

Le dilemme du consultant-accompagnant : radicalité véridique ou lissage diplomatique ?

Grille d'analyse d'une tension structurelle dans les missions d'études, conseil, accompagnement et formation visant des transformations paradigmatiques, systémiques et profondes.

1. Préambule — la posture

Je me définis comme un **consultant-accompagnant** intervenant dans des processus de transformation, à deux niveaux indissociables : **niveau collectif** (recommandations stratégiques, analyses documentaires, rapports d'étude, formations) et **niveau individuel** (communication ciblée, accompagnement au changement). Ma finalité est d'agir sur des processus de changement réels, pas seulement de décrire ou d'alerter.

La particularité de ma posture — et la difficulté qui en découle — tient à son caractère **structurellement bancal et productif** : je mobilise une trajectoire académique approfondie (thèse, deux DEA, deux postdoctorats, publications) au service d'une pratique de terrain, sans être chercheur institutionnel ni consultant standardisé.

La dimension de **tiers veilleur** — recul critique, mobilisation de savoirs épistémologiques, vigilance sur les biais, les jeux d'acteurs, les controverses — est *seconde dans l'ordre logique* : elle vient qualifier et enrichir ma posture de consultant-accompagnant qui reste la posture première. **Cette hiérarchie distingue nettement ma démarche de celle d'un expert académique** (chercheur, universitaire, intellectuel public) qui intervient ponctuellement en recherche appliquée ou dans le débat public tout en conservant sa position institutionnelle de surplomb : chez lui, la veille critique et la production de savoir sont premières, l'intervention est seconde. Chez moi c'est l'inverse — l'intervention transformative est première, la veille critique la nourrit de l'intérieur. À cela s'ajoute que **je suis pleinement philosophe, au sens spéculatif et diagnostique du terme** : je pose des questions sur la nature du réel, du vivant, de la société, de la vérité, de la santé ; je diagnostique des époques et des forces, à la manière dont Nietzsche entendait la philosophie comme *symptomatologie* et *typologie* — un art d'évaluer les valeurs qui travaillent une situation, de distinguer ce qui affirme la vie de ce qui la nie. Cette dimension philosophique n'est pas un supplément culturel : elle irrigue mes interventions de consultant-accompagnant et en fait autre chose qu'une simple prestation technique.

Autre différence majeure : **j'assume des valeurs propres — personnelles, politiques, morales** — qui orientent mon travail et que je ne cherche pas à dissimuler. Pour le dire concrètement : je n'aime ni la propagande, ni la corruption, ni l'excès de cynisme ou de mensonge à soi, ni l'impuissance de pensée et d'action pour moi-même et pour autrui, ni l'expérience de vie sans relief et expressivités. Je ne revendique pas la posture du scientifique neutre qui gommerait ses engagements au nom d'une objectivité de façade. Ces valeurs sont explicites, discutables, et précisément pour cela discutées : mieux vaut une partialité assumée, réflexive et argumentée qu'une neutralité revendiquée mais jamais tenue. C'est cet équilibre instable — trajectoire académique mobilisée sans surplomb, valeurs affichées sans relativisme — qui rend le dilemme ci-dessous particulièrement aigu, et sa résolution particulièrement stratégique.

2. Le dilemme

Dans de nombreuses missions je rencontre un **dilemme stratégique récurrent** entre deux postures énonciatives : la **radicalité véridique** (dire les choses frontalement, nommer les ruptures paradigmatiques nécessaires, sortir des logiques d'amélioration marginale) et le **lissage diplomatique** (arrondir les angles, rendre le message digeste, préserver l'acceptabilité).

Ce dilemme se déploie sur **trois axes** qui se croisent :

Axe individuel — l'efficacité transformative sur la cible

J'appelle *cible* la personne concrète qui reçoit le message ou bénéficie de l'accompagnement : agriculteur, éleveur, conseiller, patient, consommateur, ingénieur, cadre opérationnel, chargé de mission, médecin, décideur, formateur. La radicalité me permet de créer un déclic, de provoquer une bascule paradigmatique, de sortir la personne de la logique des petits pas et du rafistolage. Mais elle peut aussi générer sidération, peur bloquante, rejet défensif — l'effet inverse de celui que je recherche. À l'inverse, le lissage me permet de mettre le pied à l'étrier, d'accompagner progressivement des personnes en situation hétérogène — aussi bien celles qui sont véritablement réfractaires au changement que celles qui sont engagées dans une évolution mais ne sont pas prêtes pour la rupture paradigmatique ou systémique — en tenant compte de là où elles en sont effectivement dans leur trajectoire et leur agencement personnels, et de leurs rythmes propres. Mais au risque de ne produire que des ajustements cosmétiques qui laissent le système personnel inchangé.

Axe collectif — la position dans le champ et la capacité de diffusion

J'appelle *champ* l'ensemble des rapports de force politiques, économiques, médiatiques et institutionnels qui structurent un domaine : institutions publiques, agences, organismes d'expertise, ONG, entreprises et filières professionnelles, médias spécialisés et généralistes, réseaux sociaux professionnels, sociétés savantes, milieux académiques, bailleurs publics et privés. La radicalité m'expose à l'exclusion : attaques réputationnelles, coupures de commandes, marginalisation, disqualification. Le lissage me préserve ma place sur scène et me permet d'atteindre quantitativement davantage de cibles, même à un niveau de personnalisation moindre (via typologies de profils).

Axe éthique — la responsabilité au regard de la cible et du bien commun

Cet axe traverse les deux précédents. Être trop brutal avec une personne peut la blesser et la bloquer — non-éthique par excès. Être trop mou peut la priver des moyens de basculer vraiment — non-éthique par défaut, une forme de complicité douce avec le système que je prétends critiquer. Sur le plan collectif, noyer le poisson pour rester dans le jeu peut devenir purement auto-intéressé (statut, chiffre d'affaires, réputation) — c'est une forme d'hypocrisie ; mais être trop radical peut me conduire à l'exclusion et donc à une **absence d'impact à l'échelle**, ce qui est aussi un coût éthique (la pureté stérile qui ne change rien).

Le dilemme n'est donc pas moral au sens binaire (radical = vertueux, diplomatique = lâche, ou l'inverse) : chaque option a son vice et sa vertu sur chacun des trois axes. C'est un dilemme **stratégique et situé**, dont la résolution dépend de la cible, du moment dans le champ, et du dispositif d'énonciation que je mobilise.

3. AFOM croisé

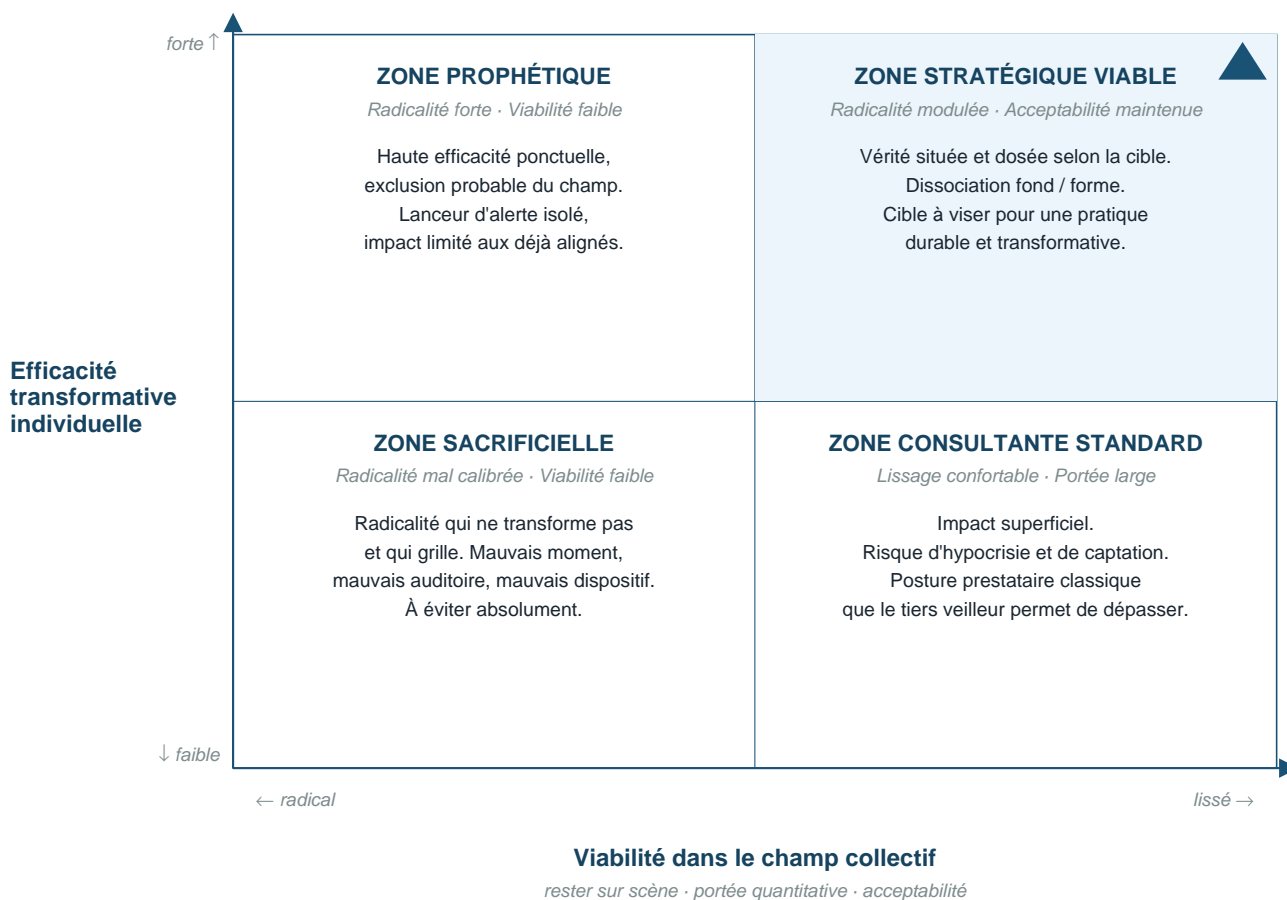
Le tableau ci-dessous déploie, pour chaque axe et chaque posture, l'atout (ou la vertu) et le risque (ou le vice) correspondants. Aucune case n'est vide : les deux postures portent leurs propres qualités et leurs propres dangers sur les trois plans.

	RADICALITÉ VÉRIDIQUE	LISSAGE DIPLOMATIQUE
AXE INDIVIDUEL La cible : agriculteurs, éleveurs, conseillers, patients, médecins, consommateurs, cadres, chargés de mission, décideurs, formateurs	Atout — Décliv, bascule Sortie des petits pas, changement de paradigme personnel, rupture assumée qui transforme en profondeur.	Atout — Pied à l'étrier Mise en mouvement graduée, accompagnement des réfractaires à la rupture, respect du rythme.
	Risque — Sidération Peur bloquante, rejet défensif, effet inverse recherché, cristallisation des positions.	Risque — Tiédeur Ajustements cosmétiques, système personnel inchangé, illusion du mouvement.
AXE COLLECTIF Le champ : institutions publiques, agences, organismes d'expertise, ONG, entreprises, filières professionnelles, médias, sociétés savantes, milieux académiques, bailleurs	Atout — Signal fort Visibilité, crédibilité auprès des alliés alignés, clarté de la ligne, signature intellectuelle distinctive.	Atout — Portée Reste sur scène, volume de cibles touchées, capacité à travailler avec des acteurs idéologiquement hétérogènes.
	Risque — Exclusion Dénigrement, coupures de commandes, marginalisation, disqualification professionnelle.	Risque — Captation Récupération par le système, dilution du message, confusion statut / mission.
AXE ÉTHIQUE Responsabilité envers la personne accompagnée, envers le collectif et le bien commun, envers soi-même et sa parole intellectuelle	Vertu — Donner les moyens Ne pas priver la personne d'un savoir qui lui serait vital, respect de son intelligence.	Vertu — Respect du rythme Ne pas brutaliser, prudence pratique, reconnaissance de la complexité des situations.
	Vice — Brutalité stérile Pureté posturale sans impact, blessure sans transformation, radicalité auto-centrée.	Vice — Hypocrisie Primauté du statut, chiffre d'affaires, réputation ; complicité douce avec ce qu'on critique.

■ Atouts / vertus ■ Risques / vices Le dilemme n'est pas binaire : chaque posture a sa vertu et son vice sur chacun des trois axes.

4. Plan stratégique à deux dimensions

Chacune de mes interventions (rapport, formation, accompagnement, conférence, livre, publication) peut se positionner sur deux axes orthogonaux : l'**efficacité transformative individuelle** et la **viabilité dans le champ collectif**. Quatre zones se dégagent.



Les quatre zones du positionnement stratégique. Chaque intervention (rapport, formation, accompagnement, conférence, publication) se situe dans une zone — le curseur peut varier d'une intervention à l'autre. Le triangle marque la zone cible.

5. Trois principes opératoires

Asymétrie des conséquences

Mon exclusion totale du champ est une erreur quasi-irréversible (perte de la scène, difficulté à revenir) ; un message trop lissé à un moment donné reste corrigible au tour suivant. Cela me conduit à ne jamais pousser une intervention unique jusqu'au point de rupture définitive, même si mon corpus de fond reste radical. Le coût d'une erreur par excès de radicalité est structurellement plus élevé que le coût d'une erreur par excès de prudence, parce que la première ferme l'avenir alors que la seconde le laisse ouvert.

Dissociation fond / forme

Ma radicalité tient sur le fond — je ne cède pas sur les ruptures paradigmatiques que l'analyse impose. Mon lissage travaille sur la forme : registre, vocabulaire, dispositif de présentation, rythme d'exposition, choix des alliances et des scènes. Ce n'est pas un compromis mou mais un travail de **traduction** — faire passer la chose dans un nouveau régime d'énonciation sans la trahir. Mon enjeu est de construire avec la personne ou le collectif le récit qui rend la rupture assimilable sans la dissoudre.

Pluralité des scènes

Ma stratégie professionnelle n'exige pas que je choisisse une posture unique. Chaque canal (rapport commandité, article professionnel, livre, conférence, formation, accompagnement individuel, post social, conversation privée) tolère un dosage différent du curseur. Le vrai danger n'est pas d'avoir à choisir un curseur unique, mais d'appliquer sans discernement le même curseur partout.

6. L'arbitrage juste — ce qui ne s'enseigne pas

Aucune des grilles précédentes ne fournit de règle automatique. Le tableau AFOM donne des repères ; le plan à deux dimensions donne des zones ; les trois principes opératoires donnent des garde-fous. Mais là où se joue réellement mon métier — là où se joue aussi l'éthique au sens le plus exigeant — c'est dans **l'arbitrage singulier, cas par cas, mission par mission**, parfois conversation par conversation.

Le curseur juste entre radicalité et lissage ne se calcule pas. Je le sens, je l'intuïtionne, je le pèse, je le corrige. Il engage une intelligence de la situation qui mobilise simultanément la lecture du rapport de force, la perception fine de la personne en face, le sens du moment, et une forme d'honnêteté envers moi-même sur mes propres mobiles : suis-je en train de me protéger ? d'en faire trop ? de fuir la difficulté ? C'est un art, au sens ancien du terme.

La situation évolue en outre **dans le temps sur un même dossier** : le curseur juste à l'ouverture d'une mission n'est pas celui qui conviendra à mi-parcours, ni celui qui sera nécessaire à la phase de restitution. La fenêtre d'acceptabilité bouge, les alliances se recomposent, la personne accompagnée change elle-même. L'arbitrage est réitéré, pas résolu.

Ancrage philosophique

Cette exigence renvoie à une tradition philosophique précise. **William James**, dans *Pragmatism* (1907), distingue la vérité « toute faite » (*ready-made truth*) et la vérité « en train de se faire » (*truth in the making*) : la justesse n'est jamais une propriété abstraite que l'on appliquerait, elle est un accomplissement qui se fabrique dans la friction avec la situation concrète. La vérité pragmatiste est toujours située, datée, locale.

Gilles Deleuze, dans un geste plus radical encore, fait du cas singulier le véritable point de départ de la pensée : « il ne s'agit pas d'appliquer, il s'agit d'expérimenter » (*Dialogues*, avec Claire Parnet, 1977). La justesse est une évaluation immanente à la situation, pas la subsumption d'un cas sous une règle générale. Penser, c'est rencontrer un cas qui force à penser — et cette pensée n'est jamais transposable telle quelle au cas suivant.

Pierre Legendre, dans une veine tout autre — plus dogmatique, plus structurale, plus dure — vient compléter ce diptyque par un versant indispensable. Pour Legendre (*Leçons I. La 901^e conclusion*, 1985 ; *Sur la question dogmatique en Occident*, 1999), tout ordre humain repose sur une **Référence fondatrice** — juridique, symbolique, axiologique — qui n'est jamais neutre et ne peut pas l'être. Nul ne parle depuis nulle part. Celui qui prétend à la neutralité scientifique masque simplement la Référence depuis laquelle il parle — et cette dissimulation, loin d'être rigoureuse, est le premier biais. Legendre ajoute une exigence que je fais mienne : **les institutions, les socles anthropologiques, les montages symboliques qui tiennent les humains debout** (filialité, transmission, droit, rituel, langue) **ne sont pas des constructions arbitraires à déconstruire au nom d'une pure liberté individuelle — ils sont à respecter, à interroger, à transmettre**. J'y ajoute un ancrage que Legendre aborde moins frontalement mais qui me paraît du même ordre : **notre biologie**. Nous sommes des organismes, une espèce, un vivant parmi les vivants, avec une physiologie héritée d'une longue histoire évolutive. Cette réalité biologique n'est pas une variable d'ajustement culturel : elle constitue un second socle de ce qui, dans l'humain, ne se négocie pas. Je parle donc aussi depuis cet ancrage — organique, métabolique, écologique au sens fort. Toute démarche de transformation sérieuse se heurte tôt ou tard à cette double réalité, anthropologique et biologique : on ne transforme durablement qu'en tenant compte de ce qui, dans l'humain, ne se négocie pas.

C'est ici que le cercle se boucle avec ce que j'énonçais en préambule sur mes valeurs personnelles, politiques et morales : **ces valeurs ne sont pas des opinions ajoutées après coup à un travail objectif**, elles sont ma Référence au sens legendrien — le socle dogmatique, en partie conscient et en partie inconscient, depuis lequel je parle, j'analyse, j'interviens. Toute posture professionnelle porte une dimension de foi — foi en certaines valeurs, en certaines hiérarchies du réel, en certaines finalités du vivant et de la société, foi aussi dans certains socles anthropologiques et biologiques qu'il convient de ne pas saccager. La seule question honnête est de savoir si l'on reconnaît cette foi et si l'on en répond, ou si l'on la dissimule sous les signes extérieurs de l'objectivité.

Le dispositif complet se tient alors en tension : James et Deleuze pour l'ajustement du curseur au cas singulier ; Legendre — élargi à la biologie — pour le socle axiologique, anthropologique et organique qui empêche l'ajustement de basculer en opportunisme ou en déconstruction sans frein. Sans le premier pôle, la pensée se rigidifie ; sans le second, elle se dissout.

C'est exactement là que se tiennent, pour moi, la véritable éthique professionnelle et la véritable intelligence stratégique : dans ma capacité à réitérer patiemment, sans fatigue, cet arbitrage sur mesure, depuis un socle de valeurs assumé. Il n'y a pas de baguette magique. Il y a le ressenti affûté, l'intuition travaillée, la réflexion lucide, l'ajustement continu — et l'acceptation sereine que la réponse juste d'aujourd'hui ne sera peut-être pas celle de demain sur le même dossier. C'est dans cette discipline quotidienne de l'ajustement, articulée à la fidélité à ma Référence, que se loge la signature de mon métier.

Références convoquées

Gilles Deleuze et Claire Parnet, *Dialogues*, Flammarion, 1977 — sur l'expérimentation comme mode de pensée et le primat du cas singulier.

William James, *Pragmatism: A New Name for Some Old Ways of Thinking*, Longmans, Green & Co., 1907 — sur la vérité comme accomplissement situé (*truth in the making*).

Pierre Legendre, *Leçons I. La 901^e conclusion. Étude sur le théâtre de la Raison*, Fayard, 1985 ; *Sur la question dogmatique en Occident*, Fayard, 1999 — sur la Référence fondatrice, le dogmatique, les institutions et montages symboliques.

Friedrich Nietzsche, *Ainsi parlait Zarathoustra*, 1883-1885 ; *Par-delà bien et mal*, 1886 ; *La généalogie de la morale*, 1887 — sur la philosophie comme symptomatologie et typologie, évaluation des forces et des valeurs.

Isabelle Stengers et Alfred North Whitehead — pour la philosophie spéculative et la pensée des processus : A. N. Whitehead, *Procès et réalité. Essai de cosmologie*, Gallimard, 1995 [*Process and Reality*, 1929] ; I. Stengers, *Penser avec Whitehead. Une libre et sauvage création de concepts*, Seuil, 2002.