

# Quelques réflexions à propos de la notion de conseiller technique.

Bernard Desclaux

## **Préambule**

A la suite de la mise en place d'un dispositif de formation pour l'éducation à l'orientation dans l'académie de Versailles, j'ai commencé à réfléchir sur la notion de conseiller technique. Depuis très longtemps ce rôle est attribué aux conseillers d'orientation dès les années 70, or le constat que nous faisons montrait que ce rôle n'était toujours pas accepté, ni par les collègues, ni en grande partie par les chefs d'établissement. Pourquoi ?

Mais je ne trouve aucun travail théorique sur cette fonction. Conseil, consultance et intervention sont des objets de travaux et d'études, mais pas le conseil technique. D'où une nécessité de bricoler un modèle et de développer des réflexions qui à ce jour restent personnelles même si j'en ai présenté des éléments dans de nombreuses actions de formation<sup>1</sup>.

## **Un historique du mot conseil<sup>2</sup>**

Le mot apparaît vers 980 du latin "consilium". Il désigne, dans le champ juridique le lieu où l'on délibère. Ce n'est qu'ensuite qu'il prend le sens de l'acte qui se déroule dans ce lieu. Enfin troisième transformation tardive (vers 1611), il désigne le produit de cet acte : un avis que l'on donne à quelqu'un sur ce qu'il doit faire.

Une autre piste est le verbe à l'origine de "consilium" : consulere, qui veut dire "réunir pour une délibération". Ici la notion de conseil est venue désigner l'ensemble des personnes ainsi réunies dans cet objectif de délibérer.

Donc du lieu a dérivé l'acte et le produit de cet acte, et du groupe a dérivé la compétence, la qualité de/des personnes réalisant cet acte.

## **Une remarque très générale sur la notion de relation en français.**

La notion de « conseiller » suppose une relation entre deux personnes : une relation entre un conseiller, qui serait actif et un conseillé qui lui serait passif. En français il semble qu'au cours d'une relation il n'y a qu'un seul des acteurs qui soit « actif » à la différence peut-être de l'anglais avec le « ing », le counselling, qui traduit mieux le co-travail entre les deux acteurs. Alexandre Lhotellier<sup>3</sup> en utilisant plutôt l'expression « tenir conseil » insistait sur cet aspect. Notre langue décrit très difficilement la notion d'interaction, de simultanéité d'actions nécessairement différentes, mais aussi nécessairement conjointes.

S'il y a simultanéité, il y a également « séquenciation ». Le « conseil » s'inscrit dans un processus temporel : demande-acceptation, « conseil », acceptation ou refus. Et c'est aussi cet ensemble d'interaction qu'il faut comprendre.

---

<sup>1</sup> Les documents produits à l'occasion de ces formations se trouvent sur mon site à l'adresse suivante : <http://bdesclaux.jimdo.com/formations/conseiller-technique/>

<sup>2</sup> D'après Serges Blanchard, Introduction au numéro de l'Orientation scolaire professionnelle consacré au Conseil en orientation, 2001.

<sup>3</sup> Version PDF de l'article - LHOTELLIER, A. (2003). L'accompagnement : tenir conseil. L'accompagnement et la dynamique individu-étude-travail, Volume 9, numéro 1, 2003. Revue Carriérologie [http://alex.espace-competences.org/GEIDFile/lhotelliervol9.PDF?Archive=191277991945&File=lhotelliervol9\\_PDF](http://alex.espace-competences.org/GEIDFile/lhotelliervol9.PDF?Archive=191277991945&File=lhotelliervol9_PDF)

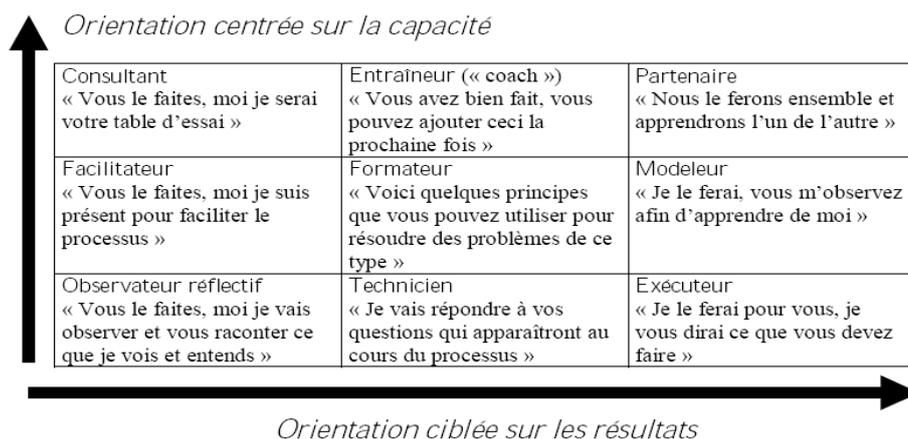
## Deux acteurs, deux statuts, quatre situations de conseil

Conseiller	Personne	Professionnel
Demandeur		
Personne	<b>Relations personnelles</b>	<b>Professionnels de l'aide à la personne</b>
Professionnel	<b>« Conseiller du Prince »</b>	<b>Conseiller technique</b>

Le conseillé (le demandeur), comme le conseiller peuvent se trouver dans deux statuts, une personne ou un professionnel. Selon la combinaison on génère en fait quatre situations de conseil. Par ce schéma, on peut comprendre que ce passage au rôle de conseiller technique, est délicat pour le conseiller d'orientation-psychologue. Son conseillé n'est plus une « personne », un élève ou des parents, mais un professionnel, comme lui, travaillant dans la même institution. Non seulement il y a ce changement de type d'interlocuteur, mais les rapports entre ces deux acteurs sont quasi permanents. On n'est pas dans une rencontre « ponctuelle » d'un entretien.

L'autre problème est le glissement toujours possible, en particulier dans ce moment où les rôles institutionnels ne sont pas encore stabilisés<sup>4</sup>, entre le conseiller technique (qui est un rôle public) et le conseiller du prince ou l'éminence grise (qui est un rôle en partie secret).

### Les neuf rôles du conseillers



Ce schéma est extrait du seul document un peut théorique que j'ai pu trouver sur le net concernant le conseiller technique : Atelier de partage d'expériences sur le(s) rôle(s) de conseiller technique. Approche théorique de la SNV-Mali<sup>5</sup>. L'idée intéressante serait que au delà du conseil, il y a deux effets recherchés, l'un porte sur la réussite d'une action pour

<sup>4</sup> Ce point sera développé plus après dans le texte

<sup>5</sup> [http://institutionnel.redev.info/Doc/biblio\\_nov\\_2004/Atelier\\_role\\_AT\\_Mali.pdf](http://institutionnel.redev.info/Doc/biblio_nov_2004/Atelier_role_AT_Mali.pdf) . La SNV-Mali est une ONG Néerlandaise.

laquelle il y a demande de conseil, et l'autre porte sur le transfert de savoir-faire qui peut se faire en même temps ou séparément vers le conseillé.

Cette approche suppose une capacité du conseiller à, d'une part repérer les intentions (du demandeur, mais aussi de lui-même), et d'autre part évaluer les possibilités de la situation (de réalisation ou de transfert), ceci afin d'être en mesure de choisir la posture adéquate et acceptable. Ainsi le « savoir-faire » du conseiller technique dépasse de beaucoup sa connaissance « technique ».

### **Présentation du schéma**

Proposition d'utiliser un schéma assez classique basé sur les trois modalités<sup>6</sup> :

#### **Savoir, Pouvoir, Vouloir**

pour réfléchir à une définition de la notion de conseiller technique.

#### **Un savoir spécifique, reconnu et nécessaire**

Le champ d'expertise.

L'existence d'un conseiller technique suppose qu'au sein d'une organisation, il soit reconnu qu'un champ de connaissances soit, au moins en partie, identifié, reconnu. Et il est nécessaire que ce champ ne soit pas reconnu que du conseiller lui-même. Il doit y avoir un partage de cette reconnaissance dans l'ensemble du groupe, de la communauté dans lequel se trouve le conseiller.

Mais aussi que ce champ soit suffisamment complexe pour ne pas être familier de tous. Sa complexité suppose un spécialiste, un expert de ce champ.

Il faut qu'il y ait également une croyance partagée par « tous » (les utilisateurs, les bénéficiaires) qui établisse un lien particulier entre ce champ de connaissance et l'expert. C'est la croyance en ce lien qui attribue un effet de pouvoir à l'expert (cf. Le médecin, le malade et la maladie, Balint...). En général ce lien spécifique est source à la fois de respect, mais aussi de crainte, et parfois d'agression en retour...

Enfin il est nécessaire que le champ de savoir soit « stratégique », c'est-à-dire qu'une connaissance particulière soit déterminante pour prendre une décision intéressant suffisamment l'organisation, qu'il y ait une réduction d'incertitude, que ce champ soit donc en rapport avec un pouvoir.

#### **Rapport au pouvoir et absence de pouvoir**

Pour qu'il y ait « conseil » ou « expertise », il faut qu'il y ait un problème, une difficulté suffisamment importante pour suspendre le fonctionnement du pouvoir ou qu'il y ait un risque futur de suspension. Il y a donc un besoin pour le pouvoir de réduire l'incertitude en acquérant un savoir particulier.

Transmettre ou ne pas transmettre ce savoir est une manière de participer à l'exercice du pouvoir. Cette position est même une source de pouvoir (il faut penser à la notion de zone d'incertitude dans la conception de Crozier, par exemple le pouvoir des services de maintenance). Donc participation, soumission, et manipulation... sont des manières de répondre à cette demande de savoir. Mais il y a une distinction à faire entre le savoir, et les

<sup>6</sup> Cf. GREIMAS A.J. : *Sémantique structurale*, 1966 - rééd. PUF, 1986. GREIMAS A.J. : *Du Sens I*, Seuil, 1970

conclusions pratiques. Ce qui est transmis dans le conseil, c'est la conclusion, la conséquence et non le savoir. Mais la protection du savoir est toujours une question qui se pose.

Enfin le conseiller ne détient pas le pouvoir sur l'action concernant l'organisation. Décider d'agir ou non compte tenu du savoir ne dépend pas du conseiller, mais du décideur. Le conseiller est dans l'ombre. Il y a donc souvent une oscillation entre deux risques, celui de la manipulation, l'action cachée, d'une part, et d'autre part, la désolation de ne pas être reconnu comme l'auteur réel.

### **Le vouloir, entre commande, implication et initiative**

On peut penser que c'est le décideur qui détermine ce dont il a besoin. C'est lui qui passe commande au conseiller technique.

Et l'expert se doit de répondre.

Cela dit, il y a en général une obligation nuancée. Deux types de sources de nuances permettant au « vouloir » du conseiller de se manifester, et de ne pas être dans une simple exécution : déontologie et éthique. On peut peut-être rajouter une troisième source, la morale (domaine du privé, alors que l'éthique et la déontologie portent sur le champ du professionnel ?).

Il peut également « travailler » la commande (en formation on appelle ce temps l'analyse de la demande). Cette commande peut donc évoluer, se transformer, voire s'arrêter, mais il ne s'agit pas d'une non-réponse à la commande, c'est le travail du conseiller qui modifie cette commande au point de faire comprendre au demandeur qu'elle n'est pas pertinente.

Enfin troisième rapport de volonté de la part du conseiller, il a un rôle continu de vigie, de prospective. C'est cette attention continuelle qui alimente son savoir, mais qui le met également en position de formulation de proposition. Il n'est pas qu'à la solde du demandeur, il incite. Le risque alors apparaît du côté des pairs : les collègues traitent ce personnage de gâcheur de métier, de type qui en fait trop, qui se met en avant, qui sort du rang...

### **Relations**

#### **De la relation des acteurs**

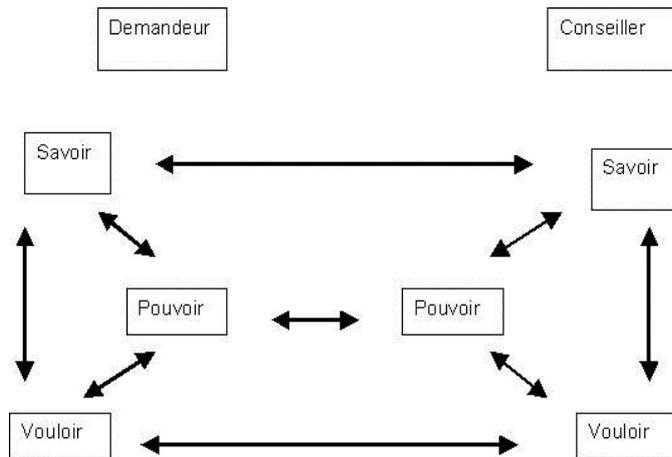
Enfin un autre élément à développer :

Il semble bien qu'il y ait quelque chose de l'ordre de l'affectif entre les deux protagonistes de cette relation. Il y a une connivence, une reconnaissance mutuelle portant sur des qualités différentes, compréhension/décision. Et souvent, le conseiller technique est choisi par le décideur.

Mais ce n'est pas toujours le cas, et dans une situation où les deux protagonistes ne se sont pas choisis, il y a une étape à construire, à franchir... la construction d'une relation. La question est alors toujours jusqu'où aller ?

Car s'il y a de l'affectif, il y a toujours risque de retournement de la nature de cette relation : les deux protagonistes peuvent rentrer dans une relation de rivalité due au mimétisme.

## A l'inter-relation des modalités



Les deux acteurs doivent supporter un travail des trois modalités. Et il y a un jeu de relations entre chaque couple de modalité, par exemple le savoir du demandeur et le savoir du conseiller doivent être à la fois semblables et différents. On doit pouvoir utiliser les deux relations de G. Bateson pour décrire ce rapport et les risques encourus<sup>7</sup>. Mimétisme, rivalité ou trop grande complémentarité-dépendance sont toujours possibles entre les deux acteurs.

### Une ébauche de définition

- ✧ Le conseiller technique est un **professionnel** au sein d'une organisation.
- ✧ Il intervient à la suite d'une **demande interne** d'un décideur,
- ✧ Sa fonction : élaborer une proposition d'action **nouvelle**,
- ✧ Qui sera **ou non** mise en œuvre par le demandeur.

### Hypothèse générale sur le passage au post-bureaucratique

Il s'agit de comprendre ce qu'est un conseiller technique dans nos sociétés développées, à quoi cela fait-il référence ? Et cette question dépasse de beaucoup celle des conseillers d'orientation-psychologues.

Il y a une évolution générale des organisations, d'abord les entreprises, puis des administrations vers un fonctionnement par projet et une organisation décentralisée.

Dans ce contexte, il y a alors une nouvelle définition de la responsabilité des « chefs », dans cet espace d'action, complexe, incertain et indéterminé. Le chef (et notamment les chefs intermédiaires, n'est plus seulement un « transmetteur » d'ordre comme dans une organisation bureaucratique, mais il est celui qui est en droit de prendre des décisions, qui doit les prendre, et en rendre compte.

Mais s'il est responsable, cela ne veut pas dire qu'il est seul dans l'élaboration de cette décision. D'où le développement des fonctions et des rôles de conseiller technique. Sous l'ancien régime, seul le roi avait son conseil, aujourd'hui il y a des conseils à tous les étages des organisations. Et l'on observe un développement des activités de conseil à la fois en

<sup>7</sup> Pour une description de la théorie de ces deux relations voir le texte de [Balta François](http://www.systemique.be/spip/article.php3?id_article=14) : 3ème B.A. BA : COMMENT DÉFINIR LES RELATIONS ? [http://www.systemique.be/spip/article.php3?id\\_article=14](http://www.systemique.be/spip/article.php3?id_article=14)

interne des organisations (les rôles et fonctions de conseiller technique, mais aussi en externe (les consultants), et cela devient une activité marchande très importante.

A chaque étage des organisations on peut observer certaines transformations qui d'une certaine manière rentrent en conflit avec le fonctionnement encore largement bureaucratique de celles-ci<sup>8</sup>. Cette situation d'entre-deux peut expliquer les phénomènes de résistance chez différents personnels de l'éducation nationale. On peut repérer deux transformations :

- ✦ **le mode d'investissement dans le travail** (être « conseiller technique » c'est être curieux de son environnement, avoir un point de vue, et le communiquer à son supérieur),
- ✦ **la conception hiérarchique** qui se trouve également modifiée très profondément (le rôle du « chef » n'est plus fondé uniquement sur l'autorité bureaucratique qui lui a été attribuée, mais sur sa capacité à « bien » décider).

Une autre ligne d'évolution concerne l'organisation de service. La réalisation d'un service se fait au cours d'un contact (physique) avec un client. Dans l'éducation nationale, les enseignants, les COP, sont les acteurs frontaux ou finaux qui réalisent le service. Très souvent il y a une spécialisation de l'acteur final ou frontal (organisation bureaucratique). Le service devient de plus en plus complexe, riche, avec augmentation de la demande du client. Les acteurs frontaux se « désécialisent », les tâches deviennent de plus en plus complexes et dépendent d'une analyse du contexte (professionnalisation). Il en est ainsi de la mission d'information sur l'orientation qui se trouve attribuée maintenant aux enseignants<sup>9</sup>.

Pour résumer l'évolution en court :

- ✦ un changement profond de l'organisation des établissements scolaires qui abandonnent petit à petit le modèle de la pyramide plate selon l'expression de Robert Ballion pour aller vers une organisation plus « étagées », avec des rôles intermédiaires plus développées ;
- ✦ un développement d'un back-office facilitant la construction du service (et non l'exécution du service).

### **Rôle du CIO**

Il y a une évolution nécessaire de l'activité des conseillers d'orientation-psychologues vers ce rôle de conseiller technique vis-à-vis du chef d'établissement de back office de proximité vis-à-vis des équipes d'enseignants.

Il y a un back office lointain et général qui produit des outils pédagogiques et informatifs. Dans le domaine de l'orientation, l'ONISEP joue ce rôle. Mais il y a également la nécessité d'un back office de proximité qui serait à jouer par le CIO et les COP. Ils ont à assumer la médiation, la compréhension de l'utilisation de ces outils généraux, la formation à leur utilisation. Une coordination des acteurs locaux, une aide à la conception des programmes locaux et spécifiques à chaque établissement sont également nécessaires.

Concernant l'orientation, et surtout l'éducation à l'orientation, le chef d'établissement a besoin, notamment dans le cadre du pdmf, d'un conseiller technique.

---

<sup>8</sup> Pilotage et conseil technique dans l'établissement scolaire, nouvelle organisation, nouveaux rôles <http://blog.educpros.fr/bernard-desclaux/2010/09/07/pilotage-et-conseil-technique-dans-letablissement-scolaire-nouvelle-organisation-nouveaux-roles/>

<sup>9</sup> Tendances de fond : l'aide à l'orientation est attribuée aux enseignants <http://blog.educpros.fr/bernard-desclaux/2010/09/07/tendance-de-fond-laide-a-lorientation-est-attribuee-aux-enseignants/>

Ainsi dans ce schéma, l'hypothèse pour la profession des COP seraient de passer à ce niveau de travail. Mais cela suppose un fort changement dans l'identité professionnelle, passer d'un rapport direct aux « clients », les élèves, les parents, à un rapport aux autres professionnels de l'éducation. Cela ne va pas de soi. Ce passage doit être accompagné, soutenu. Le rôle du directeur doit permettre les élaborations et ré-élaborations professionnelles à ce changement de l'identité professionnelles et à l'élaboration de compétences adéquates et des trois « modalités » du conseiller technique que nous avons décrites. Le travail du collectif est essentiel non seulement dans ce passage, sur un plan cognitif, mais aussi il doit permettre un certaine sécurisation de chacun. Ce rôle, dans l'état actuel, ne peut être assumé dans la solitude, il doit l'être par le collectif professionnel qu'est le CIO.

Bernard Desclaux le 4 mai 2011