sens d'une situation-problème : limitation du sens puis recherche du sens

- 10 Pour le conseil, la référence directe n'est pas la personne en autarcie mais la personne en situation où l'intention des autres acteurs interfère. La *limitation du sens* entend situer le conseil dans un cadre défini. Le travail de cadrage se fonde sur l'hypothèse que c'est par le « fini » que l'action peut se développer. Le travail de limitation se fait par l'élucidation des motivations, la définition de la situation et de son emprise, et

l'élaboration d'un projet. Dans le tenir conseil, la limitation du sens donne un premier cadre par une narration et une description de la situation et permet de 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. Une fois ce cadre défini, le travail sur le sens peut s'ouvrir sur ses grandes phases : l'exploration du sens, sa confrontation et son élaboration.

- 11 *L'exploration du sens* permet de faire apparaître de nombreuses pistes, d'hypothèses de recherche possible. Cette étape active vise à préciser le cadre de référence interne de la personne en situation, à comprendre comment les acteurs sociaux constituent son monde.
- 12 *La confrontation* est la mise à l'épreuve de la compréhension. La confrontation reprend les contradictions, les dissonances, les tensions, les conflits et, à partir de là, elle précise un travail d'approfondissement par centrations et décentrations successives. La confrontation vise également à détecter les points aveugles de la situation.
- 13 *L'élaboration du sens* consiste à le situer par rapport à l'entièreté de la personne en rapport avec le cadre socio-économique, culturel et politique. Le discernement du sens consiste à 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'auto-détermination des personnes.

La construction d'une démarche active

- 14 Dans la consultance, l'essentiel est l'agir de celui qui consulte. Le tenir conseil est nécessairement centré sur cet agir dont il envisage la pertinence, la cohérence, l'efficacité. Ni les modèles de diagnostic, ni ceux de thérapie ou d'éducation ne peuvent suffire à fonder ce travail. 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 *démarche-processus* du conseiller vise à accompagner un cheminement. La *communication dialogique* ne fait que prolonger dans la relation à autrui l'exigence de communication avec soi-même (donc de travail sur soi). Outre cette attention à autrui dans sa singularité, cette communication dialogique... vise à la responsabilité.
- 15 *La démarche du tenir conseil* a un fondement dialogique qui se réfère au courant de la pensée existentielle, dès lors que l'on reconnaît le dialogue comme dimension essentielle de l'existence humaine. Ses principaux caractères sont : le respect, la reconnaissance, l'authenticité, la réciprocité, l'acceptation, la créativité. La démarche du tenir conseil suppose un minimum de méthode pour qu'elle soit accompagnatrice d'une personne dans l'élaboration de sa propre démarche sur un chemin qu'elle construit en se reconnaissant dans sa propre existence.
- 16 *Une formation au conseil* ne se limite pas à un enseignement de connaissances ni à un apprentissage de techniques. Elle sera nécessairement construite dans la perspective socioexistentielle où est situé le conseil en tant que service à la personne en situation sociale et historique.
- 17 Se former n'est pas plus passivité que contrainte (copie conforme) mais trouver sa forme, c'est-à-dire un dynamisme propre — produire sa forme originale — unique, et, par là même, travailler au sens collectif. Toute forme suppose en effet la

reconnaissance des différences, c'est-à-dire lutte, dialogue, travail. Se former est refuser une vie insensée, une vie non consciente d'elle-même. Se former, c'est découvrir à travers les nombreuses expériences le pouvoir qui est en soi. Cette formation n'est pas réduction mais multiplication des différences. Alexandre Lhotellier encourage cette différenciation des conseillers et conclut : « surtout ne devenez pas semblables ».

- 18 La formation ne peut pas être une opération éternellement indifférente à ses résultats. Elle ne peut pas progresser sans critique de ses erreurs, échecs, insatisfactions... La vérification de la formation peut se faire par trois modes : l'évaluation, la critique, et la recherche... Faute de ce travail, la formation s'enlise dans le vague et la routine.
- 19 L'expérience doit devenir entraînement, approfondissement, rupture avec l'expérience naïve. L'expérience ne se réduit pas plus à l'ineffable qu'à une enquête empirique, bornée à l'intention ou à l'inspiration ; elle doit devenir exploration systématique, doute méthodique, tâtonnement programmé, « connaissance approchée »... Si la formation a pu apparaître comme affaire d'affectivité, domaine de l'irrationnel, c'est une erreur de jeunesse. La formation n'est pas une cérémonie magique, un rituel d'initiation ésotérique, mais une ouverture au risque de la raison, un effort d'élucidation opiniâtre. Elle est acte de naissance à la raison et donc méthodologie qui puisse élargir la conscience à tout travail de constitution du savoir... L'orientation socio-existentielle de cet entraînement (...) marque le refus de séparer personne et société, rationalité et affectivité, structure et histoire. Le livre d'Alexandre Lhotellier engage le lecteur dans un travail de réflexion approfondi sur le sens et les objectifs du tenir conseil, sur la démarche du tenir conseil et sur la formation des conseillers. 11 intéressera tout particulièrement les conseillers adeptes d'une pratique professionnelle réflexive, pratique qui suscite inévitablement des questions psychologiques, philosophiques et socio-politiques, relatives à leur activité de conseil.