

FICHE de LECTURE

Pour le UE DSY222 Organisations et systèmes d'information

Sous la direction du Professeur **Yvon PESQUEUX**

FAIRE DES CHOSES AVEC LA PHILOSOPHIE

De Stefania Contesini, Roberto Frega, Carla Ruffini, Stefano Tomelleri

Editions APOGEO, Milano 2005



Auditeur: Umberto MISSO n° 06-51131

BIOGRAPHIE DES AUTEURS

Stefania CONTESINI, après un Master sur les Politiques du travail, s'est intéressée aux thèmes de la consultation et de la formation. Depuis 2000, elle collabore avec le cabinet *Studio Méta & Associati* de Bologne. Diplômée en consultation philosophique, directrice éditoriale de MA, revue électronique de pratiques philosophiques appliquées aux thèmes du travail, elle commence en 2005 une activité de consultation philosophique en organisations, sur les thèmes de l'éthique.

Roberto FREGA a obtenu un Doctorat en Philosophie à l'Université de Paris VIII, avec une thèse sur la théorie du jugement et sur l'épistémologie des pratiques dans le pragmatisme classique américain. Depuis 2000, il mène une activité de recherche, de consultation et de formation, au cabinet *Studio Méta & Associati*, où il s'occupe en particulier des systèmes d'analyse, d'évaluation et de reconstruction des compétences, de consultation individuelle et des systèmes informatifs. Il fait partie du comité de rédaction de *Discipline Filosofiche* -disciplines philosophiques- il est également le coordinateur éditorial de la collection *Tempo, sapere, esperienza* -temps, savoir, expérience- de l'éditeur Franco Angeli.

Carla RUFFINI est partenaire du cabinet *Studio Méta & Associati*, pour lequel elle mène une activité de recherche, de consultation et de formation dans de nombreux domaines qui vont de la consultation d'orientation à celle individuelle dans le domaine des organisations, à la formation et la supervision des formateurs, des consultants et des conseillers d'orientation. Elle est responsable de la formation à la carte *Counseling e bilancio di competenze* -consulting et bilan de compétences.

Stefano TOMELLERI a obtenu un Doctorat de recherche en Sociologie à l'Université de Parme. Depuis quelques années, il mène une activité de recherche et d'enseignement au *Ce.R.Co*, Centre de recherche sur l'anthropologie et l'épistémologie de la complexité, sous la direction de Mauro Ceruti, où il s'intéresse en particulier à la formation des formateurs et à la gestion de crises. Depuis 2005, il est chercheur en Sociologie à l'Université de Bergamo, où il enseigne au Cours de Maîtrise en Psychologie.

POSTULATS DE L'OUVRAGE

1. Tout ce que nous savons et que nous savons faire est constitué de pratiques.
2. Toute réalité se constitue et se donne à l'intérieur d'une pratique particulière. Il n'existe pas un être en soi avant et au-dehors de la pratique.
3. La philosophie est une discipline de la réflexion « agie ». C'est-à-dire que dans l'exercice de la philosophie penser et agir ne vont pas l'un sans l'autre. Il y a une identification entre pensée et action.
4. La réflexion sur les postulats et les assomptions d'une discipline scientifique ou d'une pratique est une réflexion essentiellement philosophique.
5. Notre époque est caractérisée par une crise des savoirs et des pratiques : post-modernisme.
6. L'incertitude constitutive de la condition post-moderne demande de plus en plus un savoir multiple et pluridisciplinaire.

HYPOTHÈSE

1. Il est possible de *Faire des choses avec la philosophie* ;

DÉMONSTRATION

Dans la première hypothèse, 'Il est possible de *Faire des choses avec la philosophie*', le terme '*avec*' est à entendre au sens de '*en recourant à*'. On peut reformuler donc l'hypothèse dans la forme suivante: Il est possible et préférable *Faire des choses en recourant à* la réflexion philosophique, c'est à dire en s'accompagnant à sa démarche de réflexion et à sa tradition de pensée. En outre, le terme '*choses*' est à entendre comme une provocation, une façon de souligner les retombées pratiques implicites dans un déploiement de la philosophie dans le faire.

La possibilité d'un faire avec la philosophie est démontré en montrant que, étant la philosophie activité de génération de concepts et matrice de toutes les notions héritées par notre culture, nous pouvons analyser les présupposés et les assomptions propres au savoir qui sont en crise. Cela prouve que, selon le postulat 4., ses présupposés font partie de catégories interprétatives de la philosophie même. De plus, ce recours, par les postulats 1., 2. et 3., c'est à dire du fait que la philosophie en tant que discipline qui veut agir sur l'homme dans son intégralité, qui fait appel à l'engagement même de la personne envers ses propres réflexions, et qui finalement veut intégrer les dimensions du savoir et des pratiques, instaure une veille épistémologique qui se fait action réflexive, cohérente et sensée. Le travail sur les fondements de nos pratiques se traduit dans un travail sur les pratiques et dans un pratiquer avec les fondements.

RESUMÉ DE L'OUVRAGE

Première partie

*Verso una epistemologia delle pratiche
(Vers une épistémologie des pratiques)*

Chapitre 1 : Verso un sapere della crisi : note sull'emergenza di nuove pratiche della conoscenza (Vers un savoir de la crise : notes sur l'émergence de nouvelles pratiques de la connaissance)

C'est Stefano Tomelleri, dans le premier chapitre intitulé « Verso un sapere della crisi : note sull'emergenza di nuove pratiche della conoscenza » (Vers un savoir de la crise: notes sur l'émergence de nouvelles pratique de la connaissance), qui va poser les prémisses sur lesquelles les arguments du livre vont se structurer.

Tout d'abord la crise de la société contemporaine est identifiée comme « crise du sens ». Cela ne veut pas dire que les acteurs sociaux n'attribuent pas du sens à leurs actions avec une certaine orientation d'unité et de permanence. La question du « sens perdu » se pose dans la dialectique avec la reconnaissance sociale et la relation intersubjective, qui forment le cadre à travers lequel le sens d'unité et de continuité se fonde et se structure. L'une des causes de cette « crise du sens » devrait donc être cherchée dans l'affaiblissement des institutions sociales traditionnelles. Affaiblissement qui est le résultat d'une tension interne aux idées fondatrices de la modernité en elle-même.

« L'idée centrale de la modernité est qu'il doit y avoir une correspondance rationnelle et instrumentale entre la production, l'organisation sociale et la vie personnelle, même s'il n'y a aucune relation entre besoin et raison, entre bonheur et raison » (p. 16). D'où l'émergence d'une force libératrice d'éradication des mythes, des rites, de l'ignorance, mais aussi l'affirmation de l'individu, de ses responsabilité avec l'idée que « l'homme est ce qu'il fait ».

Toutefois, l'individu, malgré sa liberté, n'arrive pas à réaliser ses vocations et ses aspirations sans la médiation des institutions sociales, ce qui génère un sentiment diffus de perte. « Les acteurs sociaux ont hérité de la modernité une conception abstraite de l'individu qui fini par nier les subjectivités concrètes présentes dans le tissu social. Les individus se rendent compte qu'ils sont le contraire de se qu'ils croient être » (p. 17).

De cette tension entre une conception de la raison abstraite, non historique et universelle d'une part, et d'autre part la subjectivité concrète, unique et historiquement déterminée, prend forme une attitude sociale nouvelle, caractérisée par une grande capacité de réflexion sur elle-même. Selon Tomelleri, celle-ci est une autre cause de la crise actuelle.

Pour montrer la dynamique de cet autre élément de la crise, la référence de notre auteur est Antony Giddens. Giddens explique que cette tendance autoréflexive intercepte deux autres tendances : celle de la désagrégation, déterminée par une perte de sens des institutions traditionnelles et des rapports sociaux, qui se veulent de plus en plus *non-contextuels*, et qui se constituent dans des arcs spatio-temporels indéfinis : le rôle des systèmes experts (la haute finance

par exemple) et des emblèmes symboliques (la monnaie par exemple) est caractéristique des transformations sociales qui s'appuient sur une rationalité instrumentale et impersonnelle. La deuxième tendance consiste dans les essais de *reagrégation* des liens sociaux, déterminés par exemple par la confiance dans les systèmes abstraits rationnels et donc par l'augmentation d'expectative vis-à-vis des capacités résolutives de la technique et du savoir spécialisé.

La rencontre de ces deux tendances opposées « produit une augmentation de réflexivité en termes d'une institutionnalisation du doute : les acteurs sociaux se retrouvent à agir dans des contextes sociaux où leurs savoirs professionnels, culturels et sociaux peuvent être remis en discussion en quelque élément ou bien entièrement ».

Selon l'auteur, l'augmentation de la capacité réflexive de la société sur elle-même est un facteur clé pour le développement des arguments en faveur de la possibilité, voire de la nécessité d'une intervention philosophique dans différents contextes sociaux.

C'est pour cela que Tomelleri affirme : « Il devient alors crucial pour l'individu de posséder un méta-savoir de type « générique » capable de connecter récursivement les modèles de pensée spécialisés, les pratiques sociales et les relations intersubjectives. » Cette double nécessité : celle d'une forme de connaissance capable d'une vision d'ensemble, et la nécessité de formes nouvelles de pratique qui ne réitèrent pas les modalités des savoirs experts et leurs échecs dans ce contexte de « crise », cette double nécessité fait plaider notre auteur pour une rationalité réflexive diffuse.

Tomelleri partage l'analyse de Max Weber, qui met en évidence la tendance rationaliste à la fragmentation et à la spécialisation, et observe que cette tendance nous a formée à une intelligence instrumentale de moins en moins capable d'être à la hauteur des défis posés par la complexité humaine. L'ordre établi de la recherche scientifique semble être constitué de modèles et de pratiques de connaissance dont l'inadéquation se révèle dans l'incapacité des savoirs experts à résoudre l'actuelle « crise de la connaissance »¹.

Selon notre auteur, seules les pratiques de connaissances capables de redécouvrir la dimension relationnelle, sociale et complexe de la condition humaine peuvent transformer cette « crise de la connaissance » actuelle dans une nouvelle frontière d'intervention.

Le chapitre continue dans l'individuation d'autres éléments et effets de cette « crise du sens », comme le changement de la biographie individuelle dans les narrations sociales, le dépaysement, mais en particulier, la mise en évidence du lien entre la connaissance, les émotions et les institutions à travers les lectures de Max Weber et de René Girard : ce dernier fait l'attention d'une analyse plus étalée qui mène à une description de l'autre visage de la « crise » que l'auteur appelle « mimétisme concurrentiel ».

Mais c'est tout-à-fait la réflexivité qui constitue la clé de voûte de l'édifice argumentatif du livre et sur laquelle le chapitre suivant s'appuie pour montrer le rôle de la philosophie dans cette « crise ».

¹ Notons que l'expression « crise de la connaissance » et celle de « crise du sens » sont utilisées indifféremment par l'auteur, sans pour autant que celui-ci n'en explicite la raison, comme si d'emblée « sens » et « connaissance » étaient synonymes. Serait-ce dans le but de mettre en évidence que toute connaissance doit constituer une unité de sens ; et que le sens, lui, serait une forme de connaissance ? Cependant, ce glissement semble hélas manquer de rigueur analytique.

Chapitre 2 : *Una epistemologia delle pratiche filosofiche (Une épistémologie des pratiques philosophiques)*

Le chapitre, écrit par Frega, s'ouvre sur le phénomène émergent de la généralisation des formes de la réflexivité, de la complexité et incertitude croissantes, qui constitueraient l'expérience humaine contemporaine. Frega enrichi l'analyse de Tommelleri sur ces phénomènes. En ce qui concerne la réflexivité, il souligne la présence de plus en plus affirmée d'un discours sur la société de l'apprentissage, l'apprentissage organisationnel, le *knowledge management*. Mais en même temps, l'auteur montre comment ce discours est accompagné par un autre, symétrique, qui met en évidence la croissante précarité des institutions, l'incertitude des sociétés et des marchés, et l'imprévisibilité des conséquences de l'agir individuel et collectif. Cette imprévisibilité est due en partie à l'augmentation des processus de transformation et d'obsolescence. Ce n'est pas seulement l'innovation technologique qui vieillit rapidement, mais ce sont aussi les systèmes de valeur et les compétences des travailleurs qui subissent ce processus. Frega en conclut que c'est par ce même mouvement qu'on entre dans la société du risque et dans l'ère de la réflexivité. Car le risque contraint à une pensée et à une réflexion toujours déjà présentes et contemporaines à l'action. La réflexivité devient ainsi une condition nécessaire d'émancipation, et même de survie.

Ce problème étant un problème généralisé à tous les domaines, quelle discipline pourrait alors le traiter à la fois dans sa globalité et dans ses dimensions diverses ?

La philosophie pourrait-elle être cette discipline ? Serait-ce « légitime » à celle-ci d'endosser ce rôle et d'accomplir ainsi cette lourde tâche ?

La réponse à cette question peut être déterminée selon la conception que nous avons de la réflexivité elle-même. Frega synthétise notre conception actuelle de la réflexivité en deux positions opposées : la première s'inspire de la maxime « there is nothing so practical as a good theory » de K. Lewin ; la seconde s'inspire de la maxime delphique « connais-toi toi-même ».

S'opposant à la possibilité que la philosophie intervienne de façon directe dans l'action sociale (formation etc...), Bernard Williams, qui plaide pour la première maxime et pour un engagement uniquement théorique et pur de la philosophie dans un cadre très académique de la recherche, fait remarquer que la réflexivité n'est pas l'exclusivité de la philosophie (cf.p.58).

De l'autre côté, T. Collins et G. Latemore s'inspirent de l'idée socratique selon laquelle la réflexivité est un engagement qui implique la personne tout entière, elle est inscrite dans la vie de l'individu, plus encore, elle la comprend. Ils affirment ainsi l'utilité pratique de la philosophie dans différents environnements professionnels. Afin de justifier leur position, ils se réfèrent à une théorie herméneutique de la compréhension comme articulation des assomptions et présupposés implicites, dans la mesure où « nous vivons et travaillons toujours d'emblée à l'intérieur de la philosophie de quelqu'un » (cf. p.61).

En s'appuyant sur les nouvelles formes d'organisation, telle que l'organisation apprenante par exemple, les deux auteurs affirment que réfléchir et apprendre, s'interroger et reconnaître les présupposés implicites qui structurent et gouvernent systèmes de croyances et pratiques, constituerait donc les traits d'une façon de pensée et de vivre qu'on pourrait qualifier de philosophique.

Toutefois, Frega fait remarquer que non seulement la psychologie cognitive, la logique et les sciences de la formation représentent actuellement autant de réponses plus adéquates à ce genre de questions, mais en plus, depuis au moins une décennie, ces questions elles-mêmes font l'objet d'une

réflexion intense dans le champ d'étude de l'apprentissage organisationnel.

Ainsi, selon Frega, pour pouvoir reconnaître le rôle de la philosophie dans l'action au milieu de la « crise » évoquée dans le premier chapitre et ceci en relation privilégiée par rapport à la forme de réflexivité émergente au sein de la société, il faut d'un côté inscrire la pratique philosophique dans les catégories propres au modèle traditionnel des théories philosophiques, chère à Williams. D'un autre côté, il faut déterminer soigneusement quelles pratiques peuvent être qualifiées proprement de « philosophiques ».

L'auteur individue dans l'*orientation*, l'*analyse*, l'*articulation* et la *compréhension* un noyau de connaissances et d'habiletés sur la base duquel on peut dénoter la spécificité de chaque pratique philosophique singulière. Ces connaissances et habiletés peuvent être considérées comme les catégories fondamentales d'une configuration de la raison qu'il appelle « rationalité réflexive ». Celle-ci aurait des caractéristiques distinctives : son irréductibilité au paradigme de la rationalité instrumentale, entendue comme instrumentalité, et sa capacité de rendre compte de l'exercice de la pensée en une perspective immanente (contrairement à une conception non historique de la rationalité). Par conséquent, elle nous permet de nous confronter aux problèmes de la connaissance en action, de l'épistémologie des pratiques, sur la base d'un projet théorique fort, rigoureux de son enracinement dans une théorie de la rationalité bien définie.

Certes, malgré la présence des termes *orientation*, *analyse*, *articulation* et *compréhension*, ceux-ci ne préfigurent aucune forme de monopole ou d'exercice exclusifs à la philosophie. Cependant, ils individuerait des compétences philosophiques clés qui permettraient de proposer une *définition minimale* des pratiques philosophiques.

Les considérations jusqu'ici développées permettraient, selon notre auteur, d'émettre des hypothèses « concernant la modalité avec laquelle il est aujourd'hui possible de repenser le rapport entre philosophie et pratique, et par conséquent, de pratiquer des formes de philosophie capables de rencontrer des publics différents, affronter des situations inédites et projeter un regard philosophique sur des territoires inexplorés et sur des pratiques en formation ou en évolution » (p. 74).

Pour exposer ses hypothèses, Frega situe tout d'abord le discours dans un schéma (qu'il admet être très sommaire) concernant les modalités à travers lesquelles la philosophie serait censée engendrer la pratique :

1. comme épistémologie des pratiques ;
2. comme pratique spécifique ;
3. comme compétence diffuse et donc implicite dans des pratiques non philosophiques.

Dans cette distinction, on retrouve le rôle traditionnelle d'une conception de la philosophie comme *théorie*, comme recherche d'une connaissance générale par rapport aux macrostructures qui déterminent un champ du savoir.

De plus cette distinction inclut la fonction traditionnellement attribuée à la philosophie de discours sur un objet. Mais, s'il y a une science de celui-ci, la philosophie entre en concurrence avec cette science ; et si la référence à la science n'existe pas, alors la philosophie ne serait que le présumé, la recherche préliminaire sur l'objet en question destinée de toute façon à disparaître par la suite pour faire place à la science.

Ainsi, le premier point et le troisième (du schéma cité plus haut) font soulever à Frega la question : Y-a-t-il d'autres rôles pour la philosophie que celui de « philosophie de » ?

Pour notre auteur, le second point et le troisième « posent la question plus radicale qui est celle d'un exercice de la philosophie distinct de celui de l'écriture professionnelle, de comment le philosophe peut retourner à participer activement à la vie de la société dont il appartient et selon des modalités discursives et d'action nouvelle » (p. 75).

En relation à la distinction qu'il a faite plus haut et à ces questions, Frega émet finalement ses hypothèses.

En repensant les catégories centrales de l'épistémologie à partir du rapport qui lie la connaissance à l'action et la théorie à la pratique, dans l'activité de production, de circulation et d'utilisation de la connaissance, c'est ainsi que la philosophie devient *une épistémologie des pratiques*.

La philosophie devient *une pratique spécifique* à partir du moment où elle brise le cercle vicieux d'une discipline centrée uniquement sur sa propre autoperpétuation, n'ayant d'autre fin que la reproduction du corps enseignant. La consultation philosophique constitue peut-être l'exemple majeur d'une pratique qui a réussi à préfigurer pour le philosophe un rôle professionnel conceptuellement distinct de celui du professeur universitaire.

La philosophie engendre la pratique comme *compétence distinctive dans les professions de soins, formation, consulting et direction*. Toutes les pratiques d'aide (accompagnement, thérapie, consulting, etc) reconnaissent que l'homme est dans un état de non transparence à lui-même. De cet état, la philosophie fait un double diagnostic : d'un côté elle en reconnaît le caractère anthropologique universel ; d'un autre côté, elle y individue les caractéristiques distinctives d'une déficience noétique. Le processus d'articulation des convictions tacites oblige donc à un difficile travail de clarification. Et c'est à ce niveau que, selon Frega, les fonctions d'*orientation*, d'*analyse*, d'*articulation* et de *compréhension* entrent en jeu et avec celles-ci la philosophie elle-même.

Deuxième partie

Esercizi di filosofia nelle pratiche profesisonali (*Exercices de philosophie dans les pratiques professionnelles*)

Chapitre 3 : La filosofia come ideologia della consulenza (La philosophie comme idéologie du consulting)

L'objectif que Stefania Contesini se pose dans ce chapitre consiste dans l'individuation des idéologies qui sont à la base des différentes formes de consulting à la personne, afin de montrer comment leurs postulats prennent racines dans la philosophie elle-même.

Épuré de son acception mystificatrice, le terme idéologie, est utilisée par l'auteur selon le sens littéral du terme allemand *Ideenkleid* : habitus d'idées, c'est-à-dire, production de théories, d'idées et de catégories interprétatives qui caractérisent toutes pratiques sociales et culturelles.

C'est dans ce sens, donc, que pour Contesini les idéologies du consulting sont un point

d'observation privilégié pour la détermination de l'émergence du rôle de la philosophie par rapport aux différentes formes de consulting.

Bien que l'auteur constate que il n'y pas de définitions univoques du consulting à la personne, Contesini nous profile celui-ci comme une action professionnelle qu'un individu met à disposition de quelqu'un ou d'un groupe de personne pour les aider à faire face à une situation vécue comme problématique et pour laquelle on se perçoit comme démunis des instruments adéquats pour la résoudre automatiquement.

Voir le consulting dans ces termes signifie comprendre que les différentes forme de consulting à la personne, dont les étiquettes varient selon le noeud problématique qu'elles se proposent de résoudre (choix professionnelles, problèmes affectifs et émotionnels, améliorer la personnalité et les prestations professionnelles, etc.), toutes ses formes partagent des aspects communs.

C'est l'idée qu'il y aurait une certaine homogénéité entre ces différents genres de consulting que Contesini veut montrer, pour ensuite voir des contenus philosophiques dans ce continent commun.

Le premier aspect de cette homogénéité consiste dans le processus qui a porté toutes ces formes de consulting à la personne à se distinguer de l'approche classique fondée sur l'expertise. Les présupposés intrinsèques au modèle de l'expertise sont les suivants :

- > une théorie du processus communicatif : il y a un émetteur, un récepteur et un contenu à transmettre, qui passe de l'un à l'autre, en restant -idéalement- inaltéré dans le flux communicatif ;
- > une conception de la personne pensée comme une individualité rationnelle complète qui possède un rapport instrumental avec ses propres actions, capable donc de se représenter correctement et avec clarté ce dont elle a besoin ;
- > l'existence d'une réalité problématique de type objectif que l'on peut diagnostiquer et à laquelle on peut apporter des corrections ou des changements ;
- > la présence d'un problème de nature technico-scientifique ;
- > des procédures de résolution typiques de *problem solving* et de *decision making*.

Ce modèle a été critiqué et remis en question ces dernières années, notamment par une nouvelle façon d'appréhender l'interaction entre observateur et observé de type constructiviste pour laquelle la situation problématique se définit à travers la relation et l'entretien : il n'existe pas une réalité *a priori* à analyser et un problème circonscrit à résoudre. C'est le système client-consultant qui produit la réalité en opérant des solutions et des méthodes d'intervention inédites, qui ne peuvent être attribuées à un seul des deux pôles de la relation. On nie l'idée qu'il y aurait un savoir exportable et capable d'être une solution modélisée pour des problématiques différentes selon les personnes. La figure du consultant est ainsi redéfinie en transitant de cette figure d'expert de contenus techniques spécifiques à expert de méthode et facilitateur de processus, plutôt que réalisateur de résultats. Le cas du consulting de processus de E. H. Schein est représentatif de ces nouvelles formes de consulting.

L'auteur esquisse un portrait commun à ces nouvelles formes de consulting en individualisant les présupposés idéologiques qui les fondent :

- le refus de toute théorie *a priori* de la personnalité : le problème que le client porte dans la consultation ne doit pas être généralisé et encadré dans une casuistique, mais traité comme l'expression d'une individualité particulière et unique ;
- la considération de l'individu : sujet libre, responsable et historique ; marqué par une tension vers l'amélioration de soi ; dans la position la plus favorable pour arriver à une compréhension de ses propres problèmes ; doté des capacités de développer ses propres potentialités cognitives, affectives et émotionnelles ;
- la conviction qu'agir sur les idées, les croyances, les significations et les principes qui les informent, puisse favoriser un changement dans les individus ;
- la relation d'aide vue comme : promotrice d'une attitude de non-jugement et d'acceptation du client dans sa réalité et sa dignité ; élimination des contraintes et des barrières qui empêche le développement de la personne ; intention authentique de comprendre l'autre ; confiance dans le dialogue comme lieu et instrument de compréhension ;
- une théorie de l'apprentissage déterminée : le dépassement de la forme exclusive d'acquisition d'un *know how* à la faveur d'une forme d'apprentissage pensée à partir de soi-même, de sa propre expérience de vie ; le consultant se qualifie comme expert non plus de contenus mais de processus.

Ces principes fondateurs peuvent être traduits dans les champs suivants du savoir :

- l'anthropologie : une certaine idée de l'homme considéré comme entité libre, responsable, dotée de ressources, dévouée à se transcender, synthèse de *psyché* et *soma* ;
- l'éthique : le sujet autonome et rationnel, initiateur d'actions, et capable de produire des changements, en rapport avec lui-même et avec la réalité, dont il est le seul à devoir répondre ;
- l'épistémologie : la pensée réflexive comme condition pour l'élaboration significative de l'expérience ; le concept de compréhension comme source de conscience de l'autre et de soi-même à travers le dialogue ; la négation de l'idée d'auto-transparence à soi-même du sujet et l'importance de l'autre pour atteindre une conscience de soi-même ;
- l'histoire : la présence d'un horizon de progrès et d'amélioration pour l'individu, entendu comme possibilité de se projeter dans le temps ;
- la psycho-pédagogie : une théorie de l'apprentissage fondée sur la valeur de l'auto-réflexion et sur la lecture critique de sa propre biographie plutôt que sur l'accumulation de données et d'informations.

C'est dans cette traduction des principes fondateurs du consulting -que l'auteur a individué plus haut- aux champs du savoir que l'on vient d'énumérer, que, selon Contesini, la présence de catégories interprétatives typiquement philosophiques se manifesterait. Les racines de ces principes sont donc bien dans la philosophie, mais ils sont interprétés et utilisés aujourd'hui de façon nouvelle et différente car ces origines philosophiques ont été oubliées.

Un exemple de cet oubli est le concept de métacognition. En effet, dans les pratiques du consulting, nous avons tendance à faire converger dans ce concept tout le spectre de significations concernant le processus de repliement que la pensée opère sur elle-même. Avec ce terme, on se réfère surtout à un champ d'étude autour des habiletés mentales de type méta, c'est-à-dire qui procèdent, accompagnent et suivent les processus cognitifs, opérant des fonctions d'organisation, de monitoring et d'intégration. Or, selon Contesini, il y aurait une traduction du concept de réflexivité,

qui est à la base de l'attention de la pensée sur elle-même et sur ses propres processus, dans celui de métacognition. De cette façon, les actions de consulting et de formation n'activent pas un exercice de réflexivité, mais uniquement celui de connaissance métacognitive. Dans ce glissement de signification, on perd l'ampleur du sens du concept de réflexivité (au sens ancien du terme, au sens de la vertu et de la vérité, par exemple comme exercice de soin de soi-même dans l'intégralité de sa personne) qui finit par s'aplatir sur celui, plus « moderne », de métacognition.

Ainsi, réflexivité et métacognition ne sont pas assimilables. Mais, ces deux notions doivent impérativement être intégrées, sinon, il y aurait une réflexion adressée uniquement à l'aspect fonctionnel de notre vie.

C'est pour cela que les différentes formes de consulting à la personne, en ouvrant des questions fondamentales qui règlent le rapport de soi-même avec le monde, avec les autres, et avec soi-même, ne peuvent pas se limiter à une énumération des principes fondateurs, mais elles devront plutôt les clarifier et les interroger continuellement. Cette interrogation et cette clarification appellent la philosophie par le fait que ses principes communs aux différentes formes de consulting à la personne trouvent leur origine dans la démarche philosophique. De façon générale, la philosophie émerge donc comme idéologie des formes de consulting à la personne.

En même temps, ces dernières années, on remarque l'émergence de formes de consulting explicitement philosophiques, qui utilisent ouvertement et directement la philosophie pour l'exercice de leur activité. La particularité de ces formes de consulting philosophiques serait, selon Contesini, encore une fois dans leur idéologie, c'est-à-dire dans leur propre matrice théorique.

Le consulting philosophique maintient au niveau des assomptions de base certaines caractéristiques distinctives présentes dans d'autres formes de consulting que l'on a citées plus haut, dans le cas contraire, on parlerait alors plutôt de dialogue philosophique, d'enseignement, de recherche philosophique, etc. Mais, l'adjectif « philosophique » ne représente pas simplement un supplément à un phénomène donné. Il déploie une action effective qui redonne une signification à ses présupposés et à leurs modalités pratiques de réalisation.

En ce qui concerne les principes que la consultation philosophique aurait en commun avec les autres formes de consulting, Contesini distingue deux conditions préliminaires à la possibilité d'identifier les éléments qui permettent de qualifier une intervention de consulting comme intervention proprement philosophique. La première condition consiste dans le refus du paradigme selon lequel le discours philosophique est uniquement un discours qui produit des théories ; un discours universel ne s'adresse pas à l'individu concret. Au contraire, les pratiques philosophiques se proposent de reconstruire un lien entre pensée et action. En citant Gadamer, l'auteur insiste encore une fois sur le fait que l'application d'idées et de modèles conceptuels n'est pas une partie accidentelle ou secondaire du phénomène de compréhension, mais elle le constitue essentiellement. La seconde condition préliminaire est la possibilité d'une forme d'universalisation non-fondationnaliste et qui part « du bas », c'est-à-dire des expériences concrètes de chacun. Autrement dit, l'exercice philosophique opérerait une traduction de vécus en expérience de significations ou d'idées, dans une dimension qui met en valeur le co-philosopher (montrer plutôt qu'affirmer, générer le problème plutôt que donner des réponses).

À partir de ces deux conditions, une intervention philosophique se profile comme une recherche du sens pour diriger le projet de l'existence, qui consiste en quelque sorte à parler à partir de soi-même, plutôt que de parler de soi-même, à penser à partir de soi, qui rejoint le principe de réflexivité dont on a parlé plus haut, afin de se soustraire aux traditions et aux dogmes de l'autorité et du « déjà-pensé ». Enfin, à tout cela s'ajoute le principe du « connais-toi toi-même », non pas comme augmentation de la connaissance de sa propre expérience comme une fin en soi, mais comme exercice d'une transformation générale de l'action.

Selon Contesini, le consulting philosophique partage avec les autres formes de consultation certaines assumptions et principes, tout en pouvant en constituer l'idéologie. Cependant, le signe distinctif ultérieur du consulting philosophique serait la possibilité d'appliquer son propre exercice critique à ses propres principes, c'est-à-dire qu'elle se constitue comme une pratique qui s'interroge continuellement sur elle-même, et comme pratique et théorie de la pratique. Car la pratique constitue tout ce qu'ont fait et qu'on sait faire, pratiques de vie et de discours.

Chapitre 4 : Aspetti filosofici della consulenza di processo (Aspects philosophiques du consulting de processus)

Selon Frega, auteur de ce quatrième chapitre du livre, dans le cadre actuel d'une organisation sociale, scientifique et économique basée sur la centralité des processus de production, d'échange et d'utilisation de la connaissance, la relation de consulting est perçue par une large majorité comme une modalité spécifique de se rapporter à la connaissance. Cette relation dénoterait une relation épistémologique particulière qui lie un individu porteur de connaissance à un individu qui en est privé, pour des fins et selon des modalités différentes. La consultation se différencie donc des figures qui en occident sont assignées au travail de la connaissance: le chercheur, l'enseignant. La consultation est vue comme une relation d'aide, dans laquelle la recherche, la formation et l'intervention se concrétisent dans une conception pragmatique de la connaissance dans laquelle la notion logique et épistémologique de problème assume un rôle central. La pré-compréhension du problème, de son cadre catégoriel, est déterminante pour la définition des critères qui peuvent permettre une réponse recevable comme « bonne » solution.

C'est donc à partir d'une réflexion préliminaire sur la notion de problème qu'il faut se positionner pour définir le statut de la relation de consulting et pour ensuite pouvoir s'interroger sur le rôle de la pratique philosophique dans sa structuration.

Frega individue trois conceptions générales de la notion de problème.

La première conception (« technico-ingénieuriste ») définit le problème en terme de dysfonction déterminable objectivement à l'intérieur d'une situation fermée et bien déterminée. Les présupposés de cette vision sont que les problèmes humains peuvent être réduits à des problèmes instrumentaux. La seconde conception (psycho-sociale) considère les problèmes comme le résultat d'interactions communicatives dysfonctionnelles. Les présupposés de cette conception sont que les hommes rencontrent des problèmes qui sont reductibles à la sphère essentiellement affective et communicative. La troisième façon de voir les problèmes place la dimension du sens et de la compréhension au centre des processus d'émancipation des individus et de changement des organisations. Les présupposés de cette approche sont identifiés par la reconnaissance du noyau d'intervention dans la capacité de juger, c'est-à-dire dans la réflexion et dans la délibération. Les problèmes selon cette conception, ne sont jamais donnés, mais ils sont des événements complexes et en évolution dont la gestion repose dans un art de juger qui n'est pas réductible à des procédures ou à des algorithmes standards, automatisables.

En partant de cette classification des notions de problèmes, l'auteur fait une analyse d'une forme influente de consulting, le *consulting de processus*, afin de définir un paradigme particulièrement fort de relation de consulting qui permettra d'évidencier les limites des approches psycho-sociales et de celles technico-rationnelles.

Selon Edgard Schein, qui a systématisé et présenté le consulting de processus, un système humain ne peut être aidé qu'à s'aider lui-même. Schein adopte cette position à partir d'une critique qu'il émet envers le paradigme du consulting d'expertise : le client qui a un problème n'est pas

capable de le diagnostiquer tout seul. Le client rencontre des résistances qui peuvent rendre incorrecte la communication de ce diagnostic, typique des personnes qui doivent communiquer leurs difficultés personnelles à des étrangers. Puisque les personnes ne connaissent pas les réelles compétences des experts, elles peinent à définir avec précision quel type de contribution les experts peuvent fournir à la résolution de leur problème. Finalement, Schein critique l'idée du consulting expert selon laquelle le client peut correctement évaluer les conséquences que le changement proposé peut produire dans son propre système de référence ; pour Schein, l'apprentissage des compétences de diagnostic constitue un résultat plus important que l'acquisition de solutions produites par autrui. Par conséquent, le consulting de processus doit être vu comme un dispositif de consulting déployé pour émanciper le client et le rendre capable de réaliser par soi-même le diagnostic préliminaire à la recherche des résolutions du problème.

Frega partage la critique que Schein fait du paradigme de l'expertise et des formes de consulting ultra-rationaliste, mais il individu dans l'approche de Schein, et plus généralement dans les approches de type psycho-social, un problème : l'occultation d'une dimension proprement cognitive qui s'exprime dans la conviction que le problème central que les personnes rencontrent dans leur vie personnelle et professionnelle, n'est donné ni dans la problématique objective de la situation, ni dans la compréhension du problème, mais dans la résistance de type psychologique. Pour cela, le consultant de processus guide le client dans un parcours de dépassement des résistances, de démentellement des défenses et de déconstruction des préjugés et des stéréotypes socio-culturels. Selon Frega, Schein transforme un problème épistémologique de l'enquête dans un problème de type psycho-dynamique centré sur la préparation émotionnelle du client. Schein occulte ainsi le fait que la désorientation des personnes est souvent liée à des formes de complexité objective des situations.

Frega propose alors de se référer au philosophe John Dewey qui formule une conception à la fois subjective et objective des problèmes. Les individus ne sont pas dans une position externe aux situations qu'ils essaient de résoudre, par conséquent, toutes leurs actions influencent l'évolution de la situation, et même de la classe d'actions particulière qui est celle des pensées (vues comme actions). En formulant leur propre diagnostic, en l'exposant à autrui, en trouvant des hypothèses d'intervention et des prémisses d'action, les individus modifient les situations en même temps qu'ils cherchent à les comprendre pour les résoudre.

Face à un problème, la tendance dominante est celle de le réduire à une seule dimension. Par contre, la philosophie, grâce à sa propension à produire des macrocatégories interprétatives de référence et à réfléchir de façon critique sur les systèmes mêmes de catégorisations, elle peut assumer un rôle important dans la relation d'aide qui s'instaure dans le consulting.

L'auteur, retourne à la notion qu'il a abordée dans le deuxième chapitre du livre : celle de l'*articulation*. Selon Frega, l'articulation consiste en un mouvement conceptuel important, à travers lequel la complexité indéterminée de la situation peut être explorée du début, car c'est d'emblée que la problématique se présente en tant que problématique d'une situation complexe et indéterminée. Un fois réglés les obstacles et les résistances émotives, l'opération de l'articulation se déroule sous forme de processus d'investigation sur les différents axes qui composent la situation, et qui normalement, sont fusionnés de façon indistinguable. Le mouvement de l'articulation opère à la fois à travers l'explicitation de la signification d'une réflexion dans les termes des présupposés implicites qui la justifient et des conséquences qui en dérivent, du fait qu'on la considère vraie, et à la fois sur le plan du contenu des croyances de la personne qui demande le consulting.

Frega insiste sur l'importance des capacités d'analyse pour approfondir les nuances entre horizons de sens, les aspects qui articulent la situation problématique et les actions possibles à effectuer pour obtenir un changement. En effet, en se référant à l'oeuvre Wittgenstein, à celle de

Austin, et à celle de Robert Brandom, l'auteur réaffirme l'idée que nos modes d'expression ordinaires sont dans une large mesure confus, trompeurs et véhiculateurs d'obscurités conceptuelles des effets pratiques inévitables. Pour cela, l'oeuvre de clarification entreprise par la philosophie et ses différentes méthodologie d'analyse peuvent être un support utile pour aider les personnes à enrichir et préciser leur façon de parler, et par conséquent, leur façon de penser.

Chapitre 5 : Un approccio filosofico al coaching (Une approche philosophique du coaching)

Dans ce chapitre, Contesini étend sa réflexion sur la généalogie de la signification des présupposés du consulting (cf chapitre 3) à la pratique du coaching, dans le but de montrer la possibilité et l'opportunité d'orienter philosophiquement cette pratique.

L'auteur remonte à l'idéologie du coaching, c'est-à-dire aux assomptions théoriques qui sont à la base de cette forme d'intervention, en montrant que le coaching n'est pas très différent des autres formes de consulting à la personne. Pour identifier les valeurs et les concepts qui sont à la base du coaching, Contesini individue deux variables qui influencent l'action de cette forme de consultation : le contexte dans lequel l'action se structure, les destinataires et la culture d'entreprise constituent la première variable : le *setting* ; les théories, les approches et les instruments qui inspirent le coach, le rôle qu'il incarne et les compétences qui le caractérisent constituent la deuxième variable : l'implant théorico-méthodologique du dispositif.

La prise en compte de ces variables, qui ont tendance à rendre difficile la définition univoque des objectifs du coaching, permet à l'auteur de définir de façon générale les objectifs qui, selon lui, sont les plus récurrents :

- > reconnaître, valoriser et développer les connaissances, les capacités et les ressources personnelles du *coachee* ;
- > favoriser dans le manager la capacité de se faire *constructeur de sens* ;
- > aider le *coachee* à reconnaître et incarner la valeur de la capacité de se projeter et de préfigurer de nouveaux horizons ;
- > soutenir et optimiser les capacités de gestion, mais aussi d'anticipation des changements ;
- > développer les capacités de pilotage, de motivation et de valorisation de ses collaborateurs.

À partir de ces objectifs, selon Contesini, on peut inférer et isoler certains concepts et valeurs qui en sont la base : la capacité d'*auto-poïesis* de l'individu ; l'*apprentissage*, non pas comme acquisition de *know how* pour remplir des déficits de connaissance, mais comme apprentissage à partir de soi-même ; la faculté qu'a l'individu de se projeter lui-même et de s'améliorer ; la liberté comme possibilité d'action ; la réflexivité comme forme de *self-empowerment* ; le sens comme capacité à créer de nouvelles visions et façons d'être : la connaissance de la réalité assume la valeur de construction continue de sens.

C'est en remontant à l'idéologie même du coaching que l'auteur montre que le coaching ne diffère pas beaucoup des autres formes de consulting à la personne, et, comme nous l'avons vu dans le chapitre 3, ces catégories interprétatives peuvent être enrichies et mises à l'épreuve par la philosophie, car c'est dans les racines de celle-ci qu'on les retrouve. De plus, la philosophie continue

à les thématiser et à les développer dans une liberté de la pensée qui peut permettre une relecture des postulats du consulting, et dans ce cas du coaching, qui leur rend tout leur sens, approprié et libre de tout compromis.

En effet, comme nous l'avons vu dans le chapitre 3 à propos de la notion de méta-cognition devenue le *locus* du glissement de sens du concept de réflexivité, pour le coaching, nous nous retrouvons face au même phénomène de glissement de sens, concernant trois concepts de base du coaching : le projet, l'action, la connaissance de soi. Selon l'auteur, on a assisté à un appauvrissement de la notion de projet dans celle de planification. Le concept d'action se décline de plus en plus dans une séquence de synonymes : savoir innover, savoir changer, expérimenter, avoir de l'initiative, créer, être responsable ; l'accent est mis sur la capacité à « bien faire », où « bien » signifie une façon fonctionnelle par rapport à l'organisation. Finalement, le sens du concept de connaissance de soi a glissé de plus en plus dans une notion d'auto-observation limitée aux dimensions du soi considérées comme importantes par la culture de l'organisation.

L'approche philosophique du coaching permet alors une relecture critique des catégories interprétatives en usage dans cette forme de consulting aux personnes, qui les réinitialise à leur sens original et plus libre. La philosophie devient une sorte de veille épistémologique qui permet au coach d'intervenir en profondeur et en phase avec les besoins authentiques du caochee, vu non comme un mécanisme à réadapter à la performance organisationnelle, mais comme une personne humaine, *locus* de dignité et d'initiative. Le caoching pourra ainsi oser, négocier avec l'organisation, avec des arguments chargés de sens et d'ampleur qui feront le « bien » de l'organisation car ils pourront l'ouvrir à des perspectives d'action non figées dans les catégories de productivité et de pouvoir. La créativité et un certain humanisme pourront alors s'intégrer à la routine organisationnelle.

Chapitre 6 : Dal pensiero alla pratica. Riflessioni sull'epistemologia del counseling (De la pensée à la pratique. Réflexions sur l'épistémologie du counseling)

Dans l'étude qui constitue le chapitre 6 du livre, Carla Ruffini se donne comme objectif d'individuer les nuances entre les pratiques et les théories qui inspirent certaines formes de consulting individuel. Parmi les nombreuses références théoriques qui semblent caractériser et être des éléments représentatifs de la perspective évolutive de ces formes de consulting, l'auteur identifie les concepts de système et de complexité, les suggestions provenant de l'épistémologie constructiviste, les orientations narratives et autobiographiques, ainsi que l'approche phénoménologique. Ces concepts et suggestions peuvent, selon l'auteur, fournir de nouvelles clés interprétatives pour lire ces pratiques, susceptibles de mener à des perspectives de « contamination » dans une orientation inspirée par un regard philosophique.

Ruffini relève, dans une perspective historique, comment la crise du modèle mécaniste s'est accompagnée d'une irruption dans différents secteurs scientifiques de problématiques concernant la notion de totalité, d'interaction dynamique, d'organisation. La pensée scientifique s'identifie de moins en moins avec l'*épistémé*, et toujours plus avec la *doxa*, un savoir qui porte avec lui « la tare de l'hypothéticité et de la faillibilité ». Dans ce sens l'auteur cite Humberto Maturana et son idée que l'assomption d'objectivité n'est plus considérée comme substrat nécessaire des explications scientifiques, afin de souligner comment la mise entre parenthèses de l'objectivité ouvre un espace à la génération de *multivers* de la part d'observateurs réintégrés dans l'observation et donc pleinement responsables de ce qui est observé et « expliqué ».

Pour l'auteur du chapitre, la pensée systémique représente une première tentative de peupler

cet espace. Le modèle systémique postule l'individu comme un système ouvert et capable de s'auto-réguler, en inter-échange continu avec l'environnement. Bateson en parle en termes d'« unité de survie ». En ce qui concerne l'échange avec l'environnement, celui-ci est entendu non pas en termes d'énergie, mais en termes d'informations, ce qui implique la norme de la *rétroaction*. Finalement, l'autre élément important de ce modèle consiste dans l'interprétation de l'esprit comme inséparable du corps, identifié dans la dynamique même de l'auto-organisation systémique et dans les voies et messages qui connectent l'individu et l'environnement (Bateson parle en termes d'*écologie* de l'esprit).

Mais ce modèle, ou plutôt l'application de ce modèle doit se confronter avec une inspiration encore mécaniste d'une cybernétique « première manière ». En effet, ce modèle est centré sur des concepts de homéostasie plutôt que de potentialités évolutives, sur une pragmatique des interactions observables plutôt que sur une sémantique de la communication, et donc, sur le complexe des significations. Ce modèle étudie les machines dans leurs fonctions d'auto-correction de toute déviations d'un équilibre, à travers un mécanisme de feedback négatif. Mais dans l'étude des systèmes humains comme de circuits de rétroaction négative, répétitifs et immuables (description que même Bertalanffy ne pourrait pas partager, selon notre auteur), on perd l'aspect fondamentalement constitutif de la dimension diachronique du temps.

Le consulting trouve alors des points de contact avec le modèle mécaniste, car il reste un élément de stabilisation du cadre « syntomatologique ». La dynamique du système est vue dans une logique input/output, stimulus/réponse, qui fait perdre les éléments de valeur et de sens, c'est-à-dire tous les éléments d'élaboration interne au système.

Le *counseling* assume une forme directive et pédagogique et dans le setting de la consultation, le *counselor* assume le rôle d'enseignant ou de consultant expert. De plus, une emphase particulière est portée sur les techniques, au détriment de la relation du consulting et de la recherche conjointe de sens.

Les recherches sur les systèmes non statiques, loin de l'équilibre, dynamiques et constamment exposés à des fluctuations et oscillations, peuvent donner une contribution décisive dans la révision de ces approches.

De façon particulière, le concept de phase critique, appelé *bifurcation*, au-delà de laquelle un changement d'état peut se révéler vers une direction et des résultats qui ne peuvent pas être prévus *a priori*, ce concept met en évidence un autre concept : celui de *feedback évolutif*, qui signifie que le système n'est jamais égal à lui-même.

Grâce à la notion de *feedback évolutif*, la dimension temporelle acquiert de l'importance et met en relief l'idée d'une histoire du système. Ainsi, le problème n'est plus considéré comme élément qui tend à renforcer l'homéostasie problématique du système, mais plutôt comme un moment d'extrême instabilité du système, un point de bifurcation. Cela introduit dans la consultation, à travers la réintégration dans le système de la dimension temporelle, des niveaux d'articulation plus complexes et corrélés entre eux de façon circulaire. C'est-à-dire qu'au niveau synchronique des comportements opérés ici et maintenant, se connecte le niveau diachronique de l'histoire et du sens. À la phénoménologie des interactions actuelles, s'associe l'exploration de l'image ou de la représentation symbolique que le système a de lui-même. Le passage d'une épistémologie de la représentation à une épistémologie de la construction, d'une épistémologie des systèmes observés à une épistémologie des systèmes auto-observants, s'explique directement dans la circularité constructive entre observateur et système observé, qui implique que le « système consulting » est un système auto-observant et auto-référentiel. Cela a des retombées sur la consultation :

- > l'assomption du paradigme de la personne comme système auto-poïétique met en lumière la dimension subjective et donne à la consultation un caractère non pédagogique et non directif, mais plutôt récuratif et constructif ;
- > le consultant perd sa position de distance, et donc renonce au contrôle du processus et à la prévision des résultats ; c'est le système lui-même qui crée les formes et directions, totalement imprévisibles, de son changement ;
- > aux techniques de type instructif et prescriptif, se substituent celles du dialogue et de la réflexion ;
- > le processus de diagnostic poursuit des finalités explicatives et non descriptives. L'objectif d'un tel processus est la construction conjointe d'une « théorie du système sujet-consultant » ;
- > la méthode et l'instrument privilégié de ce processus est la reconstruction auto-biographique, où les événements narratifs ne sont pas appréhendés sous l'angle de leur vérité objective, mais par rapport aux modalités avec lesquelles le sujet les a construits et reconstruits, et par rapport aux modalités avec lesquelles il se les représente dans la relation de consulting ;

Selon l'auteur, ce modèle peut être enrichi par l'apport de l'épistémologie de la complexité, du constructivisme radical et de l'approche phénoménologique.

Une épistémologie de la complexité peut enrichir ce modèle à travers ses implications : la reconnaissance d'une pluralité de modèles d'interprétation du réel, tout en étant conscient qu'aucun de ces modèles ne peut se proposer comme modèle *omnicompréhensif*, capable de contenir et de justifier à lui seul la complexité du réel.

Le constructivisme radical apporte à ce modèle les critères de « *parcourabilité* » et de *viabilité* des constructions individuelles. Le client est ainsi amené à prendre conscience que ce qui compte ce n'est pas la capacité de construire des représentations vraies de la « réalité » affrontée pendant la consultation, mais plutôt le fait que ces représentations constituent un modèle « parcourable » de cette réalité.

Finalement, pour Ruffini, l'adoption d'un regard phénoménologique dans les pratiques de counseling, permet de reconnaître et de valoriser le sens que les personnes attribuent à leur expérience, et à faire de ce sens un matériel pour construire savoir nouveau, tout en nous préservant de la tendance à désancrer les concepts de l'expérience de vie des sujets de la consultation.

L'auteur prospecte deux voies complémentaires propres à ce regard phénoménologique qui peuvent être parcourues, afin d'enrichir la relation de consultation et de pouvoir découvrir des champs de possibilités pas encore explorés :

- > la stratégie *transcendantale*, qui est attentive au plan de perspective depuis lequel nous observons ce que nous expérimentons ;
- > la stratégie *herméneutique*, qui se base surtout sur le pouvoir évocateur de la parole et de la narration des histoires pour faire émerger les contextes noétiques implicites.

Ces deux stratégies s'accompagnent de dimensions applicatives qui représentent des possibilités méthodologiques et opérationnelles :

- > l'*analyse bissociée*, qui met en relation deux matrices cognitives différentes, migrant de l'une à l'autre en les assumant toutes les deux comme plausibles et dotées de légitimité, à travers des processus réflexifs et métacognitifs qui permettent de remonter des jugements aux cadres, propres ou d'autrui, dont souvent on n'a pas conscience (processus que Bateson a

définit comme *deutéroapprentissage*, ou apprentissage de l'apprentissage) ;

- > *l'investigation variationnelle*, qui substitue à la polarité objectif/subjectif, l'assomption de la responsabilité de la part du sujet-observateur dans l'effort de recherche de champs de possibilité exprimables à travers des façons de voir non ordinaires.

Pour Ruffini, ces perspectives et ces approches, encore plus que les options de matrice relationnelle ou psychosociale, présentent les instances de subjectivité, contextualité, autoréflexivité et recherche de sens dans sa propre histoire et à travers celle-ci, qui constitue la mesure peut-être la plus authentique du climat épistémologique post-moderne.

Troisième partie

Epistemologia della narrazione (Épistémologie de la narration)

Les deux courts chapitres qui constituent la troisième partie du livre sont dédiés à l'analyse des présupposés et des assomptions qui constituent le paradigme narratif et autobiographique dans l'action de la consultation, et dans la présentation d'un cas d'intervention où ce paradigme est mis en action.

Ruffini, auteur du chapitre 7 intitulé *Penser et agir la narration*, profile l'approche narrative-autobiographique à partir de ce qu'elle définit comme deux options conceptuelles qui investissent les nouveaux horizons de recherche épistémologique actuelle : un modèle narratif du sujet et de ses compétences qui diffère essentiellement du modèle qu'elle dit factoriel ; une modalité d'aborder la connaissance qui privilégie les théories de la complexité plutôt que celles de la rationalité scientifique, dans un mouvement de refus des réductionnismes qui accueillent aussi le singulier et le contingent dans les cartes des épistémologies redessinées.

En ce qui concerne la première option, la conception du sujet par le paradigme narratif, l'auteur part du constat du déclin incessant du sujet « cartésien », pour affirmer l'émergence d'un nouveau statut de celui-ci connoté de plus en plus par des caractères de processus, d'historicité, de problématique, d'expérimentation.

À ce sujet, appartenant à la société de l'individualisation, la *biographie* s'offre comme possibilité de construction et reconstruction de sens, peut-être l'unique possibilité adéquate à l'esprit du temps. L'auteur fait sien l'idée de Hannah Arendt au sujet de la narration, entendue comme « art délicat qui révèle le sens sans commettre l'erreur de le définir », pour affirmer l'émergence dans les pratiques de narration, de processus autobiographique, d'un sujet à identité ouverte qui se construit dans le dialogue avec son propre vécu, car narrer implique donner et attribuer de la forme. Le retissage du soi qui s'avère pendant la narration soustrait les vécus à leur fragmentation. Ruffini enrichi sa réflexion sur l'idée du sujet inhérent au paradigme de la narration, à travers la double connotation que Paul Ricoeur attribue à l'identité narrative : c'est une identité ontologique car un sujet se constitue là où il y a narration, et c'est une identité pédagogique-méthodologique car c'est seulement dans la narration qu'un soi commence, bien qu'avec des modalités incertaines, à se « fixer » de façon provisoire comme sujet-personne, comme processus et projet vécu.

En ce qui concerne l'approche narrative de la connaissance, selon notre auteur, celle-ci se situerait à l'intérieur de paradigmes originels de la « nouvelle rationalité », qui permettent de concevoir un dépassement de l'opposition traditionnelle entre raison épistémologique et pratiques historico-idéographiques. En effet, plusieurs contributions provenant de différentes perspectives disciplinaires profilent deux logiques différentes et complémentaires, tout en indiquant dans certains

cas leurs utilisations naturelles sélectives, en en souhaitant cependant une intégration factuelle. Parmi ces contributions, Ruffini en identifie quelques unes : celle d'Edgar Morin, de Bateson, de Bruner, et celle de Ricoeur.

La réflexion de Bateson fait émerger l'importance du mode de connaître qu'il appelle *connaissance par sensibilité*, mode de connaître qui s'acquiert et se forme continuellement d'une part dans l'expérience d'éprouver des sensations et des émotions, et de l'autre, mais de façon intégrée, dans le penser et communiquer ces expériences. À ce mode de connaître est toujours présente la *connaissance par la conscience*, qui a la caractéristique d'être consciente et finalisée, pertinente à donner des explications, dans la résolution de problèmes, dans l'élaboration de projets, etc., toujours en s'imposant de prendre en compte les buts, les méthodes et les résultats.

La réflexion de Morin, comme celle de Bateson, individue la présence de l'entrelacement de deux logiques, deux modes de connaître et d'agir : le *logos* et le *mythos*. L'un est caractérisé par une pensée empirique, technique, rationnelle, l'autre par une pensée symbolique, mythologique, magique ; l'un est l'expression d'une *pensée indicative* centrée sur la fonction du signe, fondée sur le pouvoir de la négation, et pertinente au regard des modalités de l'abstraction rationnelle, l'autre est l'expression d'une *pensée symbolique* fondée sur le pouvoir de l'affirmation ou de la conjonction, pertinente au regard de la modalité de la concrétude, de la singularité, de l'individualité. Cette pensée symbolique trouve sa forme dans la narration et dans le processus métaphorique.

Ces deux formes de pensée sont cependant indissolublement entrelacées. En effet, pour Morin, bien que nous vivions leur opposition, nous faisons aussi l'expérience de leur cohabitation, de leurs interactions et de leurs échanges clandestins et quotidiens. C'est pourquoi Morin identifie le noyau du nouveau paradigme de rationalité dans l'affirmation d'une *pensée complexe*, qui porte un dialogue conscient entre ces deux formes de pensée.

De façon analogique, Bruner élabore la distinction entre une *pensée paradigmatique* typique du raisonnement scientifique, fondée sur une rationalité de type procédural, et une *pensée narrative* qui ne doit pas rendre compte de la « vérité », entendue dans le sens objectif, nécessaire et universel, mais qui se mesure avec les contextes de vie et d'action des individus. Cette dernière forme de pensée a pour résultat, non pas des catégories et des concepts, mais des « collections », et elle n'isole pas l'ensemble des éléments mais elle les fusionne ensemble dans un processus d'interdépendance et détermination réciproque. Le critère de validation de la pensée narrative ne serait pas fondé sur la vérification empirique et la validité logique, mais sur la cohérence du récit et, au niveau de la réalité sociale, sur son pouvoir de crédibilité et de persuasion. De plus, dans ses derniers ouvrages, Bruner arrive à des thèses plus radicales en mettant la science même et la pensée paradigmatique dans la perspective narrative, en considérant la science comme une forme de redescription métaphorique de la nature, construction-interprétation provisoire et toujours partielle de la réalité, production de questions et de sens plutôt que de réponse et de protocoles de recherche. Une fois ces présupposés donnés, l'adoption d'une approche narrative-autobiographique dans le counseling se manifeste dans l'assomption d'une dimension temporelle qui se veut élément fondateur de cette approche.

La temporalité se caractérise alors par une structure à la fois séquentielle et discontinue, disséminée de sauts et de retours, une structure semblable à l'hypertexte, où le sens se construit dans une articulation complexe, libre et polyphonique, tout en gardant des traces qui permettent à l'individu de repérer des aspects et éléments significatifs pour identifier une cohérence interne. La narration dans le counseling devient parcours qui, malgré sa fragmentation, génère la conscience, l'organisation, et fait réfléchir et décider, dans une dynamique qui ne pose pas *a priori* les objets à analyser, mais qui les développe et les négocie sous forme d'hypothèse de travail.

Le counseling qui adopte une approche narrative-autobiographique, ne se posera pas

l'impératif du diagnostique ou de l'évaluation, mais assumera pleinement sa nature essentiellement formative, non statique, et imprévisible, en promouvant ainsi la réflexivité du sujet, son auto-compréhension et ses capacités d'auto-apprentissage.

Le cas par lequel se termine le livre, présenté par Stefano Tomelleri dans le chapitre 8 intitulé *Le bouc-émissaire dans la pratique professionnelle des opérateurs sociaux*, consiste dans une intervention qui, en analysant les récits de plusieurs opérateurs concernant leur vécu de travail à côté de personnes handicapées, démontre une hypothèse informée de la théorie du bouc-émissaire de Girard, selon laquelle la figure du bouc-émissaire et les plus amples configurations sociales et historiques interagissent avec la pratique des opérateurs sociaux.

DISCUSSION ET CRITIQUE

Ce livre s'inscrit dans ce qu'on a appelé le *tournant pratique*, qui a impliquée plusieurs domaines disciplinaires, et dans ces dernières années la philosophie aussi. Ce tournant centre la réflexion sur la pratique comme unité d'analyse fondamentale pour la compréhension et l'explication des formes de connaissance et d'interaction humaines.

Le livre a le mérite d'argumenter sur la validité d'une pratique philosophique en recourant à un ample spectre de théorie épistémologiques et en procédant de façon rigoureuse. Chose qui est rare dans la littérature qui s'est occupée de ce sujet jusque-là, car souvent les auteurs, pour parler des bénéfices d'une pratique philosophique, recourent à des formes d'expression suggestives, édifiantes, mais peu augmentatives. Parmi ces auteurs, nous pouvons citer par exemple l'ouvrage de Andrea Vitullo, *Leadership riflessive*.

Mais le livre a un mérite majeur : celui d'ouvrir un espace de réflexion qui n'est pas à l'usage du manager ou du coach, ou du consultant stressé et à la recherche d'un manuel de *prêt-à-penser*, ou du professionnel qui veut se remplir les poches de bonbons de sagesse ou se rassurer dans sa pratique de travail avec son noeud de cravate philosophique. Ce livre présente une certaine valeur scientifique car il veut pénétrer et il pénètre au cœur de la question : les conditions de possibilité d'une pratique philosophique, en se mesurant avec le fait de la réflexivité diffusée dans notre société post-moderne. Celle-ci est effectivement la question centrale, à notre avis, dans le sens où chaque discipline (de façon générale) est d'ores et déjà habitée par une réflexion sur elle-même. En effet, la philosophie a du céder la place aux sciences qui ont soulevé ces questions et les ont relues en causant son éclat en un nuage de débris de *philosophies-de*. Le livre détourne la tentation de faire de la *philosophie-de* (du consulting, ou des pratiques de formations, etc.), en proposant plutôt la possibilité d'instaurer des pratiques *philosophiques*, des consultations *philosophiques*, des interventions *philosophiques*, et en ouvrant un espace de réflexion et de débat sur le sujet. C'est-à-dire, non pas de greffer la philosophie dans ces pratiques, ou le contraire, ou alors de se limiter à la spéculation sur leurs fondements, mais de faire de la philosophie authentique avec ces pratiques ; ou bien de faire de la *philosophie pratique*.

Cependant, malgré ses principaux mérites, nous nous sentons obligés de soulever des doutes en ce qui concerne deux thèmes récurrents dans le texte.

L'un des thèmes consiste dans l'affirmation que l'exercice de la philosophie permet d'oser la créativité, de formuler des liaisons improbables et incertaines, mais riches de vécu et de possibilité, bref, de *penser autrement*. Le problème, à notre avis, consiste dans le fait que ces champs

inexplorés, impensables de la pensée, tant chantés restent non exemplifiés, et donc flous, vides. Vides puisque nous ne sommes pas les acteurs de cette projection dans la *pensée autre*, puisque nous ne sommes pas dans une pratique philosophique, dans une expédition dans le territoire de l'impensable, il nous serait donc utile comme lecteurs, de lire et d'être accompagnés dans le déchiffrement de ce passage d'une pensée identique, même à elle-même, vers le « nouveau ». Dans ce sens, le cas présenté à la fin du livre ne nous aide pas, car il ne nous montre pas comment les sujets de l'intervention ont accouché cette *pensée autre* qui serait censée les éclairer dans leurs conditions de travail : il s'agit d'une hypothèse de travail qui n'est pas mise en discussion par les opérateurs et d'un chemin interprétatif fortement guidé. Dans le meilleur des cas, ce thème du *penser autrement* peut être une juste aspiration qui appelle à une *mimesis*, quand son processus productif est effectivement exemplifié, mais dans le pire des cas, ce thème peut assumer les caractères d'un vide impératif, d'une dangereuse propagande.

Le deuxième thème consiste dans la conviction des auteurs que le savoir philosophique peut être le savoir de la crise, unificateur et créateur d'une vaste unité de sens. Il nous semble un peu prétentieux. La *multiplicité* et la *pluridisciplinarité* ne sont pas nécessairement signe de *philosophie*. Et bien que la philosophie avec ses thèmes de recherche puisse être vue comme discipline de contact et de pont entre plusieurs disciplines, et en même temps berceau de nouvelles, dans les faits, une dynamique interdisciplinaire qui peut converger vers une pluridisciplinarité explicite d'une discipline émergente, ne semble pas nécessiter de se placer sous la voûte de la philosophie. D'ailleurs, la théorie des organisations, l'ergonomie, et d'autres disciplines sont bien là dans toute leur pluridisciplinarité, avec leurs propres méthodes et fondements conceptuels, sans pour autant mobiliser ou s'attribuer le statut de *Philosophie*.