

# Un bon conseil : « tenir conseil » !

C'est le conseil de Sylvie Martin et Christian Glaudel, psychothérapeutes.

## Tenir conseil ?

Pour « tenir conseil », il faut être au moins deux dans l'élaboration de la décision. Alors comment faire pour que vous lecteur, soyez partie prenante dans l'élaboration du conseil que nous sommes invités à donner ici ? Ceci semble perdu d'avance sur ce plan...

L'apport d'informations, le conseil, l'expertise ne peuvent être efficaces que si le client est en disponibilité de l'accueillir, que la situation problème ait pris sens pour lui et par rapport à lui. La décision doit en effet prendre place dans le contexte actuel, et dans une histoire. Le cheminement proposé par la démarche de « tenir conseil » évite le travers d'une confiance aveugle accordé à celui qui « sait » (par le demandeur, le collectif, l'entreprise). Cette posture permet au contraire de partager une relation au sein de laquelle celui qui cherche conseil prend pleinement sa place et son pouvoir et que sa pensée prévale à celle de l'expert.

Cette position de conseil demande à faire émerger, subtilement, dans l'interaction avec l'autre, les éléments qui vont déterminer une solution, un choix, voire même la solution elle-même pour agir. Dans ces conditions, la relation de conseil, processuelle, peut aboutir à une solution, un choix co-créé à partir de la qualité d'écoute, de questionnement et d'espace de délibération qu'offre l'expert à son client, conjointement à son expertise du domaine, si nécessaire.

## Une posture avant tout

Cela pose la question du positionnement professionnel de l'expert, de sa maturation personnelle. Son expertise technique ne devrait pas être au service de sa propre grandeur, la problématique exposée ne devrait pas être investie de ses projections dans une place de décisionnaire qu'il n'occupe pas.

Il s'agit donc de faire prévaloir la compréhension empathique sur l'autorité dans la relation ; cependant cela ne signifie pas qu'il n'y a pas de positionnement sur le fond, mais que l'apport d'information ou l'avis de l'expert reste en retrait d'une exploration du sens pour le demandeur. Lorsque l'avis survient, il doit « se couler » dans l'élaboration, être reçu avec un sentiment d'évidence dans la compréhension, l'acceptation ou la décision du demandeur... Peut-être même que celui-ci aura, dans le meilleur des cas, pu exprimer son point de vue, avant celui de l'expert.

Cette posture vise alors le développement chez le demandeur de l'autonomisation de la décision, la réflexivité pour l'action, et la réintégration d'une expertise<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> L'expertise est ici vue comme la compétence à comprendre et agir face à une situation qui fait « événement », sans repères connus, dans un champ de connaissance et d'agir donné.

## Et du côté demandeur ?

Mais cela pose aussi la question du demandeur, et de ses représentations à propos de la relation d'aide : les perches que tendent nos clients pour obtenir « le bon conseil » sont nombreuses, et il serait tentant d'y glisser rapidement. D'autre part, les « contre jour » de la relation de conseil, dans ses enjeux psychologiques, nous éclairent sur la posture à tenir : si le « bon conseil » s'avère inadéquat, le demandeur pourra à loisir projeter son insatisfaction sur quelqu'un d'autre que lui, évitant ainsi la confrontation à sa responsabilité de ses choix.

Nous avons aussi le cas où l'expert est sollicité pour entériner une décision déjà plus ou moins prise, et que la position d'expert sert plutôt à légitimer une décision pour le demandeur plutôt qu'une recherche sincère de pertinence, de justesse dans une décision.

*Tenir conseil* se situera en tension, entre ces deux pôles, dans un pouvoir partagé et une intention de co-construction.

## Et alors Docteur ?

Que pouvons-nous tirer de cela ? Inutile de vous faire croire qu'à cette lecture, nous cheminons *ensemble*, car nous ne savons pas nécessairement ce qui préoccupe chacun d'entre vous, singulièrement. Vous avez ici tout au plus notre opinion<sup>2</sup> d'aujourd'hui sur le sujet, qui pourrait être un conseil déguisé, si vous nous accordez du crédit ou si nos propos éveillent des échos en vous... Ils resteront à explorer ou investir, à défaut d'avoir réussi à « tenir conseil » avec vous...

Christian Glaudel et Sylvie Martin  
Consultants Changements et Relations Humaines  
Aganisia - Mars 2010  
[www.aganisia.com](http://www.aganisia.com)

---

<sup>2</sup> Selon Bachelard « l'opinion pense mal ou ne pense pas : elle traduit des besoins de connaissance ».