

# Quel changement de posture du praticien dans l'accompagnement ?

Dans un contexte socio-économique d'incertitude, l'observation des parcours professionnels nous interroge sur les modalités d'accompagnement les plus adaptées. Philippe Bigot, André Chauvet, Marie-Hélène Doublet et Alexandre Lhotellier nous font partager leur réflexion.

# l'essentiel

carif

**epc**

espace-compétences

## édito



Dans le cadre de notre mission d'information et de professionnalisation, Espace Compétences propose une nouvelle collection intitulée « L'essentiel ».

Cette dernière vise, dans un environnement complexe et en perpétuelle mutation, à donner des repères aux professionnels, à susciter le débat et la réflexion à travers des témoignages, des comptes rendus, des enquêtes et des résultats d'étude.

Ceci, dans l'objectif toujours, de contribuer à améliorer la qualité des services proposés aux usagers.

Notre publication synthétique donne l'occasion de rendre compte de l'évolution des pratiques en matière d'offre de formation, d'accompagnement de parcours, d'insertion durable, de projets d'entreprises innovants, d'expériences territoriales...

Elle se décline en trois thématiques :

Conférences, Études et Paroles d'Acteurs.

« L'essentiel » est accessible sur le portail :

[www.espace-competences.org](http://www.espace-competences.org)

carif. espace compé

Dans un contexte socio-économique d'incertitudes, l'observation des parcours professionnels nous interroge sur les modalités d'accompagnement les plus adaptées. Philippe Bigot, André Chauvet, Marie-Hélène Doublet ou encore Alexandre Lhotellier, sont quatre psychologues spécialistes de ces questions. Dans ce premier Essentiel «Paroles d'acteurs », ils nous font partager leur réflexion sur les éventuels changements de posture du praticien dans l'accompagnement.

Nous vous souhaitons une bonne lecture !

Sylvette Dinnequin  
Directrice du Carif Espace Compétences

tences

# Sommaire

## 1 Philippe Bigot : « L'important c'est de s'intéresser à la nature du discours »

1,1 Comment construire son discours ?

1,2 Le langage

1,3 Perspectives et pratiques

## 2 André Chauvet : « Les dispositifs d'évaluation favorisent le dialogue »

2,1 L'orientation : un processus d'élaboration progressive

2,2 La finalité de l'évaluation

2,3 Des obstacles à prendre en compte

2,4 Des questions méthodologiques

## 3 Marie-Hélène Doublet : « Le conseil en orientation possède un caractère paradoxal »

3,1 Apporter des moyens pour une meilleure prise de décision

3,2 Des contextes professionnels contraignants et dissonants

3,3 L'absence de repère en terme d'indicateurs de réussite

3,4 Le manque de dispositif d'accompagnement des praticiens

3,5 La difficulté même du métier

## 4 Alexandre Lhotellier : « Tenir conseil n'est pas donner conseils »

4,1 Une démarche précise dans le champ de l'orientation

4,2 Les conseillers se multiplient avec ou sans formation

4,3 Tenir conseil : un acte d'autonomisation, de construction de soi et de responsabilisation

## 1 Philippe Bigot : « L'important c'est de s'intéresser à la nature du discours »

Psychologue clinicien, Philippe Bigot développe, depuis près de 20 ans, une activité de consultant et de formateur spécialisé dans les démarches d'accompagnement de la personne et des équipes. Il intervient avec un cadre « multi-référentiel » dans lequel l'approche systémique occupe une place prépondérante. Spécialiste de l'approche centrée sur les solutions, il forme de nombreux professionnels de l'accompagnement.

« Comment construisons-nous le monde dans lequel on vit ?

Il me semble que la nature de l'accompagnement va impliquer ou impliquer quelque-chose de cette question. Quand nous sommes en position d'accompagnement, d'écoute, où l'on va questionner, accompagner, la question de la réalité, du vrai, se pose.

De quoi me parle-t-il ? Où se situe-t-il ? Inévitablement, nous sommes confrontés à ces interrogations. Cela suppose, pour l'accompagnant, d'avoir une certaine conception des choses qui va lui permettre d'interagir par rapport à cette question. Plusieurs façons de construire ces éléments existent.

L'idée partagée est probablement :

- le savoir
- la connaissance
- la relation sujet-objet
- les processus sociaux

Partons de l'idée que le monde est co-créé par le langage et la relation. Le monde est rendu possible par l'ensemble des échanges, relations que j'ai avec les autres. Cela implique la prévalence à la fois du langage et de la relation.

Je mets une accentuation forte, essentielle, peut-être radicale, dans la relation à l'autre. « Je » et « tu » se font consister l'un l'autre. Ainsi, la construction du monde se situe à l'intérieur des relations.

L'accompagnement est une histoire de relation. Je pars de l'idée que la personne que j'accompagne ne vient pas à la séance avec un ensemble de représentations préexistantes qu'il viendrait décrire dans la séance.

Dans la séance, on va co-construire ce qui va se passer. Cette co-construction est assujettie à la culture, à la tradition, au langage. Il n'y a pas de pensée ou de sens de soi qui ne dépende pas de processus sociaux.

Mon identité est façonnée par l'ensemble des propos tenus sur et à propos de moi. C'est l'idée d'une dynamique relationnelle dans laquelle l'identité peut se façonner. Et qui d'une certaine façon peut se rejouer à tout moment.

## 1,1 Comment construire son discours ?

Tout discours a un objectif de valeur. L'accompagné poursuit un objectif, il va chercher à dire et à démontrer quelque-chose. Il va choisir les éléments dans son discours qui vont lui permettre d'atteindre son objectif de valeur. Il va ordonner ces éléments de façon logique, structurée. Il va établir des liens de causalité, des causes effets, entre les éléments de son discours. L'accompagnant pose des questions et permet de renforcer ou de réorienter la construction que fait l'accompagné.

## 1,2 Le langage

« Tout est langage », disait Françoise Dolto. Comment travailler avec cette notion dans l'accompagnement ? L'emploi des mots dépend beaucoup plus du contexte, de la nature de la relation, de ce qui va s'échanger dans la relation. Cela nous amène à interroger le cadre et la spécificité de la relation entre l'accompagnant et l'accompagné. « On peut faire dire n'importe quoi aux mots pourvu que l'on parle suffisamment longtemps », disait Jacques Lacan (Les Ecrits).

L'important, ce n'est pas d'aller chercher des effets de vérité mais de s'intéresser à la nature du discours. Comment cet individu par le langage est en train de créer sa réalité avec moi, ici et maintenant ?

## 1,3 Perspectives et pratiques

La personne n'est pas le problème mais l'accompagné a une relation avec le problème.

La seconde idée qui crée la différence, c'est qu'il n'y a pas de problème derrière le problème. Qu'il en soit le témoin, qu'il vienne le travailler, c'est une chose. Il n'en est pas le porteur au sens où il en porterait l'entière responsabilité.

L'idée, c'est justement d'enlever cette pression. Cela va être utile car on va pouvoir travailler sur les interactions qui existent entre lui et le problème. On ne rentre pas dans le problème.

Ici, on ne travaille pas sur le contenu du problème. On va s'intéresser à la dimension du processus langagier : comment construit-il le problème ?

L'objectif c'est moins de s'attaquer au problème pour le résoudre que pour l'isoler, lui donner moins de place, le dissoudre d'une certaine façon. Cette démarche ne vise pas à éradiquer le problème à tout coût mais de le rendre indécidable, c'est-à-dire à générer le doute.

L'élément clé, c'est le questionnement de l'accompagnant, un questionnement qui est plutôt réflexif, qui va interroger le fondement des choses et qui va demander à l'accompagné ce qui l'amène à penser ça.

Ainsi, le discours élaboré, sera en permanence remis en question.

C'est une démarche maïeuticienne. On privilégie le dialogue à l'intervention, pour s'installer dans un dialogue porteur pour l'autre. C'est dans cet échange, que le dialogue va se construire avec l'accompagnant.

Si on réalise un travail de questionnement avec une technique spécifique, on va obtenir de nouvelles formes de descriptions langagières, qui vont aboutir à d'autres formes de relations.

Il est beaucoup plus confortable pour l'accompagnant de travailler à créer de nouvelles causes effets que de chercher à détruire ou dissoudre les causes effets.

Enfin, comprendre n'est pas donner du sens. La logique de la compréhension n'est pas la logique de l'émergence de signification. Contrairement à une recherche de compréhension qui amène à quelque chose de la réalité, de l'objectivité, autant dire une voie illusoire, c'est plutôt dans le sens que ça se passe. >>



Le dialogue est indispensable au cadre de l'action entre un accompagnant et un accompagné. Rompre ce dialogue c'est interagir sur sa pensée.  
« Un langage organisé agit sur l'organisation de la pensée, et une pensée organisée agit sur l'organisation du langage. » (Ahmad Amin)



L'évaluation est une méthode qui permet d'évaluer un résultat et donc de connaître la valeur d'un résultat qui ne peut pas être mesuré. Pour être crédible, l'évaluation se veut généralement indépendante. Elle doit faire appel à des experts qui peuvent travailler seuls, en petits groupes ou en très vastes réseaux.



## 2 André Chauvet : « Les dispositifs d'évaluation favorisent le dialogue »

Consultant, spécialiste des questions d'orientation et d'ingénierie de l'accompagnement des parcours, André Chauvet intervient régulièrement sur ce thème auprès des professionnels du conseil et de l'accompagnement. Il développe une approche stratégique et des méthodologies spécifiques en lien avec les postures du tenir conseil.

« Comment évaluer les pratiques d'orientation ? Poser cette question suppose que l'on puisse auparavant clarifier quel est l'objet même de l'évaluation et au regard de quelles références on va évaluer. La problématique de l'orientation professionnelle donne lieu au débat voire à polémique.

Evoquée de manière souvent négative, l'orientation fait l'objet de nombreux raccourcis entre l'observation de données statistiques fondées et l'attribution de responsabilités (professionnels dont c'est l'activité).

On invoque régulièrement des « erreurs d'orientation ». Entre autres raisons, ces dysfonctionnements seraient générés par des pratiques inefficaces et des professionnels mal informés de la réalité du monde économique.

Quel que soit leur structure d'appartenance et le public qu'ils accueillent, les professionnels peuvent avoir le sentiment que cela est infondé voire injuste.

La notion même d'orientation est polysémique et chacun y met un peu ce qu'il veut.

Pour certains, l'orientation renvoie à la question du choix (filière, métier...).

Ainsi, elle est observable et évaluable au regard de ce choix circonstanciel.

Il y aurait des bons et des mauvais choix. Cependant, l'orientation s'est construite progressivement autour de conceptions radicalement différentes du choix. A ses origines, la mesure de l'expert (testing) est le déterminant essentiel de la décision.

### 2,1 L'orientation : un processus d'élaboration progressive

Si certains insistent sur le « bon choix », d'autres voient dans l'orientation un processus d'élaboration progressive où la personne construit un plan d'action au regard des éléments qu'elle a repérés (motivations, contraintes, ressources opportunités de l'environnement...). Elle doit par là hiérarchiser ses priorités et réduire les zones d'incertitude avant de décider.

Ainsi, il s'agit d'aborder le processus et le résultat dans leur globalité et dans leur multifactorialité.



Le développement du nomadisme professionnel contraint et les évolutions technologiques amènent chacun à réinterroger ses choix plusieurs fois dans sa vie.

## 2,2 La finalité de l'évaluation

La question des objectifs est essentielle.

De nombreuses démarches relèvent plus du contrôle de conformité a priori (vérifier que le professionnel a les moyens pour faire « comme il faut ») ou de l'évaluation de résultats à posteriori (effets sur les stratégies des personnes).

Le processus d'évaluation peut, aussi, chercher à impliquer d'avantage le professionnel dans une logique de développement et de régulation.

Le professionnel a alors lui-même des outils de pilotage de dispositif.

## 2,3 Des obstacles à prendre en compte

Peut-on évaluer un travail d'orientation en observant le choix effectué ou la solution trouvée, immédiatement, après l'intervention du professionnel ?

Si oui, comment apprécier, et au regard de quelle référence, la pertinence du choix et de la solution ?

Compte tenu de la complexité de l'environnement, des incertitudes quant à la stabilité professionnelle, l'idée même de « bon choix » est en question.

Faire porter au travail d'orientation un poids relevant plutôt de l'organisation sociale peut ainsi biaiser la lecture des effets du travail d'orientation.

Si certaines structures ont historiquement encadré la professionnalisation des intervenants et organisé les savoir faire nécessaires à l'exercice, cela n'a pas été le cas partout.

Cela est très significatif dans le champ du bilan de compétences, qui encadré par la loi, fait encore apparaître des divergences, d'approches de méthodologies voire de postures qui peuvent rendre le service rendu très hétérogène.

Un autre constat s'impose : les prestations d'orientation concernent majoritairement des personnes en situation de rupture professionnelle qui ne sont pas toujours dans des conditions de sérénité nécessaire à un travail de réflexion.

Enfin, peut-on comparer un service de type information rapide ou conseil (un entretien de trente minutes) à un dispositif structuré organisé sur plusieurs mois consécutifs facilitant l'élaboration et la régulation et l'interaction avec l'environnement ?

Certains services relèvent plus du guichet d'information (au sens noble du terme) que du travail d'orientation.

Il s'agit donc bien de qualifier la nature du service rendu.

## 2,4 Des questions méthodologiques

Que cherchons-nous à évaluer ?

- Ce que le professionnel paraît en capacité de mettre en œuvre?
- Ce qui a été fait ou réalisé dans le cadre du travail d'orientation ?
- Ce que ce travail (et cette relation) ont produit. Et à quelle échéance ?

Concrètement, on peut chercher à évaluer :

- La conformité des moyens mobilisés. Cela suppose de préciser ces derniers dans un cahier des charges.
- La stratégie mise en œuvre (par le professionnel) : on cherche à apprécier l'individualisation de la démarche plus que la conformité.
- L'efficacité : est-ce que le format et l'organisation de la prestation sont réellement adaptés aux objectifs visés?
- Les résultats obtenus.
- Les changements : il s'agit alors de repérer les effets d'évolution provoqués par le travail. Cela permet de recentrer l'évaluation sur la contribution spécifique et singulière du travail d'orientation. Cela suppose également que l'on s'intéresse aux différentes temporalités (court terme, moyen terme). Cela permet de répondre à une question simple : en quoi le travail proposé a été aidant pour la personne (clarification de ses priorités, élaboration de scénarios et d'un plan d'action, prise d'initiatives...)?

On perçoit bien que c'est sur ce dernier point que les recherches doivent être menées. Cela suppose également que l'évaluation ne soit pas uniquement concentrée sur l'avant (conformité) et l'après (résultats) mais se focalise sur la conduite du processus.

Et alors, il s'agit de construire de vrais outils de pilotage de démarches.

L'orientation devient un outil de développement du professionnalisme en même temps qu'un moyen de dialogue. L'évaluation de type contrôle est peu efficace à long terme et pas toujours susceptible de produire plus de pertinence pour le bénéficiaire.

Entre une approche relationnelle « floue » invoquant sans cesse le libre arbitre du sujet et le terrorisme des outils comptables (ne s'intéressant qu'aux effets de sortie), il y a donc un espace de travail à investir dans l'intérêt de tous. >>

### 3 Marie-Hélène Doublet : « Le conseil en orientation possède un caractère paradoxal »

Docteur en psychologie du travail, Marie-Hélène Doublet est aussi consultante, chargée d'étude de recherche et développement.

Ses travaux de recherche sur les pratiques de conseil et la mesure des effets, l'ont amenée à développer des actions d'analyse de pratiques et de professionnalisation dans le champ de l'orientation, de l'insertion, de l'accompagnement social et de la formation.

« Se donner les moyens de lire le monde, de le comprendre et de développer son propre système de valeurs », disaient Ehrenberg (1998)<sup>1</sup>, Beck (2001)<sup>2</sup> et Kauffman (2004)<sup>3</sup>. L'idée d'un individu autonome et créatif, capable de saisir des opportunités dans un monde chaotique, est la conception défendue par l'ensemble des dispositifs relevant de l'action publique. La multiplication des prestations individualisées, la finalité de rendre l'individu acteur de son parcours, les divers rapports nationaux et européens sur la question de l'autonomie et l'émancipation en sont des démonstrations.

#### 3,1 Apporter des moyens pour une meilleure prise de décision

Aujourd'hui, pour accompagner les personnes il s'agit plus, de les aider à trouver leur chemin singulier. Il faut leur apporter les moyens de réflexion et d'information qui leur permettent une prise de décision éclairée pour une mise en action aux risques mesurés.

Autrement dit, il s'agit moins de donner le bon conseil que de produire de la compétence à faire par soi-même. Il s'agit d'utiliser les dispositifs dans une finalité de développement d'autonomie ou d'empowerment<sup>4</sup>.

Nos rencontres avec les praticiens dans divers colloques et formations font état de la difficulté à concevoir ce que Schön<sup>5</sup> appelle au début des années 90 « le tournant réflexif », conscientiser sa pratique, faire des choix et les défendre.

A quels problèmes sont confrontés les professionnels de l'accompagnement dans la construction de nouveaux moyens d'intervention prenant en compte les évolutions sociétales ?

---

1 Ehrenberg, A. (1998). *La fatigue d'être soi. Dépression et société*. Paris : Odile Jacob

2 Beck, U. (2001). *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*. Paris : Aubier.

3 Kaufmann, J.-C. (2004). *L'invention de soi. Une théorie de l'identité*. Paris : Armand Colin.

4 Empowerment : « retrouver du pouvoir sur soi »

5 Schön, D. (1992). *Šön [ " i }æ] d!i... ' ^æ-ÉÅ^!&æ•*. Montréal : Editions Logiques.

### 3,2 Des contextes professionnels contraignants et dissonants

Une forte dissonance est ressentie entre les finalités affichées des dispositifs (l'autonomie, l'empowerment) et les obligations de résultats sur un critère souvent unique ou dominant : le retour à l'emploi durable.

Cette réalité laisse dans l'inconfort de trouver seul des compromis entre des repères éthiques et des exigences de résultats.

### 3,3 L'absence de repère en terme d'indicateurs de réussite, **des prestations d'accompagnement, clairement identifiés par la recherche ou faisant l'objet d'un consensus de la profession.**

Tous les professionnels de l'accompagnement rapportent des effets produits en dehors du retour à l'emploi.

Cependant, ils sont en difficulté quand il s'agit de faire la démonstration de ces résultats ou d'argumenter la relation entre les effets produits par l'accompagnement et le retour à l'emploi.

### 3,4 Le manque de dispositif d'accompagnement des praticiens

L'efficacité des pratiques construites exclusivement sur l'expertise du conseiller dans la recherche de solution et l'évaluation diagnostique est remise en cause.



Comment conserver une conception humaniste et inconditionnelle des capacités de chacun lorsque le professionnel est confronté à des problématiques complexes (lien social, absence de repère, vision pessimiste des possibilités d'avenir...)?

Il s'agit bien de diversifier ses modalités d'intervention pour répondre à la complexité des situations et des individus. Il s'agit bien pour le professionnel de passer d'une mise en œuvre souvent intuitive de sa pratique à l'enrichissement de toute la palette des possibles et la maîtrise de leur utilisation.

Ce travail répond à un besoin et à une exigence de rendre lisible sa pratique, pour soi, pour la personne et pour les donneurs d'ordre. Il existe bien chez les professionnels du conseil, aujourd'hui, et peut-être plus qu'hier la motivation à travailler sur les fondements théoriques, méthodologiques, éthiques des pratiques de dispositifs d'aide à la personne.

### 3,5 La difficulté même du métier

Zarka<sup>6</sup> nous rappelle que le conseil en orientation possède un caractère foncièrement paradoxal, devant à la fois « influencer et laisser faire ». C'est bien la question de l'identité du professionnel et de ses choix politiques qui sont en jeux.

Quelles sont les limites de son influence dans des prestations où il s'agit de valider ou non des projets individuels ?

Fait-il référence à sa représentation des possibles ou bien, tenant compte du caractère incertain de notre monde et du potentiel d'un être en devenir, il ne se prononce pas ?

Quelle place laisse-t-il à l'individu dans la définition de son parcours et comment définit-il la sienne ?

Les évolutions que rencontrent les professionnels du champ de l'accompagnement demandent à être soutenues dans un travail collectif abordant la question de l'identité autant que celle de la définition des pratiques et des moyens méthodologiques. Les réponses seront toujours partielles et évolutives. Il serait intéressant de considérer que dans l'obligation de réflexivité de notre société, il est important de consacrer un pourcentage du temps de travail à cette élaboration permanente. Être professionnel, aujourd'hui, c'est bien faire mais aussi savoir comment l'on fait et ce que l'on produit. C'est dans un aller-retour entre les savoirs en actes et les savoirs théoriques que se construisent des praticiens et des structures réflexifs n'affichant pas des étayages théoriques non mis en actes ou des principes d'action fondés sur des points de vue.

Paolo Freire<sup>7</sup> (1975) rappelle que « Séparée de la pratique la théorie est verbalisation impérieuse, déliée de la théorie la pratique est activisme aveugle. >>>

6 Zarka, J. (1986). *Essai de modélisation de la pratique de conseil en orientation*. Texte dactylographié. Paris, bibliothèque de l'INETOP

7 Freire, P. (1975). *Éducation politique et conscientisation*. Lisbonne : Sà da Costa.

## 4 Alexandre Lhotellier : « Tenir conseil n'est pas donner conseils »

Psychosociologue, consultant, formateur et maître de conférences à l'université de Nantes, Alexandre Lhotellier a plus d'une corde à son arc. Il a publié de nombreux articles et ouvrages dont « La relation de conseil » (1973), et « Tenir Conseil » (2001).

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

### 4,1 Une démarche précise dans le champ de l'orientation

L'orientation ne peut pas être seulement la théorisation d'un champ, 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.

### 4,2 Les conseillers se multiplient avec ou sans formation.

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

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.

En plus de la confusion entretenue 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.

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'État), de consommation passive (pression du marché) ou de responsabilisation des acteurs.





#### 4,3 Tenir conseil : un acte d'autonomisation, 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 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.

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 à 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 :

- Une 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.

Cette écoute va créer le rythme nécessaire à l'ensemble des opérations de méthode, à l'usage éventuel des outils, procédures...

Je ne peux que rappeler le propos de Bertrand de Jouvenel, le créateur de « Futurible » dans l'Art de la conjecture : « Bientôt on s'étonnera que la prodigieuse expansion des arts de moyens (technologie) ait tant tardée 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. » >>

## L'essentiel est une publication du Carif Espace Compétences

**Directrice de la rédaction** ■ Sylvette Dinnequin

**Rédactrice en chef** ■ Coline Cosserat

**Rédacteurs** ■ André Chauvet ■ Philippe Bigot ■ Marie-Hélène Doublet ■ Alexandre Lhotellier

**A collaboré à ce numéro** ■ Régis Guillemette

**Mise en page** ■ Design In Situ ■ Coline Cosserat

**Iconographie** ■ Design In Situ ■ Coline Cosserat

**Imprimeur** ■ Groupe Horizon: 200 av de Coulin - 13420 Gémenos

Pour tout litige, seuls les tribunaux de Marseille sont compétents. La loi du 11 mars 1957, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les «copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective» et d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, «toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droits ou ayants cause, est illicite» (alinéa 1er de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

# carif. espace-compétences

Centre de Vie Agora Bât A - ZI les Paluds - BP 1002 - 13781 Aubagne Cedex  
Fé^, " &&\$ \*\$ &%\$" †€§j , " &&\$ \*\$ &%%€

[www.espace-competences.org](http://www.espace-competences.org)

