



Expert, conseil et consultant

Jacques Ardoino, février 2000

Lorsque les décideurs publics ou privés se découvrent soucieux, autant pour des raisons d'efficacité économique qu'en fonction des impératifs d'un code de bonne conduite démocratique « d'étayer un pilotage social » de plus en plus à la mode, ils cherchent des apports de compétences pouvant éclairer les choix qu'ils devront effectuer et assumer. Ils s'entoureront, donc, de conseillers ou de conseils. Ils solliciteront des consultants. Ils feront également appel, pour traiter certaines questions, à des experts. Cette professionnalisation de personnes-ressources de toutes natures, et leur prolifération accélérée, constitue un phénomène en tous points remarquable dans les temps modernes. Il est effectivement assez impressionnant de voir à quel rythme soutenu les instances politiques, les agences gouvernementales, les administrations, les entreprises, s'accordent, aujourd'hui, pour régler les problèmes à grands renforts d'experts, de médiateurs, de conciliateurs, d'arbitres, de comités et de rapporteurs « divers ». elles choisissent volontiers, pour cela, des personnalités réputées « faire autorité » en raison de leur compétence, notamment scientifique, et de leur expérience, incontestables, savants et (ou) sages. Mais se retrouvent, ici, encore amplifiées, au niveau de l'action, des ambiguïtés notables et leurs inévitables rejets. On sait encore très mal discerner entre les postures respectives de ces personnes-ressources, finalement assez différentes les unes des autres. A la limite, l'expert deviendrait un consultant qui se prendrait pour un chercheur, avec la complicité du commanditaire, selon l'excellente expression de Guy Berger. Il faudra, tout de même, convenir qu'un chercheur réputé pour ses travaux, lorsqu'il accepte éventuellement une telle mission, n'investit plus du tout, dans le cadre de cette dernière, en fonction des mêmes qualités scientifiques. Dans sa pratique, l'expert n'a plus rien d'un chercheur. La valeur de ses travaux antérieurs, la rigueur, les capacités d'analyse que ceux-ci supposaient, se sont effectivement constitués, pour un objet de connaissance précis, dans un champ donné, à partir d'un dispositif et de méthodes appropriées, qui ne se retrouveraient pratiquement jamais dans la situation où viendrait s'inscrire sa nouvelle fonction d'expert. Sa principale compétence resterait donc, maintenant, par rapport à l'objet pratique d'une telle mission, celle de l'appartenance à une élite, ce qui le distinguerait évidemment, mais ne suffirait pas, pour autant, à conférer un label de scientificité ou d'objectivité à ses avis, études ou conseils, en dépit des attentes manifestes des commanditaires qui voudraient qu'il devienne référent, garant ou « caution » des décisions à venir. Nous franchirions, alors, ici, avec l'entrée en ligne de compte de dimensions tactiques, stratégiques ou politiques, liées à l'action, le seuil délimitant une ambiguïté plus foncière, quasi-naturelle, qu'il s'agit justement de comprendre dans un procès scientifique adéquat, et une confusion instituée encore surajoutée et désormais entretenue par une complicité mutuelle, parce que relativement profitable. Toute pratique sociale introduit effectivement, ainsi, à une casuistique, avec ses impératifs de compromis et ses risques de compromissions. Il deviendrait, de ce fait, particulièrement important de tenter de clarifier quelque peu les statuts, les fonctions et les rôles, autrement dit les « postures », de ceux qui interviennent, à des titres divers, dans le jeu des acteurs sociaux. Il nous semble effectivement possible d'effectuer un certain repérage des modalités spécifiques d'intervention des uns et des autres, à condition, toutefois, de prendre en compte et de scruter, en priorité, leurs projets respectifs, les commandes et demandes qui leur sont adressées, les types de contrats qui en résultent, les partenaires qu'ils tendent à privilégier, leurs implications personnelles, professionnelles et institutionnelles, le statut scientifique qu'ils accordent, ou non à la temporalité, leur formation (à la recherche), ainsi que les outils, dispositifs, instrumentations de recherche ou (et) d'action qu'ils entendent mettre en œuvre.

Le chercheur, l'expert et le consultant, dans le champ des sciences humaines et sociales, et plus particulièrement dans le domaine de la gestion et de l'administration des organisations, ont en commun le fait d'être des intervenants, contribuant, à partir de perspectives relativement différentes, à l'élaboration des repères nécessaires à l'intelligibilité des pratiques. Ils viennent, donc, avec leurs fins propres, entre les protagonistes des situations auxquelles ils s'appliquent, pour proposer des formes de médiation mettant en jeu des savoirs. La pratique sociale de l'intervention a été principalement développée, et relativement bien analysée, par les psychosociologues. Incontestablement proche parente de la recherche-action, dont elle hérite une ambiguïté notable, l'intervention y

sur-ajoute encore ses propres équivoques. Son étymologie le suggère, déjà, en nous laissant hésiter entre l'image du tiers « intrus », et celle de « Mr bons offices », au besoin faiseur de miracles, dont on attendra qu'il résolve, à la façon du thaumaturge, les problèmes sur lesquels on achoppait jusque là. Cela restera vrai qu'il s'agisse de recherche-action¹ externe ou interne et d'intervention interne ou externe, ces découpages n'étant, au demeurant, ni superposables entre eux, ni très éclairants. L'assistante sociale, le policier, le chirurgien ou le pompier des puits de pétrole en feu sont tous des intervenants, mais ne sont pas, pour autant, des chercheurs. Ils peuvent, alors, être perçus très différemment selon les circonstances. Les projections fantasmatiques dont ils sont, les uns et les autres, investis, y compris celles de spécialiste, d'expert ou de savant, ne sont évidemment pas négligeables, ce qui conduit, probablement, à renforcer encore le halo de confusion dont ils s'entourent. C'est pourquoi Jean Dubost, insiste, dans un important travail consacré à l'intervention psychosociologique, sur la nécessité de conserver, en dépit de certains usages contraires, la distinction entre recherche-action et intervention². On risquerait autrement de considérer toute interrogation sur les pratiques (à la limite: tout questionnement), comme une recherche offrant des garanties de scientificité, alors qu'il s'agit tout au plus d'études, au demeurant parfaitement légitimes.. Certes, tous les praticiens, professionnels spécialisés venant de l'extérieur, ou simplement acteurs inscrits au sein des situations d'origine, peuvent vouloir accéder à un statut de chercheur s'ils s'en donnent, ou si on leur en fournit, les moyens. Quand ils font, éventuellement, un tel choix, ils sont appelés à changer nécessairement de posture, intellectuelle et pratique, pour pouvoir le réaliser. On n'agit pas du tout de la même façon, en effet, en se laissant porter, au gré des allant-de-soi et des habitus, ou en réfléchissant ses façons de faire, *a fortiori* en les étudiant de manière quelque peu systématique. Lorsqu'il s'agit d'acteurs sociaux, leurs comportements habituels sortiront effectivement transformés, à partir du regard nouveau porté sur les particularités de leur pratique, bénéfice déjà non négligeable du point de vue d'une formation à la pratique à laquelle on se cantonne trop souvent encore, mais leur aptitude à collaborer efficacement à une recherche dépendra, plus essentiellement, des effets d'une formation à la recherche, acquise dans ce but, sur le terrain ou ailleurs. Nous pensons, en effet, qu'il faut définir le chercheur avant tout à partir de son intentionnalité explicite, de son projet de production de connaissance, assortis, toutefois, des moyens stratégiques et méthodologiques qu'il se donne pour ce faire. Même lorsque des retombées ou des effets d'après-coup du savoir ainsi constitué entraîneront certaines conséquences au plan de l'action, permettront l'optimisation éventuelle de celle-ci, et influenceront, incidemment, sur des choix politiques, ce n'aura jamais été, pour autant, l'ambition principale d'une telle démarche, mais, tout au plus, un bénéfice (appréciable) de surcroît

L'expert, de son côté, peut être caractérisé comme un spécialiste, choisi pour sa compétence, parce que susceptible d'apporter au traitement d'une question un certain capital de connaissances constitué par ses soins, mais le souvent élaborées par d'autres. De telles ressources seront généralement affectées à la recherche de solutions provoquée par l'émergence ou la prise en considération d'un problème relativement délimité : l'appréciation d'un dommage ou d'un préjudice, l'estimation d'un bien matériel, le contrôle de l'exécution d'un programme ou de la régularité d'application de procédures prescrites, l'analyse, le diagnostic ou l'audit d'une situation, etc. L'expert obéit donc, d'une certaine manière, à une demande mais il ne sait traiter celle-ci que dans les limites de sa technicité propre, pour la rendre plus conforme à des « modèles », en fonction de cadres préexistants. Le « traitement de la demande », au sens que nous précisons plus loin, à propos du consultant, n'est nullement son affaire. Il reçoit, en fait, une « commande » (exprimant plus formellement l'attente du client) émanant d'un commanditaire. Par rapport à la situation, en fonction de laquelle il est choisi, il représente, en quelque sorte, une base de données disponibles, assortie des procédures nécessaires à son utilisation. C'est pourquoi, dans les temps modernes, l'informatique tend à développer des « systèmes experts ». Ceux-ci pourraient, dans certains domaines et pour certains objets, se substituer aux personnes-ressource, elles mêmes, et permettre, ainsi, des « économies d'échelles » en semblant offrir des garanties de plus grande objectivité. Il est donc clair que l'expert ne produit pas de connaissances nouvelles, sauf accidentellement, notamment quand il contribue à enrichir une casuistique ou une jurisprudence, à partir du traitement de cas particuliers. Il dit, en vue de son application éventuelle à un objet donné, la connaissance acquise dans le champ qui est celui de sa compétence. Cette dernière notion doit d'ailleurs être, elle même, comprise selon deux acceptions : l'une technique (connaissances théoriques et pratiques, expérience, au besoin, de l'objet, du champ, des procédures et des outils utilisables); l'autre juridique (pouvoir de connaître d'une affaire, de traiter un dossier et de dire localement le Droit réputé universel). Sa fonction de légitimation est effectivement prééminente. C'est, d'ailleurs, ce que de façon prioritaire son commanditaire attend de lui. Sa visée est praxéologique. Les « dire », rapports, qu'il produit, correspondent, en fait, beaucoup plus à des « études » qu'à des recherches (au sens que nous avons employé pour désigner une intention de production de connaissances). La relation au temps est également très caractéristique, parce que pratiquement inexistante au plan de la situation. Par rapport aux « dossiers » qui lui sont confiés, l'expert reste « hors le temps ». Son intervention est nécessairement brève et ponctuelle. Il énonce la connaissance actuellement disponible aux fins de telle ou telle application. Bien sûr, périodiquement, la base de données sera mise à jour mais, dans les intervalles, c'est le « programme » en vigueur qui est seul légitime. Cette indifférence par rapport au vécu et à sa durée est, justement, une des conditions supposées de son « objectivité », de sa « neutralité », de son impartialité. Son regard est, plutôt, celui de l'inspection, avec son ambition « panoptique », dans les limites du champ concerné. Même quand on lui demande d'évaluer, il contrôle encore. Son intelligence des situations est organisationnelle et se réfère à des modèles fonctionnels, prenant en compte des « agents », beaucoup plus encore que des « acteurs », au sein d'un système. Il y a donc fort peu de probabilités pour qu'il accède, dans

l'exercice de sa fonction, à une « compréhension des « sujets » ». Il emprunte parfois des outils au chercheur, dont il transformera les modèles, soit en les simplifiant pour des raisons de coûts (temporel ou financier), soit en les compliquant à des fins de simulation (sophistication), avec l'objectif affiché de mieux approcher la complexité des situations. Il ne doit de comptes qu'à son commanditaire, auquel il remettra, généralement en priorité, les rapports produits de son intervention, et dont dépendra finalement une divulgation ultérieure. « Conseils » et « conseillers » seront, d'une certaine manière, plus proches de la posture de l'expert que de celle du consultant qui va suivre. Tous deux seront au service pratiquement exclusif du commanditaire auquel ils apporteront du savoir, des connaissances, des compétences appliqués aux problèmes qui leur sont soumis. Ils constituent des forces d'appoint toujours plus ou moins spécialisées. D'un point de vue sémantique et séméiologique, le terme français « conseil, qu'il faut maintenir associé à « consultation », « avis », voire à « information » est hypothéqué par les notions de « counseling » et de « consulting », originaires de l'anglo-saxon, plus pragmatiques, et principalement liés à des pratiques d'intervention, sociothérapeutiques, organisationnelles ou psychothérapeutiques. Mais, c'est principalement le sens français qui nous intéresse, ici, dans la mesure où il nous aide à saisir d'emblée le double caractère **institutionnel** et **psychologique** du conseil à travers ses différentes acceptions (conseils municipaux, Conseil d'Etat, Conseil constitutionnel, Conseil de la république ; conseils en organisation, conseillers conjugués, experts conseils, assureurs conseils, conseillers juridiques...). Il y a ainsi le « tenir conseil » d'Alexandre Lhotellier, et le « donner » ou « vendre » conseil, impliquant tous, plus ou moins, l'**examiner** (surtout pas au sens d'examen scolaire) et le **délibérer** en vue de permettre la prise de décision qui n'appartient qu'au « client », en définitive. En ce sens le conseil est « staff » dans la distinction américaine, ou « fonctionnel dans la distinction française. Il n'est jamais « line » ou « hiérarchique », mais cela ne l'empêche pas de rêver et de se vouloir « éminence grise », ce qui complique beaucoup les choses dans la pratique.

Le consultant, enfin, est un praticien ; dans la plupart des cas un clinicien (au sens large de ce dernier terme). Même si, dans certains cas, la forme des relations contractuelles, et son mode de rémunération, le font effectivement dépendre, à son tour, d'un commanditaire, ce qui suppose déjà la négociation d'une telle « commande », l'essentiel de sa pratique réside dans le travail sur la (les) demande(s) que lui formuleront ses partenaires concrets, immédiats, « sujets » et « acteurs », individuels et collectifs, le plus généralement distincts du commanditaire, et dans l'obligation faite en retour à ceux-ci de travailler eux-mêmes cette demande pour la décanter, la faire mûrir et, par conséquent, la transformer. Le « client » (au sens dérivé, ici, de l'emploi rogérien du terme) n'est pas seulement « celui qui paie ». La notion englobe, plutôt, l'ensemble de ceux qui sont effectivement impliqués (parties prenantes) dans la situation à laquelle s'applique l'intervention. On se « réfère » à l'expert (la recherche impliquait également cette notion de référence, toujours proche voisine de la révérence) tandis qu'on institue dans la durée une relation de travail, d'accompagnement, avec un consultant. Ce dernier est donc toujours en relation contractuelle multiple, avec toutes les exigences, parfois contradictoires, conflictuelles, et toutes les implications fantasmatiques, transférentielles et contre-transférentielles, découlant d'une telle situation. Ceci ne veut nullement dire que ni le chercheur, ni l'expert ne se trouvent jamais confrontés au jeu de telles implications. Ils peuvent plus facilement les ignorer ou croire s'en déprendre, tandis que le consultant ne peut jamais, lui, en faire totalement abstraction. Cette relation complexe du consultant avec ses partenaires s'inscrit nécessairement dans le temps. Sa visée est plus proche de la formation que de la résolution de problème. Son ambition est de contribuer à rendre plus capable son (ses) client(s) de faire par eux mêmes ce qu'ils ne savaient pas faire ou ce qu'ils faisaient plus mal jusque là. La connaissance des situations auxquelles le consultant se trouve professionnellement associé, à des fins de modification, de transformation, de changement des attitudes, des représentations, des opinions, des croyances, suppose de la sorte une intelligence assez approfondie de l'histoire de l'organisation, de l'institution, des différents groupes, des sujets qui y interfèrent. Les repères temporels, liés à la durée, au vécu, à l'histoire, vont, ainsi, progressivement apparaître comme plus importants encore que les repères dans l'espace auxquels on s'attachait jusque là. L'intervention qui vise cette réappropriation par les intéressés des repères temporels, ne peut donc être, elle-même, que durable. La notion d'« intervention brève » (J. Maisonneuve, G. Lapassade, R. Hess, P. Ville) ne s'applique donc pas proprement au travail du consultant mais convient plutôt à celui de l'expert. C'est cette relation, assez pleine, au temps qui va, d'ailleurs, permettre au clinicien d'anticiper des effets de maturation, de « perlaboration », au cours de son intervention. Cette compréhension dépend justement d'une familiarité constituée à partir d'une écoute, au moins autant qu'en fonction des ressources habituelles de l'observation, du travail documentaire d'interprétation, ou de l'expérience clinique antérieurement acquise. Sans préjudice des ressources constituées par cette dernière, le ou les référentiel(s) contribuant à l'intelligibilité de la situation, du « cas », pour ses partenaires, comme pour lui, seront élaborés au cours de la démarche. Nous avons vu que, pour l'expert, ces référentiels devaient préexister. En ce sens, l'évaluation est au consultant ce que le contrôle est à l'expert. L'intentionnalité d'une telle pratique est résolument praxéologique, tout comme celle de l'expert, mais, s'élabore cependant, à partir d'une représentation très différente du partenaire individuel ou collectif (plus facilement « représenté », et accepté, comme « négateur », créateur, « instituant », avec son propre contre-pouvoir). Cette visée ne s'intéressera qu'exceptionnellement, accessoirement, et, dans ces derniers cas, le plus souvent, ultérieurement, à la production de connaissance proprement dite, dépendant, toujours, alors, d'un changement de posture et d'un retraitement des données premières de la pratique, sans préjudice d'un nouveau recueil éventuel d'informations en fonction d'une telle modification d'optique. Lorsque l'orientation du consultant vers la recherche se confirmera ainsi, elle tendra naturellement à privilégier les approches cliniques (ethnographie, observation participante ou recherche-action). Les outils mis en « œuvre par le praticien de ce type d'in-

tervention (capacités et référentiels d'analyse, dispositifs, techniques) sont, aussi, élaborés par ses soins, fruits de son expérience clinique notamment. C'est bien pourquoi ils ne sont pas immédiatement susceptibles de transparence, ni aisément transposables. La « boîte à outils » du consultant se transforme, en effet, volontiers en « boîte noire ». Cela découle de son caractère professionnel et marchand, puisqu'il se trouve en situation de concurrence, dans un marché de services. Il entend préserver, ainsi, très légitimement, ses moyens d'existence. Il rend compte à ses partenaires immédiats de la progression de la démarche, au fur et à mesure de l'intervention. Le « feed-back » (Floyd Mann) est, même, un des outils de sa panoplie, permettant d'obtenir des effets dynamiques (changements) dans la situation. Des « rapports », quand ils apparaissent effectivement nécessaires, peuvent être rédigés, et publiés ensuite. Ils constitueront, à leur tour, des « études ».

Si le « conseil », ainsi entendu, est plus proche de « l'expert », par certains aspects, comme nous avons pu le voir, il peut aussi se rapprocher du « consultant » par d'autres. Un conseil peut être sollicité une seule fois pour une occasion très précise, mais il peut aussi devenir le conseil, ou le conseiller de quelqu'un de façon beaucoup plus durable. La « temporalité » structurant la relation joue alors beaucoup plus. Dans le premier cas c'est l'information « objective » qui est essentiellement attendue de lui, dans le second cas il y aura une part croissante d'intersubjectivité inéliminable. La « demande » et non plus le seule « commande » du client devra aussi être prise en compte. C'est pourquoi le conseil, dûment averti du caractère praxeologique de ses fonctions, et de ses rôles, ne peut se passer d'une forme d'intelligence dialectique et multiréférentielle de ses rapports avec ses clients. En tant que détenteur d'un certain savoir technique et d'une compétence mis à la disposition de ses partenaires, il se réclame évidemment d'une épistémologie de l'universalité, mais son inscription dans des situations concrètes et pratiques requiert en outre la compréhension de la singularité-particularité. Il doit alors se découvrir quelque peu polyglotte et capable de mobiliser et d'articuler plusieurs types de connaissances hétérogènes. En cela il reste un praticien de la mise à disposition de certains types de savoirs, connaissances et expérience.

Notes :

(1) Apparaissant, dans les années quarante, aux U.S.A., la Recherche-action (action-research) s'inscrit originellement dans le courant de la dynamique des groupes. K. Lewin, avant d'émigrer aux Etats-Unis pour fuir les persécutions nazies, appliquait déjà la notion de « champ » (à travers l'idée de « GESTALT », psychologie de la forme) aux phénomènes psychologiques, à partir de laquelle il élaborera, ensuite, sa théorie micro-sociale. La recherche-action (R-A) implique une reconsidération fondamentale des rapports entre action et recherche. Les sciences de l'homme étant supposées également contribuer à la résolution des conflits sociaux (lutte contre la domination et l'oppression, refus des préjugés et des discriminations, notamment), on étudiera profitablement les changements sociaux, naissants, auprès des décideurs et des responsables politiques, administratifs, industriels, etc, qui veulent les produire. En retour la psychosociologie pourra apporter à ces leaders, et plus généralement aux communautés qu'ils dirigent, des moyens intellectuels nouveaux, fruits de telles recherches et pouvant aider à la détermination des solutions. D'emblée la R-A désignera, en fait, aussi bien des études que des recherches appliquées, des expérimentations sur le terrain. On y trouvera associées, sinon mêlées : une perspective axiologique (alléger le poids de la souffrance humaine par la réduction des dysfonctionnements sociaux, privilégier les formes de gestion démocratiques, réconcilier le « savant » et le « citoyen ».); une perspective praxéologique (optimisation de l'action et aide à la décision); une perspective méthodologique, toujours écartelée entre des options résolument expérimentalistes, emprunts aux modèles électro-magnétiques et au langage descriptif de l'algèbre topologique et les premiers fondements d'une clinique des situations sociales ; une perspective épistémologique (théorie du « champ », opposition entre les types de pensées aristotélien et galiléen). A partir des deux premières perspectives, l'éducation retrouvera paradoxalement une place privilégiée en tant que moyen (formation « training », mais toujours obstinément « domestique »).

On peut, alors, établir une relation analogique avec les sciences médicales, partant de l'étude des souffrances physiques et morales, de la pathologie, et des différentes formes d'interventions thérapeutiques pour élaborer une connaissance plus générale de l'être vivant et des conditions de la santé.

Mais, plus largement encore, les idées de Lewin sur la R. A. ont subi l'influence des retombées sociales de la psychanalyse (psychologie du « moi » et importance des phénomènes transférentiels et contre-transférentiels dans les relations interhumaines), des théories sociométriques de J-L. Moréno, pratiquement contemporaines (Tests sociométriques, opposition entre le formel et l'informel, psychodrame comme instrument d'intervention _ cela permet d'apprécier, au passage, le rôle des apports européens dans les conceptions américaines de la psychologie sociale et de la psychosociologie), des vues de C. Rogers sur la thérapie et l'éducation (« Client-centered », non-directivité). A leur tour, les avatars de la psychologie industrielle américaine, d'Elton Mayo et Roethlisberger (« human relations ») au développement organisationnel et, plus tard, au « changement volontaire » (planned change), tiendront également une place notable dans cette élaboration comme dans son évolution ultérieure. Tandis que K. Lewin plaçait encore résolument l'accent sur le pôle « recherche », dans l'expression « recherche-action », ses continuateurs (Sherif, Bales, Festinger, Schlachter, Leavitt, R et G. Lippitt, White, Cattell, Floyd Mann, Benne, Bradford, Mc Gregor, etc) seront plus partagés. Certains vont tendre à déplacer cet accent en accordant au pôle « action » une importance de plus en plus grande et en donnant, du même coup, à la R-A une orientation plus participative. On glissera progressivement du chercheur à l'intervenant et à « l'agent de changement ». Ainsi, le courant praxéologique du « planned change » (Bennis, Chen et Benne) s'attache plus particulièrement

à la relation de consultation. On oscille, de la sorte, entre quatre cas de figure, comme le montre très bien J. Dubost : 1) la R-A est une modalité particulière de la recherche fondamentale, se distinguant toutefois de l'enquête, et s'effectuant dans un laboratoire « à ciel ouvert », aux dimensions de la vie sociale. 2) la R-A est une recherche sur l'action, servant à contrôler l'efficacité des procédures et techniques employées pour l'action. 3) la R-A est une recherche pour l'action, pour éclairer les agents de l'action (aide à la décision). 4) la R-A inclut les sujets de la recherche, les différents protagonistes, les acteurs, dans le processus de recherche et suppose leur participation.

Dans l'après guerre, la R-A va essayer, à partir de ses foyers américains, et gagner, ainsi, le Japon (J. Misumi), l'Angleterre (Tavistock Institute avec è. Jaques, F. Emery, H. Bridger et E. Trist, etc), l'Allemagne (O. Ludeman) et la France (A.N.D.S.H.A., A.R.I.P., M. Pagès, J. Dubost, J. Ardoine, A. Lévy, J-C. Rouchy, E.. Enriquez, etc). Les orientations participatives de la R-A, éventuellement militantes, y gagneront encore en importance. L'analyse institutionnelle (G. Lapassade, R. Lourau, R. Hess, P. Boumard, etc) va reprendre à son compte, avec la forme social-analytique, l'intervention, plus que la R-A. Cette dernière se retrouvera, par contre, dans les milieux pédagogiques (Cf notamment: R. Barbier *La Recherche-Action dans l'institution éducative*, Gauthier Villars, Paris, 1977 et I.N.R.P. *Recherches impliquées Recherche action : le cas de l'éducation*. Pédagogies en développement. Recueils, De B» ck Université _ éditions universitaires, Bruxelles-Paris, 1988.). Il faut encore mentionner quelques interventions socio-psychoanalytiques (G. Mendel, C. Vogt, J. Beillerot C. Ruef, G. Lévy, etc). G. Lapassade montrera (in *Pratiques de formation-analyses* N°18 « Recherche-action externe et recherche-action interne ») que suivant l'évolution de l'intervention externe à l'intervention interne, déjà suggérée par la social-analyse (socialanalyse interne et socialanalyse externe, « analyse interne ») les courants les plus actuels de la R-A s'orientent vers une recherche-action interne (R-A-I), développée, en Angleterre, par L. Stenhouse dans les milieux enseignants. Pour lui, la nouvelle recherche-action se définit désormais comme travail sur le terrain, lecture d'une praxis, comprenant différentes formes d'intervention, et pouvant mettre en « œuvre » les ressources de l'approche ethnographique, d'une « observation participante », éventuellement certains apports ethnométhodologiques, en un vaste éventail de procédures.

(2) Cf J. Dubost, *L'Intervention psycho-sociologique*. 350 p. P.U.F., Sociologies. Paris, 1987. « Bien que pour certains les deux expressions soient synonymes (cf, par exemple, les britanniques A. Curle, 1948.; R. N Rapoport, 1968.; P. M Forster, 1972.; A.W. Clark, 1976) nous maintiendrons tout au long de ce travail le principe d'une non-équivalence.; on observera en effet que toutes les pratiques d'intervention ne soutiennent pas un projet heuristique, les partisans de certains courants s'affirmant clairement agents d'application ou purs techniciens.; d'autre part on peut concevoir aisément des « R-A » dont l'objet ne relève pas de la psychologie ou de la sociologie mais seulement de l'économie, de la technique, etc, sans se confondre pour autant avec les méthodes des professionnels de la recherche scientifique. « (p 49).

De leur côté, les notions de « coach » et de « coaching », dérivées de l'anglais to coach : donner des leçons particulières, entraîner (une équipe), impliquent de ce fait une relation directe et prolongée, même si elle est intermittente, entre celle ou celui qui accompagne et celui ou ceux qui lui sont confiés. Selon les situations et les besoins, le « coaching » peut donc être interindividuel, interpersonnel ou groupal. Le style est le plus souvent compris comme directif, encore naturellement proche de l'instruction, mais également très lié à l'exercice, à la pratique, au terrain. Il reste en outre évident que ce style dépendra lui même de la personnalité (et de la formation) du « coach » qui en fonction des types de tâches, de la nature des performances attendues et des objectifs poursuivis, mais sans perdre de vue les visées et les finalités correspondant à l'esprit des « missions », pourra privilégier l'exécution conforme et le respect des procédures, soumises à un contrôle assez strict, ou favoriser plutôt le développement de l'initiative et de l'autonomie des partenaires d'une telle relation. On peut considérer que l'emploi de ces termes d'origine anglo-saxonne correspond assez bien en la technicisant à la notion d'accompagnement personnel utilisée en français. Mais cette dernière place moins l'accent sur l'idée d'entraînement.