

Marie-Christine Llorca

Strat'Aggo

Préface de Jean-Pierre Boutinet

ISBN 2-9523696-7-4

Dépot légal : mai 2007

PRÉFACE

Le titre annonciateur de l'ouvrage que l'on va lire est doublement énigmatique pour le néophyte. Il l'est tant dans sa signification sibylline que dans son évocation euphonique. En effet *Strat'Ago* plonge le lecteur d'abord dans la perplexité, à propos d'un sens postulé mais qui lui échappe ; dans un second temps un rapprochement euphonique se fait avec strat'agem, faisant alors penser à stratagème. Or les stratagèmes ne sont jamais clairs ; ils véhiculent toujours de l'occulte. Mais le sous-titre de par son caractère suggestif, vient vite tirer d'embarras notre néophyte en stabilisant le titre, au moins pour le professionnel qui accompagne les adultes dans leurs parcours : ce sous-titre entend apporter une réponse concrète à des questions devenues lancinantes : Comment donc aider les personnes souvent malmenées et fragilisées dans leurs parcours de vie parce qu'aux prises avec une société de la mobilité, d'une mobilité qui n'a jamais manifesté autant d'ampleur qu'aujourd'hui ? Comment les aider par des formes d'accompagnement approprié à devenir offensives dans la gestion des changements auxquels elles se trouvent confrontées ?

Cette double question, Marie-Christine Llorca nous propose d'y répondre en posant les conditions d'une démarche stratégique susceptible d'être déployée intentionnellement par l'adulte pour maintenir un espace dynamique de projets au regard d'un environnement aléatoire dominé par la crise, le déséquilibre, et le stress. Dans un tel environnement instable cet adulte, s'il ne veut pas se laisser marginaliser, est mis dans l'obligation stratégique de penser son insertion par les transitions. D'ailleurs c'est le lecteur lui-même qui est mis ici à contribution de devoir assumer une situation transitionnelle, se voyant dans l'obligation d'adopter une stratégie itérative de lecture qui lui permet un va-et-vient continu et heureux entre les deux parties contrastées de l'ouvrage, la première dressant une perspective théorique sur l'adulte contemporain appelé à voguer de crise en transition, de projet en réseau, la seconde proposant une approche pragmatique par une familiarisation avec l'outil que l'auteure a mis au point à l'issue de nombreuses années de pratique professionnelle, ce fameux *Strat'Ago*.

De l'approche théorique ici développée, nous retiendrons ce souci propre à Marie-Christine Llorca de se situer dans un espace d'équilibre dynamique, à mi-chemin entre deux visions totalisantes et aussi réductrices l'une que l'autre lorsque chacune est prise isolément. L'une adopte une perspective systémique faisant de l'adulte une victime totalement impuissante à la merci

du système quand l'autre choisit une orientation actionnaliste valorisant l'exploitation active par l'adulte de marges d'incertitude au sein de la constitution d'itinéraires personnels. Ce mi-chemin se veut être finalement un compromis entre deux tensions ou mieux un dépassement de ces deux tensions, la première intégrative et déterministe commandée par un système qui absorbe, la seconde réalisatrice qui fait reporter tout le poids des responsabilités sur le seul acteur. Cette stratégie du mi-chemin entend servir de guide pour le travail de l'adulte dans son souci d'insertion, en ayant recours à l'aménagement de transitions, lesquelles sont destinées à s'appuyer principalement dans la perspective de Marie-Christine Llorca sur deux médiateurs stratégiques, l'un plus subjectif, tantôt conflictualiste avec la crise, tantôt intégratif avec le projet, l'autre davantage institutionnel à travers le réseau. C'est par de tels médiateurs stratégiques que pourra se reconstituer l'interstructuration du sujet adulte et des institutions et donc que pourra être facilitée la démarche d'insertion de ce sujet.

Quant à la perspective pragmatique ici déployée à travers de nombreuses fiches de travail et des exercices de mises en situation, elle prend acte de la vulnérabilité d'adultes devant gérer dans leurs parcours de vie des équilibres instables dans des conjonctures elles-mêmes aléatoires. Cette perspective pragmatique cherche pour répondre à une telle vulnérabilité à définir des outils d'accompagnement, spécialement conçus ici pour aider à l'élaboration du projet de l'adulte. Il s'agit donc de penser professionnellement un accompagnement devant favoriser l'élaboration du projet transitionnel de l'adulte. Cet accompagnement vise à conforter le désir d'autonomisation de l'adulte et non à se substituer à lui : c'est là une démarche délicate et paradoxale, celle d'une aide qui n'encourage pas à la dépendance.

Certes l'accompagnement depuis une dizaine d'années est devenu une pratique sociale incontournable. Celle-ci montre à quel point dans nos espaces postmodernes, les parcours adultes de plus en plus atypiques se sont fragilisés et ne peuvent plus être gérés dans l'individualisation à travers la seule mise en projet. Ils réclament au contraire la professionnalisation d'un lien social. L'intérêt du présent ouvrage est d'esquisser les conditions tant théoriques que pragmatiques à partir desquelles concevoir ce lien social, par la professionnalisation de l'accompagnement. Celle-ci est bien un signe des temps : encore largement impensée jusque dans les dernières décennies du XXe siècle, elle apparaît en effet comme une pratique en plein essor qui se substitue de façon délibérée aux anciennes pratiques de formation, de plus en plus tombées en désuétude parce que s'adressant à un adulte en perspective de développement qui n'a plus cours aujourd'hui ; cet adulte actuel est au contraire de plus en plus malmené par la conjoncture et en recherche d'un espace de singularité

dans lequel il puisse penser son propre devenir ; or il éprouve le besoin pour penser cette singularité de se faire accompagner.

Il nous faut maintenant nous justifier, en terminant notre propos préliminaire, de ce que tout au long de cette Préface nous avons parlé d'adulte alors que le texte de Marie-Christine Llorca fait continuellement référence à la personne ou à l'individu. Personne et individu présupposent en effet l'un et l'autre d'être des adultes, sinon on préciserait qu'il s'agit d'enfants ou de jeunes, les uns et les autres en guise d'accompagnement étant trop accaparés par l'école. Nous ne reviendrons pas sur ce qui spécifie et oppose les termes de personne et d'individu, le premier davantage associé à une idée de singularité lorsque le second l'est à une idée d'interchangeabilité. Nous voulons seulement signifier que la posture inconfortable aujourd'hui de la personne aussi bien que de l'individu provient du fait que c'est l'adulte sous-jacent qui est inconfortable, en déstabilisation, cet adulte postmoderne malmené dans les 5 dimensions qui le constituent, son avancée en âge jugée jamais satisfaisante, son appartenance problématique à un genre, la mobilisation capricieuse de son expérience pour en tirer de nouvelles compétences, la recherche parfois désespérée de rôles à tenir, à travers lesquels il pourra se réaliser, un sentiment identitaire à conforter pour éviter qu'il s'enkyste dans l'une ou l'autre forme de mal-être. Or redonner du confort à l'adulte actuel pris dans les tourbillons d'une société de la mobilité, c'est comme le suggère ici notre auteure tout au long de son travail, l'aider à aménager pragmatiquement des transitions, c'est aussi face aux complexités ambiantes l'aider à se penser une identité plurielle, celle ici déclinée à travers stratégies et projets. Alors ce bon usage de l'accompagnement évoqué dès le sous-titre, ne pourrait-il être pas résider dans l'art de venir en aide à l'adulte pluriel pour l'aménagement de ses transitions existentielles ?

Papeete le 20 février 2007, **Jean-Pierre Boutinet**

*Professeur à l'Université catholique de l'Ouest,
Institut de Psychologie et sociologie appliquées
Professeur associé à l'Université de Sherbrooke et
Chercheur associé à l'Université Paris X.*

MES REMERCIEMENTS À :

- Vincent, Martin et Félix, les trois hommes de ma vie.
- Jean-Pierre Boutinet et Pierre Tap, enseignants universitaires de renom, pour leur regard bienveillant sur la transformation de la thèse en outil. Plus particulièrement à Jean-Pierre Boutinet pour avoir préfacé cet ouvrage.
- Christiane Rigaudière et Marc Pons, premiers co-concepteurs de la recherche au CREAI Midi-Pyrénées, nid de l'outil.
- Aux équipes de la MLI de Toulouse et de la Région Midi-Pyrénées qui, sous la direction de Denis TURREL, se sont prêtées au jeu de cette recherche.
- Au CAFOC de Montpellier, et plus particulièrement à Béatrice Ley qui a accepté que des stagiaires CEFI (Conseiller en Emploi Formation et Insertion) soient formés à la démarche et contribuent ainsi à sa formalisation.
- Aux stagiaires CEFI eux-mêmes qui, depuis 2004, avec enthousiasme et efficacité, ont importé Strat'Ago dans leurs divers lieux de pratiques, ouvrant ainsi son champ d'application.
- Aux étudiants du Master 2 « Psychologie de l'accompagnement professionnel » de l'Université d'ALBI, qui ont fait des remarques pertinentes sur la posture d'accompagnement qu'impliquait la démarche, et plus particulièrement aux deux dernières promotions.
- A Marie-Pierre Cazals, compagne de recherche, enseignante universitaire en psychologie à l'Université Toulouse 2 grâce à laquelle j'enseigne dans ce Master.
- Aux groupes de Paris qui sous l'égide des Editions Qui Plus Est ont expérimenté avec rigueur les dernières versions de l'outil et produit des retours utiles à la rédaction.
- A l'équipe du CIBC d'Angoulême qui, sous la direction de Bernard Langelier, a été la première officiellement formée à *Strat'Ago*.
- A Chantal du CARIF LR qui m'a mis sous les yeux le catalogue des Editions Qui Plus Est en pensant que nous irions bien ensemble, impulsant ainsi la démarche d'édition.
- A Sylvie Darré, éditrice calme, efficace, inventive, et tellement adaptable aux caprices des auteurs.
- Au Professeur Alain Golay, à Aline Laserre de l'hôpital Universitaire de Genève, secteur Education, et au Docteur Vincent Melki, du CHU de Toulouse Rangueil, qui pensent que cet outil mériterait de voir sa déclinaison dans le champ de la santé.

SOMMAIRE GÉNÉRAL

INTRODUCTION GÉNÉRALE	8	TROISIÈME PARTIE L'OUTIL STRAT'AGO	55
PREMIÈRE PARTIE QUELQUES REPÈRES CONTEXTUELS	11	1] La posture pédagogique	56
1] Le contexte de l'intervention sociale	11	2] L'outil en pratique	59
2] La création de l'outil Strat'Ago	17	3] Module A Enclencher sa stratégie	61
DEUXIÈME PARTIE QUELQUES REPÈRES THÉORIQUES	21	4] Module B Travailler ses stratégies de réseau	76
Introduction	21	5] Module Bonus Repérer ses stratégies de projet	101
1] L'individu stratégique	21		
2] Activités et interstructuration du sujet et des institutions	23		
3] Socialisation et réseaux : les stratégies de réseaux	43		
4] Personnalisation et projets : conduite de projets	49		

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'HISTOIRE

Le nom de l'outil porte en lui-même son intention : « strat » pour stratégies parce que l'outil fait le pari de la stratégie des personnes, et Ago parce qu'à la racine de (péd)agogie, ce verbe signifie d'abord « faire ». Il parle ensuite d'accompagner puisqu'il signifie aussi « accompagner, solliciter, émouvoir, donner une impulsion ». Alors ce nom un peu énigmatique contient en germe toute la conception de la personne et de la relation à construire. Le nom est venu à la fin, comme un concentré du propos.

Avant, il y a eu la démarche : d'abord une série de recherches de terrain commanditées pour répondre à de vraies questions que se posaient des acteurs de l'insertion et de la formation, et puis le souhait de construire une thèse à « l'envers » appuyée sur ces études pour élaborer à partir de là, un modèle théorique qui permet de penser la personne en transition socioprofessionnelle dans les contextes turbulents et aléatoires.

En cours de recherche, j'ai souhaité que les temps de recueil d'informations soient utiles aussi pour la personne interrogée. Cela a donné naissance à la première version de *StratAgo*, qui s'est ensuite émancipé de la recherche pour devenir un outil d'accompagnement. Les exercices sur les réseaux sont venus plus tard, à la demande des professionnels ; l'outil ainsi s'équilibre et propose des déclinaisons pratiques de chaque dimension théorique. Des groupes de travail divers ont mis en place la démarche dans un large champ de pratiques d'accompagnement. L'outil est ainsi en évolution¹.

Alors cet ouvrage porte la trace de ces angles de travail : une partie théorique dont le ton tranche avec la partie pratique. Elle est parfois résistante, mais comme elle trouve son pendant dans les exercices, le lecteur pourra naviguer dans cet environnement complexe et turbulent entre les deux. Il empruntera un peu de théorie vite apaisée par l'eau fraîche de la pratique ou, pratiquant, et pour mieux comprendre, il ira se réchauffer aux braises de la théorie.

Les exercices font le pari de la personne active, elle est mise en situation de comprendre son fonctionnement et

parfois d'apprendre à partir d'apports théoriques « médiés » par le formateur-accompagnateur. La posture d'accompagnement proposé est formative et nécessite une collaboration en intelligence dans le cheminement. Il s'agit d'apprendre à apprendre, à une personne que l'on présuppose apte à le faire, lui apprendre à fonctionner, à naviguer, à équilibrer son système d'activité.

LES POSTULATS

Une certaine conception de la personne est donc développée. Les postulats fonctionnent comme un accord préalable entre l'auteur et le lecteur. Je vous engage à les lire et à vous demander si vous les partagez.

La personne met en place une socialisation active

Dans des périodes de rupture, de changement, de perturbation, les événements de sa vie, qu'ils soient subis ou souhaités, engendrent des interrogations et des hésitations qui conduisent la personne à rechercher de nouveaux possibles, dans son environnement, dans les expériences des autres, dans sa lecture du passé et sa construction imaginaire d'un avenir. Les situations de transition sont psychosociales, elles appellent au projet, au changement à l'invention, à la reconstruction et à la réorganisation des manières de faire et de penser.

L'hypothèse stratégique

L'individu est à la fois soumis à des contraintes sociales et structurelles et créateur de solutions personnelles et originales. Une approche stratégique permet de dépasser les simples explications immédiates et conjoncturelles de son activité. La stratégie implique la complexité, l'anticipation et une certaine marge de manœuvre qui vient relativiser le poids déterminismes.

La faible rationalité des stratégies

Les stratégies ne sont pas forcément finalisées. La situation innovante que peut créer la personne pour faire face, peut ne pas être rationnelle. Imputer à l'acteur des capacités d'anticipation et d'ajustement ne signifie pas qu'il ait, ni des préférences claires préalables, ni des visées purement instrumentales. La stratégie est ici la capacité à faire face de façon progressivement organisée aux situations de déséquilibre et de transition que nous rencontrons d'un ensemble de buts et de moyens.

La stratégie tâtonnante permet de gérer l'aléatoire. Les processus ne se déroulent pas forcément de manière synchrone et linéaire, à un rythme spécifique, dans un temps considéré comme une variable continue. Le tâtonnement devient une stratégie à partir du moment où l'on a conscience de ne pas disposer d'un modèle exhaustif de lecture d'un phénomène et que des méthodes d'optimisation sont impossibles. C'est une

1. Pour cette raison, je vous invite à me faire part de vos remarques et de vos comptes-rendus d'expérimentation sur le site www.ago-formation.fr.

action qui se construit et s'évalue chemin faisant. Cela implique une évolution de ce qui sert de référent, de penser l'instabilité possible de la norme, et de mener une interrogation constante sur la pertinence des critères retenus.

L'individu choisit parmi des solutions plausibles

Dans les situations caractérisées par une grande incertitude, la personne a recours à des représentations toutes personnelles de la situation, qui peuvent paraître comme totalement irrationnelles, elles deviennent rationnelles quand est pris en compte l'aspect incertain de la situation. La personne opère des choix parmi des solutions plausibles. Elle peut aussi se trouver dans une situation où aucune solution ne lui semble décisive, sans que l'on puisse la considérer irrationnelle. Dans l'ensemble, la personne met en place des réponses qui ont une efficacité adaptative pour elle.

Le temps d'errance peut avoir une fonction organisatrice

L'errance peut être appelée mobilité, et l'instabilité peut être positive, parce qu'elle est définie comme un déséquilibre momentané nécessaire à une réorganisation. L'errance est comme un temps de jachère, peut être inconfortable, mais pendant lequel la maturation peut se faire.

Le progrès peut être une réorganisation et non une ascension

Il est souvent difficile de définir la cohérence au vu de ce qui fait sens pour la personne, et plus habituel de la définir par rapport aux caractéristiques attendues de la cohérence psychologique et sociale : stabilité, lisibilité, continuité. On n'envisage plus difficilement que son trajet, son chemin de vie, sa route, sa trajectoire puissent être sinueux, faits d'aller-retour, de « refaire » pour comprendre, de « prendre le risque de quitter » pour se sentir vivant et créateur. On ne voit pas les chemins de traverses qui sont des sens interdits pour d'autres, et qui sont pour elle « ego-écologiques ». Une expérience « en étoile » est difficilement lue comme un chemin.

Le progrès est défini comme un mieux qualitatif pour la personne sans que le chemin pour y arriver ne soit ascendant. Le progrès est fait de brouillons, de retours et de vitesses discontinues.

La précarité objective n'équivaut pas strictement à une situation de difficulté psychologique

Les vécus des situations de précarité seront variables en fonction de leur impact sur l'équilibre global de la personne. On peut avoir tendance à s'appuyer sur la description d'une différence négative (relativement au bien-être social traduit par du « tout avoir » ou « être quelqu'un ») pour inférer un état de mal-être psycholo-

gique (être en difficulté sociale). C'est en modifiant la conception qu'a « l'insérant » de l'inséré que l'on peut faire varier la fonction et l'organisation des dispositifs d'insertion :

Répondre par des mesures ne garantit pas l'intégration psychosociale

Devant le constat du manque, manque de logement, de travail... la tendance serait de proposer une prestation sociale qui réponde à la demande. Or, l'enjeu est de ne pas vouloir insérer dans le social trop rapidement mais d'accompagner l'individu à s'insérer en lui-même, à prendre la mesure de ses capacités d'action, pour construire les paramètres de son intégration psychosociale. Il est pertinent, alors, d'accompagner la personne à la construction de stratégies ancrées dans son système d'activités propre pour qu'elle puisse ensuite intégrer l'offre d'insertion à ses propres stratégies.

Un fait devient un événement que parce qu'il a une signification pour la personne

Nous faisons l'hypothèse que ce qui peut être jugé traumatique pour tous (du point de vue du professionnel de l'insertion et de l'emploi) peut être un soulagement pour la personne, que le changement de résidence ou de travail peut être un changement de moyens dans un projet en construction. C'est dans l'explicitation qu'on lui permettra d'en faire, que la signification du fait pour elle passera de l'implicite à l'explicite.

Si à la première lecture, les postulats rencontrent des résistances, alors la mise en œuvre vous permettra sans doute de mieux les partager... les partager garantit l'état d'esprit de la méthode.

POURQUOI CES POSTULATS ?

Ils sont imbriqués à mon histoire professionnelle et à mes convictions : d'abord enseignante spécialisée auprès d'adolescents en résistance à l'apprentissage, je me suis vite spécialisée dans les démarches de médiation cognitive, inscrites dans le « apprendre à apprendre ». Cette pratique, je l'ai déclinée ensuite dans la construction et la coordination de dispositifs d'insertion jeune et des formations adaptées aux professionnels les encadrant. La préoccupation était la même : comment être médiateur dans un accompagnement formatif ? J'ai orienté mes activités vers le secteur médico-social par des actions de conseil au sein d'établissements qui se posent la question de la mise en cohérence des équipes et des dispositifs au service du parcours de formation et du projet personnalisé de l'usager. Préoccupation encore d'optimiser les pédagogies et les dispositifs aptes à renforcer le pouvoir d'action de la personne. Ensuite, j'ai déployé mon espace d'intervention

dans le secteur de la santé, et plus particulièrement auprès d'équipes médicales qui accueillent des patients atteints de maladies chroniques. Leur objectif est de former les patients à l'autogestion de leur maladie. La préoccupation est la même : doter les professionnels de méthodes et d'outils, inscrits dans des dispositifs de formation, qui renforcent la capacité d'auto-apprentissage.

Le même axe directeur sous-tend mes pratiques, quels que soient les champs couverts : construire des méthodologies qui renforcent l'autonomie d'apprentissage des personnes accompagnées... *Strat'Ago* en est une traduction concrète.

LA STRUCTURE DE L'OUVRAGE

Cet ouvrage est composé de trois grandes parties complémentaires.

- La première pose d'abord des éléments d'analyse du contexte de l'intervention sociale. Elle éclaire l'état d'esprit dans lequel ont été conduites les études de terrain commanditées.
- La seconde, théorique, développe une conception de l'individu stratégique et trouve sa déclinaison dans la partie pratique.
- La dernière partie, pratique, est faite de trois modules qui se déclinent en fiches techniques. Le mode d'emploi de l'outil est exposé en introduction de la partie pratique.

Vous trouverez des « mises en contexte » en début de chaque module, elles sont théoriques aussi et visent à ne pas disjoindre totalement théorie et pratique. Elles trouvent leur complément dans la deuxième partie.

À vous de naviguer dans ce système complexe, comme l'indique Jean Pierre Boutinet dans la préface « c'est le lecteur lui-même qui est mis ici à contribution de devoir assumer une situation transitionnelle, se voyant dans l'obligation d'adopter une stratégie itérative de lecture qui lui permet un va-et-vient continu et heureux entre les deux parties contrastées de l'ouvrage ».

Bonne navigation donc...

PREMIÈRE PARTIE

QUELQUES REPÈRES CONTEXTUELS

SOMMAIRE

1] Le contexte de l'intervention sociale

A] LES PROTAGONISTES

B] LES RÉPONSES DU SECTEUR SOCIAL

C] PROJET ET RÉSEAU

VERS LA CONSTRUCTION

DE COMPÉTENCES SOCIALES

D] EN CONCLUSION PARTIELLE

2] La création de l'outil Strat'Ago

1] Le contexte de l'intervention sociale

La complexification des dispositifs liée à la territorialisation et aux tentatives de défocalisation sur des « publics cible » concourt à la fois à une fragilisation des intervenants sociaux et à une plus forte autonomisation des publics. Les modes d'intervention et les offres d'insertion se réduisent à la portion congrue de la relation duelle, renforçant le poids des incertitudes, négociations et capacités de gestion de l'aléatoire pour l'ensemble des protagonistes.

A] LES PROTAGONISTES

Fragilisation des intervenants sociaux

Le secteur social est traversé par un double mouvement : un mouvement qui se joue sur un plan horizontal et qui entraîne la mise en réseau d'intervenants sociaux jusqu'ici plus indépendants et un mouvement vertical qui brouille les hiérarchies habituelles de répartition des compétences. En effet sont attendues de la sphère éducative des compétences que l'on attendait jusque-là seulement de la sphère gestionnaire : savoir gérer des projets dans leur globalité, être au fait des politiques publiques, connaître les textes législatifs ou comprendre les financements. Les intervenants sociaux doivent cependant rester distincts et repérables, manifester une identité professionnelle claire, tout en connaissant les modes de fonctionnement de leurs interlocuteurs sans cesse plus nombreux et plus variés, pour pouvoir s'y adapter.

D'autre part, l'apparition des politiques transversales implique des partenariats et des arbitrages nouveaux. La question de l'insertion n'est plus la propriété de l'un ou l'autre des secteurs du travail social. Il y a expansion de la compétence vers le travail en réseau. La double identité sociale et professionnelle de l'insertion rencontre des divergences d'objectifs et de finalité d'usage des mesures. Il y a conflit d'acteurs, pourtant sensés être partenaires, en raison de la multiplicité des postures professionnelles sollicitées. Un nombre croissant de métiers exerce une fonction sociale : de l'accueil à l'A.N.P.E, aux guichets des allocations familiales en passant par le commerçant installé dans les quartiers dif-

1. Cette analyse est issue d'une étude que nous avons menée auprès de 25 politiques et employeurs d'intervenants sociaux en Midi Pyrénées : "Construction d'un référentiel de compétences du métier d'éducateur spécialisé" CREAI-CREDOC- IRFCEs, 1999 .

faciles. Cette diffusion de la qualification sociale (Ion, 1998, p 28) diminue la professionnalité du travail social, parce qu'elle rend générale et nécessaire cette capacité à gérer des situations de face à face dans des conditions difficiles. L'affaiblissement du repérage des missions respectives rend d'autant plus difficiles les partenariats. L'appellation générale d'agent d'insertion est apparue avec la modification des pratiques. Elle désigne pour Guyennot (1998, p. 132) l'ensemble des professionnels exerçant dans les Missions Locales, les entreprises d'insertion ou les associations intermédiaires, les organismes de formation et les associations d'action sociale, travaillant auprès de publics de niveau VI et V bis ainsi que les gestionnaires de dispositifs territorialisés comme les P.L.I.E. (Plan Locaux d'Insertion Economique). Ces agents interviennent en temps et lieux différents dans les parcours d'insertion. La réalité des tâches et des publics, en se diversifiant, crée un effet centrifuge qui n'est pas compensé par le partenariat auquel poussent les politiques transversales, parce que chaque métier a tendance à se définir en se posant en concurrence.

La question des compétences semble aujourd'hui s'opposer à la question des qualifications et ce, quelle que soit la personne dont on parle. On recherche la professionnalisation du stagiaire, comme on attend la professionnalité de l'intervenant social. Ce glissement tend à fragiliser la protection qu'offraient les qualifications en affaiblissant les liens métier-diplôme et en renforçant l'attente de polyvalence et d'adaptabilité. Il s'agit moins d'une opposition entre la rigueur légitimée de la qualification et la reconnaissance personnelle que d'un « changement de paradigme et de terminologie dans le débat social : la compétence, terme plus moderne, met l'accent sur l'implication personnelle et place au premier plan les savoirs être ». (Ion, 1998, p 78). Parler en terme de compétence décloisonne d'autant les attributions spécifiques liées aux métiers.

Le projet institutionnel est le mot de passe de l'intervention. Les politiques sont territorialisées et l'action territoriale, proche du politique, s'inscrit dans une logique de projet, là où le travail social agissait de façon individualisée, spécialisée et autonome. Le changement d'enjeux et la logique gestionnaire dominante ne rencontrent pas forcément les compétences du secteur social, peu préparé. Du côté des professionnels, le projet est peu opératoire dans leur pratique. Cette logique fonctionne au bénéfice des instances d'attribution des financements. Alors que la démarche était d'abord conçue pour inscrire des buts et des moyens associés dans une temporalité et pour évaluer et réajuster l'intervention, elle est devenue rapidement une procédure de contrôle et de gestion des crédits. Les organismes de formation et d'insertion fonctionnent en produisant des projets bien avant même de connaître le public qu'ils vont accueillir. Le temps du projet est alors plutôt celui de la procédure que celui de la pratique. La même

injonction se déploie dans le champ pédagogique. Il semble difficile, aujourd'hui, qu'une personne traverse un dispositif sans offrir ou produire un projet.

Un grand nombre d'intervenants sociaux adoptent surtout des positions de survie qui les conduisent à mettre en place des stratégies d'existence professionnelle, sources de conflits. Ces positions de survie seraient le produit d'une demande accrue des bénéficiaires et d'une incertitude globale quant à la pertinence de l'action sociale. L'institution surinvestirait alors la fonction de régulation au détriment de la fonction d'élaboration. Or, « Mieux vaut être explorateur que pièce d'usure dans un système de destruction. » (Lin Grimaud)².

Autonomisation du public

Le public des institutions du travail social se diversifie, ne se cantonne plus aux figures classiques de la pauvreté, mais présente des souffrances sociales (Vignat, 1996) qui mêlent questions de travail et mal être. Il devient étranger aux services parce qu'il rassemble toutes les catégories socioprofessionnelles et se présente ainsi dans sa forte hétérogénéité. L'usage des catégories ne peut plus être pour l'intervenant une grille typologique de compréhension des problématiques. Jusqu'à l'apparition du Revenu Minimum d'Insertion (RMI), les catégories construites sur des critères objectifs délimitaient les prestations de l'ayant droit. Ni le professionnel, ni le demandeur ne pouvaient agir sur ces critères déclarés externes et objectifs. Avec l'apparition du contrat d'insertion qui engage la personne dans des actions individualisées, la négociation entre dans l'attribution du revenu. Elle peut augmenter l'incertitude de l'intervenant social et sa tendance à construire de nouvelles lignes de conduite pour stabiliser ses décisions (Astier, 1997). Le recours aux portraits était possible tant qu'ils n'étaient pas composites et nombreux : la mère isolée à faibles revenus, cliente type du RMI, a fait place aux jeunes diplômés qui incluent le RMI comme une étape dans l'organisation de leurs parcours. Leur capacité à construire des dossiers rapidement contractualisables leur donne le premier rang dans les négociations avec les travailleurs sociaux³. Non seulement leur profil et leur arrivée étonnent, mais leur compétence de négociation les porte au rang des favoris de l'aide sociale. L'objectif d'intégration et de portrait visé par l'action éducative au long cours est compromis : les temps d'intervention raccourcissent, les objectifs s'individualisent, les modèles sociaux sont composites.

La notion de personne se substitue à celle d'individu pour mettre l'accent sur le caractère singulier de toute intervention et sur la nécessaire éthique de la relation avec l'usager : on parle⁴ d'intervention sociale d'aide à

2. Cf. Note précédente

3. Propos échangés à l'occasion d'un groupe de travail réunissant les services sociaux et la MLI. Etude-action MLI/CREAI/ C.R.E.F.I..R.E.P.E.R.E.. 1996-1997. Amélioration des modalités de passage.

4. Le rapport au Ministre produit par le conseil supérieur du Travail Social, en janvier 1996.

la personne. Le rôle des personnes elles-mêmes est croissant dans la définition de la prestation parce qu'elles sollicitent les dispositifs d'insertion et les services sociaux en se positionnant de plus en plus en usagers et perturbent en cela les modalités de réponse des professionnels. Devant la complexification des mesures, pour se repérer dans le labyrinthe de l'insertion (Nicole-Drancourt, 1996), les personnes s'informent des recours possibles. La débrouille peut devenir un art et les guichets sont de moins en moins utilisés dans leur fonction institutionnelle. Les individus créent du lien social par leur capacité à activer de l'informel qui, se combinant avec l'aide sociale, leur permet de stabiliser de façon dynamique diverses précarités.

Ambivalence des représentations

Le passage de la catégorie du pauvre au chômeur fait qu'il est devenu une figure de l'emploi et non plus un marginal. Ce constat de réalité économique n'a pas encore remis en cause les représentations antérieures de l'anormal. En effet, la représentation du public hors emploi est essentiellement négative. Il est défini par des manques à combler, à transformer en positif : on fait une hypothèse d'indésirabilité de la situation, de souffrance, de manque de cohérence. On recherche les événements négatifs, les facteurs limitant l'insertion, un vécu fait de ruptures. Ces représentations entrent en conflit avec une évolution de la conception de l'humain social portée par le courant de l'individualisation, auquel on accorde un statut de sujet-acteur doué de rationalité.

Devant la diversité des publics, les agents construisent des typologies de réponses à donner en termes d'emploi ou de formation, qui s'éloignent des grandes catégories de publics prioritaires générales, englobantes et peu opérationnelles. Cette catégorisation a l'avantage de permettre l'action et a l'inconvénient d'augmenter la subjectivité de l'attribution de l'aide publique parce que l'agent passant au filtre de sa perception la personne accueillie.

Les agents d'interventions d'EDF sont amenés dans le cadre du dispositif de Solidarité lancé en 1995, à dialoguer sur le terrain avec les populations en difficulté de paiement des prestations EDF pour négocier le maintien d'un minimum d'énergie. Ils investissent le dispositif d'aide de manière autonome et sélective par une catégorisation de la clientèle qui leur permet de définir leurs modalités d'intervention et de sélectionner des comportements.

Cihuelo (1997) distingue ainsi cinq catégories de clients : le démuni (humiliation et désarroi), le roublard (tromperie et simulation), le profiteuse (opportunisme et déviance calculée), le désinvolte (laxisme et négligence) et l'agressif (irrévérence et violence). Ces clients conduisent à l'adoption par les agents de registres d'ac-

tions ajustés : le démuni rencontre le travailleur social (compréhension, flexibilité réglementaire et solution sur mesure), les quatre autres produisent le gestionnaire bureaucrate (application restrictive et rigoureuse de la règle, évitement d'un contact incivil).

Manifester humilité et désarroi semble une compétence à acquérir absolument pour naviguer avec bénéfice dans les dispositifs !

B] LES RÉPONSES DU SECTEUR SOCIAL

Les critères politiques d'évaluation de l'insertion se résument au taux de placement en emploi stable. Les compositions originales et les solutions qualitatives sont peu prises en compte. On attend de la personne insérée qu'elle soit visible (présence), en emploi (taux de placement) et qu'elle sache se raconter (livrer un récit intime). Les logiques de traitement sont gestionnaires et fondées sur une conception linéaire de l'insertion qui est celle d'améliorer le trajet de la personne. On vise une réduction de l'écart à la norme. La gestion administrative du flux croissant des populations accentue la catégorisation et renforce l'effet stigmatisant des mesures, en rigidifiant ainsi les particularités. L'indicateur du taux de placement incite à la mise en œuvre et au développement de stratégies d'acteur, de dissimulation ou de conformité, de soumission ou de résistance de la part des organismes (Sibille, 1989). Le contexte évaluatif peut ainsi entraîner des homologies de comportement entre stagiaires et formateurs vis-à-vis des différentes instances que chacun estime évaluative.

La notion d'intervention qui a remplacé celle de travail social, accentue le caractère conjoncturel, temporaire et urgent de l'activité, alors que le travail social supposait durée et investissement (Ion, 1998). L'urgence était déjà un des ingrédients majeurs de l'intervention sociale, mais visait à transformer les demandes ponctuelles en étapes d'une démarche, inscrite dans la durée, dans le but éducatif de faire disparaître l'urgence. Aujourd'hui, le temps octroyé aux réponses et l'augmentation massive des bénéficiaires potentiels, tendent à produire une gestion standardisée des demandes, qui s'apparente, dès lors, à une intervention plus qu'à un travail. Pour compenser l'inconnu dans lequel est plongé le travailleur social, des pratiques de tri et d'orientation se mettent en place et rendent ainsi l'hétérogène gérable avant qu'une action ne soit mise en place.

Le dispositif d'insertion fonctionne dans une logique d'orientation mettant en adéquation personnes et dispositifs. Si nous examinons⁵ le lien entre organismes de pla-

5. Travaux de DEA, Llorca MC, 1993, p. 193.

cement et d'orientation de type ANPE ou Mission Locale d'Insertion et les organismes de formation-insertion, nous constatons que l'orientation de la personne au chômage vers les organismes vise une adéquation entre formation proposée par l'organisme et état supposé du stagiaire. Cet ajustement public-organisme s'opère par un réseau "d'adresseurs" ou de recruteurs qui organise ces affinités sélectives. Les personnes orientées sur les structures ne sont pas celles à qui la formation semble le mieux convenir, compte tenu de la correspondance entre les modalités proposées et les besoins exprimés, mais celles qui satisferaient l'organisme. Les particularités individuelles n'entrent finalement en jeu que si elles s'avèrent compatibles avec les objectifs de l'organisme et l'offre de formation prévaut, à travers la culture d'organisme, sur la demande du stagiaire.

Offre appauvrie

Parallèlement, pour répondre à une demande d'accompagnement individualisé, portée par les textes, par le mouvement sociétal d'individualisation et par l'augmentation de la préoccupation du service rendu à l'utilisateur, l'intervention sociale se base sur la relation. Mais, puisque les réponses en termes de mesures, de logement ou de travail s'épuisent et que les temps d'intervention raccourcissent, l'individu est au-devant de la scène. Ainsi, alors que la promesse de l'insertion était hier la condition de la relation, aujourd'hui, l'intervenant social n'a rien d'autre à offrir que ses ressources personnelles (Ion, 1998).

Une étrange symétrie lie l'utilisateur et l'intervenant : le premier n'a que son récit biographique à offrir en contrat (Astier, 1997) et le second doit s'impliquer personnellement pour qu'existe la relation. Corcuff parle même « d'inversion de la dissymétrie » dans les rapports entre agents de la Caisse d'Allocations Familiales et allocataires, par exemple, signifiant ainsi que le professionnel peut entrer en attitude de compassion et s'engager personnellement dans la lutte contre l'exclusion (Corcuff, 1996). Revuz (1993) constate, en observant l'évolution du travail des prospecteurs placiers de l'A.N.P.E., qu'ils augmentent l'aspect relationnel dans leur travail et, s'identifiant aux usagers, ils vivent d'autant plus douloureusement leur impuissance à trouver des solutions. L'accent est mis sur le contact avec les personnes. « Il ne s'agit pas seulement d'attendre l'utilisateur, il convient de plus en plus d'aller à sa rencontre, de débusquer le démuné, de traquer la pauvreté » (Ion, 1998, p 86). Cela implique une capacité rapide à identifier la personne, capacité d'autant plus nécessaire que l'utilisateur est plus autonome. La rapidité emprunte des raccourcis parfois incompatibles avec une analyse de la situation et l'impression se substitue à l'analyse. Or, les décideurs de l'intervention sociale insistent sur la nécessité de savoir analyser les situations avant de mettre en place une procédure individualisée. L'intervention ne pourra se faire que quand aura été comprise la situation de la personne. Comprendre met en jeu une série de

compétences cognitives qui vont de la prise d'informations, à la production d'un dispositif d'intervention après une élaboration planifiée. L'entretien individuel et la prise d'informations dans l'entourage restent les outils privilégiés de cette phase préparatoire, estimée fondamentale, pour la production d'un acte éducatif pertinent qui se donne pour objectif le retour à une situation ordinaire. Ces compétences, certes nécessaires, rencontrent des difficultés de mise en œuvre compte tenu de la complexification des paramètres de l'intervention.

La production d'un récit sur soi

De son côté, l'intervenant attend de la personne qu'elle fasse preuve de compétences de communication pour que lui soit procurée de l'aide sociale. Cette attente est d'autant plus accrue que les dispositifs sont individualisés : le RMI, parce qu'il n'est pas un simple revenu, nécessite que les professionnels connaissent la personne au plus près pour intervenir de façon adaptée. (Astier, 1996) Les commissions d'attribution se livrent à une véritable exploration de l'intimité en lui demandant de se raconter. Cette production de récit autobiographique permet de négocier l'insertion, mais risque de glisser vers un individualisme négatif, parce qu'elle déconnecte l'individu d'un régime de droit général, et fait porter à la personne seule, le poids des contraintes et des échecs. Cela soulève une ambiguïté de l'intervention sociale : le suivi individuel est plus efficace quand sont connues des informations personnelles alors qu'il vise à restaurer chez les mêmes personnes leur maîtrise de l'intime, leur capacité à ne se livrer (ou à se taire) qu'à bon escient. En effet, il semble que c'est surtout quand elles savent se taire qu'elles prouvent leurs progrès vers l'insertion.

La relation lie un intervenant affaibli dans sa capacité d'offre d'insertion, isolé, parce qu'on attend de lui des compétences autonomes, à un demandeur qui devient un usager, renforcé dans son autorisation à exiger, et capable de négocier.

Cette relation se structure de façon technique dans les nouvelles formes dominantes de l'intervention sociale qui sont l'accueil, l'orientation et l'accompagnement personnalisé. Elles ont en commun la centration sur la relation duelle, l'accompagnement de la personne, construit avec elle, à partir d'entretiens qui font l'état des lieux de sa situation, un objectif central de construction de compétences sociales et l'inscription de l'action dans un projet global d'insertion.

□ PROJET ET RÉSEAU VERS LA CONSTRUCTION DE COMPÉTENCES SOCIALES

Les dispositifs et les modes d'intervention contemporains sont structurés autour de deux mouvements qui

semblaient antagoniques, mais qui sont pourtant devenus nécessairement compatibles : individualisation et autonomisation d'une part, partenariats et réseaux d'autre part.

L'individualisation se traduit par l'attente de projets et de compétences : l'intervenant social dans sa pratique produit un projet d'établissement ou de service qui vise à faire construire un projet à la personne accompagnée, projet d'insertion ou projet de vie. Le contrat en est l'indicateur formel. Le travail social est défini en termes de compétences, moins en termes de métier et l'intervention vise à faire construire des compétences sociales à la personne accueillie.

Le partenariat est le mode de fonctionnement attendu de l'intervenant social avec son entourage professionnel. Cette intervention partenariale vise à réhabiliter les réseaux primaires de solidarité de l'utilisateur sur son territoire de vie afin qu'il s'autonomise de l'aide sociale.

La question du projet

D'usage élitiste après 1968 dans la notion de projet de société, il est aujourd'hui, à la fois banal et diversifié dans ses acceptions et domaines d'application : les projets institutionnels croisent les projets individuels, les visées se confondent avec les programmes et le projet définit soit un futur non réalisé, soit un passé à comprendre. Être en projet, savoir parler de son projet, sont des compétences aujourd'hui fortement valorisées, parce qu'il faut avoir un projet : « Le projet, souvent assimilé au progrès, a une connotation toujours positive. Il est de l'ordre du paradigme valorisant l'activité concrète et organisée d'un sujet soucieux de se donner un but et les moyens adaptés pour l'atteindre ». (Ardoino, 1994).

Or, il semble que projet se présente de façon privilégiée dans des contextes *turbulents* (Dubet, 1992, p. 87), et sollicite surtout des acteurs en difficultés : à l'école, l'action éducative en crise se reconstruit à travers les projets de zone, d'action éducative, d'établissement, avec un glissement plus récemment vers les contrats de réussite de ZEP et les réseaux d'éducation prioritaire⁶. Auprès des chômeurs ou jeunes en difficulté d'insertion, le projet est un gage de compétences : « *au cœur de cette incertitude généralisée, on demande [...] aux exclus de déployer des projets-espoir d'une nouvelle intégration ou d'une pseudo-garantie de préservation de leur emploi* ». (De Rozario, 1997, p. 27). Dans le domaine de la formation, de l'orientation et des bilans de compétences, la responsabilité des dysfonctionnements organisationnels a été déplacée sur les individus et sur leur incapacité à construire des projets personnels : « en déplaçant la causalité de l'échec sur la psychopathologie, ils (les praticiens des sciences sociales) ont ramené toute cause de souffrance et de déplaisir au

niveau d'un individu englué dans les emprises de sa biographie » (De Rozario, 1997, p. 27). Dans le champ de la formation professionnelle ou de l'insertion, l'injonction du projet s'adresse à « ceux pour qui elle apparaît comme un luxe ; c'est-à-dire comme le reflet d'un modèle de la réussite, soulignant plus un écart, un signe d'impuissance qu'une ouverture des possibles » (Scemama 1997, p. 242).

L'intervention sociale est commanditaire de types de socialisation parfois peu compatibles avec les projets que la personne jugerait elle-même souhaitables, valides ou réalistes. Ce sont des projets d'insertion professionnelle qui sont avant tout requis et ils doivent s'ajuster aux possibles déjà existants pour être validés. La pédagogie de projet peut ainsi perdre son essence formative et renvoyer, dans la réalité des dispositifs, à une conception de l'auteur réduit à l'agent (Ardoino, 1977). Le projet, pour déployer ses qualités pédagogiques, exigerait que la personne soit réellement prise en compte par un développement chez les intervenants sociaux, de compétences créatrices et régulatrices, (outre les habituelles compétences relationnelles). Or, l'intervenant et la personne semblent pris dans une relation de pouvoir (Le Maintour, 1997) qui limite la portée de la démarche. Sortir de cette relation exigerait que l'intervenant envisage autrement sa relation au pouvoir et que la personne sache (et ose) expliciter ses choix. En effet, les intervenants ont tendance à définir les personnes par les manques. Cette représentation des rôles les conduit à laisser la personne construire seule son projet, en attendant d'être sollicités comme experts ou bien à adopter une méthodologie plus manipulatrice qui définit, à la place de la personne, le contenu et le sens de son projet. La personne, de son côté, est elle-même confrontée aux décisions qu'implique la réalisation de ses projets. Face aux nombreux risques que peuvent entraîner ses choix, elle ne s'accorde pas les capacités, ou s'autorise rarement le droit de les défendre devant autrui.

« *Où abonde le terme de projet, il n'y a pas de projet réussi, car la réussite est souvent silencieuse, mais plutôt une situation de transition entre des modèles sociétaux, des risques potentiels, de conflits sociaux, et le souci de maintenir une forme non répressive de contrôle social, via la belle idée de projet* » (Rozario, 1997, p. 42).

La question du réseau

Les institutions considèrent aujourd'hui comme nécessaire la mise en réseau d'initiatives capables de se connecter les unes aux autres. Le point de départ semble en être la crise qui touche les systèmes d'aide sociale dont les indicateurs sont, entre autres, un excédent des dépenses et la basse productivité des services devant une demande croissante des populations qui évolue vers une réponse flexible de l'intervention » (Sanicola, 1994, p 23). La nature des besoins et leur nombre accentuent

6. BOEN, n°29, 16 juillet 1998, p. 1605, circulaire n° 98-145 du 10-7-1998

les dysfonctionnements bureaucratiques qui n'ont pas la mobilité nécessaire pour s'adapter. Parallèlement, la décentralisation implique le regroupement de certains services, et le développement des politiques transversales pousse à la mise à jour de ressources locales et à la coordination des partenaires intervenant sur un même territoire. La logique de la mise en projet et sa rationalisation sont introduites dans les modes d'installation et de régulation des dispositifs. L'objectif est d'organiser les services plutôt par fonction que par produit, par projet-objectif que par programme.

Paradoxalement, la croissance quantitative des interventions sociales est vécue par les personnes comme une augmentation du contrôle et entraîne une chute de considération du citoyen pour les actions de l'État social. En effet, ces tentatives s'inscrivent majoritairement dans des logiques d'institutionnalisation des rapports sociaux, puisqu'il s'agit de reconduire les dynamiques sociales en milieu institué, et que le réseau est d'abord pensé comme la mise en réseau des intervenants. Le terme appartient de plus en plus au langage des travailleurs sociaux, mais souvent dans le sens d'un travail interne aux réseaux secondaires, c'est-à-dire, interne à leurs propres réseaux de partenaires. Le travail en commun est censé améliorer la qualité de l'intervention sociale dans le sens d'une autonomisation des publics. Mais le risque est d'atteindre l'objectif inverse, parce qu'en négligeant les réseaux d'inscription des usagers, le pouvoir des professionnels peut se renforcer, le contrôle social peut augmenter et créer alors de la désresponsabilisation.

Une autre tendance est de magnifier le rôle des réseaux primaires des usagers pour se désengager d'une politique sociale défaillante. La solution serait dans les réseaux qui émergeraient là où l'État se désengage ou dans les réseaux qui se présenteraient en terme de pure opposition. La confusion est due à l'usage de termes interchangeables de réseaux sociaux primaires, réseaux de solidarité, de soutien, de secteur ou réseau informel. Tout cela entretient l'idée que le réseau est quelque chose d'autre, en tout cas de meilleur que tout ce qui est système. Le terme est devenu synonyme de liberté, de gratuité, de disponibilité, de débrouille selon un schéma qui oppose formel et informel, système à système D.

La focalisation sur le projet existe sur le mode normatif et concerne l'ensemble des protagonistes. La question des réseaux est posée sous la forme de l'injonction à partenariat des travailleurs sociaux et reste une nébuleuse maladroitement abordée quand il concerne les usagers des dispositifs.

La production des compétences

L'objectif des pédagogies de projets et des interventions de réseau est l'augmentation des compétences sociales et professionnelles de l'individu en insertion.

Or, au début des années quatre-vingt-dix, on assiste au passage de la notion de qualification à celle de compétences, puis, en deux mille, à une focalisation sur les compétences sociales.

Dans le champ éducatif, Ropé et Tanguy, (1994) soulignent que la notion de compétence accentue l'aspect technologique et rationnel des apprentissages tout en accordant à l'apprenant un statut d'acteur. Ce modèle pédagogique, fondé sur une technologie intellectuelle, vise à lutter contre la séparation des domaines de savoir et de construire la transversalité et la transférabilité des acquis. L'usage de la notion est solidaire de l'idée de justice sociale, parce qu'il permet de passer d'une hiérarchisation élitiste des formes de savoirs et de pratiques, à une différenciation horizontale, qui permet à chacun de se distinguer. En outre, la construction des compétences s'accompagne de modes d'évaluation participatifs. Ainsi, l'inflation de la notion pourrait s'interpréter comme la « *recherche de socialisation au statut et au rôle, d'un acteur capable d'identifier et d'incorporer les contraintes extérieures puisque évaluation et auto-évaluation sont indissociables* » dans cette notion (Ropé et Tanguy, 1994, p. 52).

Les compétences aujourd'hui sont au cœur des attentes des entreprises et visées par les dispositifs d'insertion sont d'ordre relationnel et personnel. La maîtrise technique reste requise, mais les compétences de troisième dimension (Aubrun et Orofiamma, 1990) sont nécessaires pour faire la différence.

Le glissement s'explique par une modification des processus qui structurent la relation entre la personne et le travail : alors que la notion de qualification est associée à une vision statique du monde du travail, celle de compétences est liée à l'idée de sa transformation. Dans les organisations contemporaines, les tâches ne sont ni complètement répétitives, ni complètement contraintes et impliquent les capacités créatives des personnes pour faire face aux aléas des situations. L'initiative et la responsabilisation sont requises pour s'adapter aux évolutions constantes des organisations voire pour y jouer un rôle actif. La compétence est le fameux " je ne sais quoi par lequel la qualification devient efficiente " (Demailly, 1987). En outre, le recours à la notion facilite un autre mode de gestion de la main-d'œuvre : elle permet la mise en place d'espaces d'activité mouvants qui ne sont plus définis par la référence au métier ou à la spécialité. Enfin, le fait que la compétence apparaisse à la fois, comme une caractéristique de la personne et de la situation particulière, renforce les pratiques individualisantes, accordant à la qualification un statut rigide et bureaucratique et minorant ainsi son rôle protecteur dans les négociations collectives. Parallèlement la formation a moins pour objectif de transmettre des savoirs que d'agir sur les comportements pour favoriser l'adaptation sociale. Il est remarquable de constater que peu

de textes questionnent le glissement de la qualification aux compétences, alors qu'ils sont nombreux à les décrire, donnant des outils techniques à l'entreprise et à la formation.

La focalisation sur la dimension sociale de la notion était déjà embryonnaire, avant le changement de terminologie et concernait essentiellement les publics au chômage. (Benoit-Guilbot, 1990). L'objectif des travaux sur la qualification sociale, inaugurés par le rapport de Schwartz, était de repérer les facteurs de différenciation entre les personnes qui retournent facilement à l'emploi et les personnes qui en sont durablement exclues. La focalisation, à l'heure actuelle, se fait plus radicalement sur les comportements sociaux qui éviteraient l'exclusion. On assiste à une rationalisation des processus de socialisation, qui peut aller jusqu'à une véritable mise en procédures des comportements.⁷ Cependant, alors que l'entreprise sollicite les stratégies des personnes parce qu'elles sont une dimension des nouvelles compétences requises, les systèmes d'insertion ont tendance à modéliser les compétences à atteindre, sans pour autant former les personnes au repérage de leur propre activité stratégique.

D] EN CONCLUSION PARTIELLE

Les intervenants sociaux sont dans une situation paradoxale : ils sont soumis à l'injonction de satisfaire aux taux de placement dans l'emploi, ou dans des dispositifs assimilés, tout en voyant leur possibilité d'offre se réduire. Leur atout reste alors leur capacité relationnelle qui les rend apte à faire face au flux des demandes comme à leur hétérogénéité. L'accueil, par sa fonction informative, outille les décisions de l'intervenant social qui oriente dans la « bonne file » le demandeur. Une fois le cursus de formation engagé, (quand l'orientation est formative), peu de dispositifs sont construits dans la perspective d'un travail sur les stratégies de la personne, puisque l'objectif des organismes est de satisfaire aussi à une injonction de taux de placement en travaillant la qualification et les modes d'accès à l'emploi. Le fonctionnement du dispositif se fait peu à partir de la personne et ne prend pas en compte un éventuel refus de conformité de sa part. Dans la mesure où les publics accueillis sont plutôt captifs, la représentation de la précarité se construit à partir des caractéristiques saillantes des publics et des textes de lois qui orientent les pratiques d'insertion. L'individu est orienté et formé sur la base de compétences professionnelles bien que les compétences de troisième dimension soient fortement requises. Elles restent travaillées de façon embryonnaire, et cette faiblesse pédagogique des dispositifs d'insertion accentue d'autant les inégalités de traitement social.

7. Nous renvoyons, à ce propos, à la classification de Dutrénit, (1997).

Dans les dispositifs d'insertion, bien que l'on vise la construction du savoir être des personnes, l'action s'oriente facilement vers des réponses en terme de prestations. En outre, la spécialisation des organismes les conduit à construire une offre antérieure à l'analyse de la demande des publics. La notion d'aide est renforcée par le dispositif d'insertion. Même dans un dispositif comme le RMI, pensé comme un échange, la réponse attendue de l'individu en terme d'insertion est peu co-définie et fait rarement écho à ses valeurs.

2] La création de l'outil Strat'Ago

Une commande d'étude passée par la Mission locale d'insertion des jeunes de Toulouse

L'outil est né dans le cadre d'une d'étude-pilote commanditée en 1996 par La Délégation Interministérielle des Jeunes (DIJ) à la Mission locale d'insertion des jeunes de Toulouse. Elle porte sur « l'amélioration des modalités de passage de jeunes en difficulté entre la scolarité obligatoire, les dispositifs d'insertion, l'emploi et le RMI ».

Il s'agit ici de comprendre s'il y a « errance » des jeunes dans les dispositifs d'insertion et d'en évaluer le fonctionnement pour remédier à des dysfonctionnements supposés.

Plusieurs éléments de contexte expliquent l'acuité de la question : la M.L.I devient officiellement un lieu de passage obligatoire pour tout jeune sorti de l'Éducation nationale avant son entrée dans toute mesure. Devenue nécessaire, elle se trouve être le point de mire des institutions partenaires. Son dysfonctionnement a des conséquences supposées sur l'ensemble du réseau. En outre, on assiste à une forte augmentation des effectifs de jeunes qui consultent ses services. Cette augmentation prend origine dans la fluctuation du marché de l'emploi, productrice de chômage chez les jeunes. Or, le nombre croissant de jeunes tend à accentuer l'accueil de type guichet qui garantit la gestion des flux et des réponses immédiates aux demandes. On constate enfin la proportion grandissante des jeunes les plus en difficultés, accompagnés plus longtemps dans les structures. La question de l'efficacité des mesures se pose

alors : est-ce qu'il y a stagnation des jeunes dans le dispositif ou un réel effet formatif lié à un accompagnement à long terme ?

A travers la mise en place de cette étude, les objectifs de la M.L.I sont de deux ordres : responsabiliser les jeunes d'une part et se positionner clairement au cœur du réseau d'insertion en travaillant sur une harmonisation des pratiques institutionnelles de l'ensemble des acteurs partenaires.

- la responsabilisation des jeunes passerait par un portefeuille de compétences "bien construit" qui lui permettrait de négocier seul son parcours d'insertion. Il serait bien construit et repérable parce qu'il serait le fruit d'un travail interinstitutionnel.
- l'harmonisation institutionnelle se ferait alors à travers cette construction commune et, la M.L.I, stabiliserait sa posture centrale. Dans la mesure où toutes les structures (de l'Education Nationale aux dispositifs d'appui à l'insertion pour adultes en difficulté) peuvent être sollicitées par les jeunes en difficulté, l'étude vise à améliorer avec l'ensemble des acteurs, les modalités de passage à chaque étape des parcours individuels.

En résumé, la commande vise à améliorer les partenariats institutionnels vers la production commune de modalités de repérages et de validations de compétences des jeunes pour limiter leur errance dans le dispositif. Elle cherche à repérer les facteurs de cette errance. Les supports étant construits, l'errance ou l'échec d'insertion persistants seraient dus à une difficulté du jeune à négocier les supports auprès de chacune des institutions. Mais, il n'y aurait plus d'erreurs de mesures ou de manque d'informations de la part de ces mêmes institutions.

Une réponse de type recherche-action

Il a été proposé un processus de recherche interactif qui faisait des personnes rencontrées les bénéficiaires de l'information : à la fois les professionnels de l'insertion et les usagers des dispositifs. D'autre part, l'analyse a porté sur le fonctionnement global de la personne en cherchant à positionner les dispositifs d'insertion comme un moyen auquel il est possible d'avoir plus ou moins recours, dans un ensemble de ressources et de contraintes, construit et alimenté par l'histoire et les environnements de la personne. Le moment d'insertion apparaît ainsi comme une transition dans un processus vaste et général de socialisation.

Le trait d'union de la recherche-action

L'approche proposée aux professionnels des dispositifs est de type recherche participante.

Les méthodologies mises en œuvre sont composites et combinent des éclairages divers pour aborder un même objet : études quantitatives et qualitatives, groupes de

travail et réunions institutionnelles.

La méthodologie de recherche s'apparente à une méthodologie de l'innovation qui s'appuie sur le modèle dit modèle de résolution de problème. Elle cherche à la fois à produire des connaissances et à soutenir une innovation. Les connaissances produites ont une visée praxéologique (comprendre la pratique) parce qu'elles visent, en comprenant la logique des actions, à les optimiser. Parce que la procédure de recherche est participative, l'optimisation se fait en collaboration avec les professionnels. Il ne s'agit pas d'un optimum visé externe défini par un expert. Ces démarches sont formatives pour les partenaires impliqués, parce que des acquis nouveaux se construisent pour eux tout au long de la recherche, pensée comme un processus d'auto-évaluation régulatrice. Elles sont aussi productrices de savoir, si celui-ci est construit depuis une posture distante, s'il est communiqué sous une forme structurée et peut être disjoint des moments impliqués.

C'est dans ces contextes-là qu'il est possible d'inventer des outils utiles à l'action alors qu'ils étaient d'abord des outils de recherche...

Le processus de recherche : deux volets et trois démarches

Il s'agissait de travailler sur deux volets : une amélioration des compétences de prise d'information des professionnels et d'ajustement des réponses des dispositifs (mobilité pédagogique) et une amélioration des compétences de prise d'information et de connaissance de son propre fonctionnement chez le jeune vers un ajustement des demandes (mobilité stratégique).

Pour atteindre ces objectifs trois modalités de travail ont été mises en place : elles ne regardent pas la situation sous le même angle, ni avec les mêmes outils :

La première sollicite les professionnels de l'insertion par le biais de groupes de travail interinstitutionnels destinés à établir des propositions d'actions communes.

Les deux autres modalités de recherche étudient les trajectoires des jeunes et les données recueillies nourrissent la réflexion des groupes de professionnels :

- une première étude, quantitative, analyse les trajets d'insertion de mille cinq cent jeunes inscrits dans la base de données PARCOURS des Missions Locales de la Région ;
- une seconde étude, qualitative, analyse les stratégies de cinquante cinq d'entre eux, usagers des Missions locales de la Région, en recherche d'emploi. Le protocole (devenu l'outil que nous vous proposons d'utiliser dans la partie pratique) est le support d'entretien de cette étude qualitative. Cette étude vise la reconstitution d'itinéraires centrés sur ce qui fait sens pour les jeunes lors des temps de passage dans – et entre – les mesures. Ils produisent des discours sur leurs stratégies grâce au protocole d'entretien construit. L'objet de l'étude n'est plus de construire

un outil mais de réfléchir sur les modes de construction de compétences chez le jeune et ce, quels que soient les outils dont il pourrait être porteur. Le fonctionnement de la personne est envisagé de façon globale dans l'ensemble de ses activités. Ce cadrage plus large définit le dispositif d'insertion comme un moyen parmi d'autres et relativise a priori la notion d'errance hors dispositif, pour la remplacer par celle d'absence. Questionner l'absence renvoie à l'analyse des activités en dehors des temps d'insertion institutionnalisés.

Cette étude met en évidence des typologies de dynamiques. Elles montrent comment se jouent, en interaction, les différentes appartenances, identités, expériences de vie des jeunes en lien avec les diverses institutions. Nous pouvons y lire que la famille est un ancrage central et que les relations au travail, au système de formation et d'insertion sont fortement diversifiées. La typologie produit trois classes.

- La classe Un manifeste une demande d'étayage personnel vers des stratégies d'intégration sociale. Les individus sollicitent un accompagnement personnel pour résoudre des problèmes de relation à la famille et à l'école.
- La classe Deux est surtout déterminée par des stratégies constructives. Les jeunes sont ici centrés sur l'installation dans leur vie privée et sollicitent ponctuellement un professionnel devenu presque un ami.
- La classe Trois manifeste une sollicitation d'étayage professionnel vers des stratégies intégratives. Leur demande est de type technique et qualifiante dans un projet d'intégration professionnelle.

La transformation du protocole en outil

Une présentation de la lecture des stratégies des jeunes a été faite en petits groupes aux conseillers techniques des différents sites rencontrés. Les débats portent sur la comparaison de deux approches : l'une vise à construire une offre d'insertion en direction de public-cible théorique ; l'autre qui s'appuie sur la demande du jeune, pour construire avec lui, une offre individualisée (approche retenue dans *StratAgo*).

Les professionnels des Missions Locales ont jugé que cet outil de recherche, par sa méthodologie, permettait de positionner les jeunes en usagers du dispositif de formation-insertion. Il respectait le travail relationnel mis en place à la Mission Locale et la demande d'orientation dont le jeune était porteur, sans se substituer au professionnel, tout en s'inscrivant dans la dynamique globale de l'accueil. Le questionnement, centré sur ce qui joue un rôle constructif dans leur vie, et non sur l'évaluation du dispositif, permettait au jeune de choisir

la place qu'il lui accordera. Un groupe expérimental s'est mis alors en place pour intégrer la démarche aux pratiques habituelles.

Ainsi le protocole de recherche destiné à produire des données est devenu un support d'entretien d'orientation : son objectif est de mettre en valeur, avec la personne, une construction des stratégies en repérant avec elle ses ressources actuelles et en faisant un état des lieux sur les relations entre contraintes, ressources et motivations. Est considéré comme insérant ce qui lui permet d'être en équilibre entre ses motivations et les ressources qu'elle parvient à mobiliser.

DEUXIÈME

PARTIE

QUELQUES REPÈRES THEORIQUES

SOMMAIRE

1] L'individu stratégique

- A] L'HYPOTHÈSE STRATÉGIQUE
- B] FONCTIONNEMENT STRATÉGIQUE
- C] LES REPRÉSENTATIONS, MÉDIATRICES
DES AJUSTEMENTS
- D] LA PLACE DE LA RATIONALITÉ DANS LA STRATÉGIE
- E] REGISTRES STRATÉGIQUES

2] Activités et interstructuration du sujet et des institutions

- A] PERSONNALISATION ET SOCIALISATION : NIVEAU
INTERINDIVIDUEL
- B] PERSONNALISATION ET PROJET, SOCIALISATION
ET RÉSEAUX
- C] LES ACTIVITÉS DE LA PERSONNE :
NIVEAU INTRA-INDIVIDUEL
- D] OBJECTIF : COHÉRENCE IDENTITAIRE

3] Socialisation et réseaux : les stratégies de réseaux

- A] LES TYPES DE RÉSEAUX
- B] FONCTION DU RÉSEAU : ÊTRE INSCRIT
OU S'INSCRIRE ?
- C] SOUTIEN SOCIAL
- D] RÉSEAUX ET STRATÉGIES

4] Personnalisation et projets : conduite de projets

- A] LES DIMENSIONS DU PROJET
- B] PROJET ET INCERTITUDE
- C] ARTICULATION BUTS-MOYENS
- D] ARTICULATION DU PASSÉ-PRÉSENT-FUTUR
- E] PROJECTION OU ADAPTATION
- F] REGISTRES STRATÉGIQUES ET CONSTRUCTION
DE PROJET

Introduction

Cette partie théorique développe une conception stratégique de la personne : elle construit un système d'équilibre stratégique de ses activités, que ces stratégies semblent rationnelles ou non. La personne vise par là à équilibrer en permanence son identité. Elle mène en articulation un effort de socialisation et un effort de personnalisation (chapitres 1 et 2). La socialisation se construit par les ancrages et les activités développées dans des réseaux (chapitre 3). La dynamique de personnalisation se traduit dans les projets (chapitre 4). Ces deux dynamiques conjointes de socialisation et de personnalisation se construisent en inter-structuration.

Cette partie théorique sous-tend les modules pratiques de *Strat'Ago*.

1] L'individu stratégique⁸

« Le problème posé par l'insertion n'est plus d'articuler des espaces dissociés ni de trouver sa place dans un puzzle, mais de se construire comme sujet dans un espace fluide et dans un temps précaire. »

Charlot et Glasman (1998)

A] L'HYPOTHÈSE STRATÉGIQUE

L'individu est à la fois soumis à des contraintes sociales et structurelles, et créateur d'œuvres. Une approche stratégique permet de dépasser les simples explications immédiates et conjoncturelles de l'activité de la personne. Elle introduit les notions de complexité, d'anticipation et d'une certaine marge de manœuvre qui vient relativiser le poids des contraintes sociales. Elle est en cohérence avec le cadre de l'interstructuration et s'inscrit dans une conception intentionnelle de la personne. La notion de stratégie renvoie à la rationalité de l'acteur. Elle *« permet d'échapper aux deux visions totalisantes : celle d'une sociologie des systèmes, d'une part, pour laquelle les individus sont les victimes totalement impuissantes d'un processus social, et celle d'une socio-*

⁸ Les chapitres 1 « L'individu stratégique » et 2 « Activités et interstructuration du sujet et des institutions » renvoient au Module A « Enclencher sa stratégie ».

logie des acteurs qui chercherait plutôt dans les itinéraires personnels et familiaux les raisons d'une exclusion dont ils auraient finalement la responsabilité » (Fournet, 1997, p. 93). Dans une dynamique de personnalisation, combinée au processus de socialisation, l'individu est en équilibre dynamique entre une tension intégratrice et une tension réalisatrice, qui le conduisent à maintenir plusieurs logiques d'action en tension. Les projets sont une anticipation personnalisée du futur, alors que les réseaux d'inscription représentent la dimension sociale de son activité. Il exerce ses activités dans des domaines d'activités plus ou moins investis, et socialement partagés. Il met en place des modes de gestion stratégiques de ses activités.

Nous choisissons de lire les dimensions du réseau et du projet à travers les modes de gestion stratégiques activés dans les domaines de vie pour déboucher sur des configurations stratégiques. Nous explorons ici les différentes dimensions de la stratégie pour construire une modélisation qui fasse traverser, par la stratégie, les activités des personnes. La notion a évolué d'une conception rationnelle et finalisée à une conception mobile de gestion immédiate des incertitudes, atténuant la part de rationalité de l'acteur.

La stratégie selon ses racines grecques signifie d'abord « *conduire l'armée* » ou l'art de faire évoluer une armée sur un théâtre d'opérations jusqu'au moment où elle entre en contact avec l'ennemi. Est stratège celui qui dirige et accompagne sur le champ de bataille. La stratégie ne concerne que les seuls chefs de guerre avant Platon qui introduit la subordination de la guerre à la politique. Cette conception de la stratégie se formalisera au 17^e siècle, après avoir connu, entre-temps, une centration exclusive sur l'action : elle devient alors un ensemble d'actions coordonnées, de manœuvres en vue d'une victoire qui dépasse le simple champ de bataille dans le temps et dans l'espace. L'intentionnalité et le calcul entrent dans la stratégie. Ainsi, « *faire la guerre, c'est combiner les idées, prévoir, raisonner profondément, employer les moyens (...) pour former des projets. La stratégie combine le temps, les lieux, les moyens, les divers intérêts et met en considération tout ce qui est du ressort de la dialectique, c'est-à-dire (...) du raisonnement* » (Joly de Maizeroy, 1776), cité par de La Maisonnette, 1998). Restant au cœur de la guerre, la fonction de la stratégie est d'harmoniser les objectifs et les moyens des chefs politiques et militaires. Elle a donc une fonction intermédiaire d'adaptation et de coordination des forces tactiques aux objectifs politiques (la tactique définie comme l'art du combattant appartient au domaine technique). Au 20^e siècle, la notion est utilisée en économie et devient une méthode qui englobe le management, l'organisation et la logistique.

1. Crise, conflit et transition

La stratégie s'inscrit dans la crise ou le conflit. Cette notion est au cœur de l'action stratégique à son origine (conflit guerrier), mais trouve ses équivalents en psychologie et sociologie : en psychologie dans les stratégies de coping qui visent à faire face à une situation de stress, ou dans les stratégies identitaires qui luttent contre la crise identitaire. En sociologie des organisations, elle désigne le maintien ou la recherche d'un équilibre dans les jeux relationnels des environnements professionnels, comme dans le management stratégique *tâtonnant* où elle vise le maintien d'un état d'équilibration dynamique.

Les origines mêmes du terme *crise*, nous renvoient à la décision. La crise est d'abord un terme médical latin, *crisis*, qui désigne la « *phase décisive d'une maladie* ». Le terme est lui-même emprunté au grec *crisis*, qui signifie *décision, jugement, dérivé de krinein, juger* (critères, crible). La crise renvoie à la capacité à distinguer, au sens figuré, et à l'action de trier, au sens propre. Le tri (passer au crible) est l'action de la crise. L'accent était d'abord mis sur la période critique qui nécessite que soit prise la décision, puis, dès 1762, sur l'idée de trouble et de déséquilibre profond. Le terme s'est spécialisé dans une acception individuelle à forte tonalité psychologique (crise de l'adolescence), ou dans une acception collective, sociale et économique (crise politique et financière). L'acte de décision a quitté la crise pour ne plus désigner que le trouble qu'elle occasionne.

Période favorable aux choix, la crise nécessite *l'orientation et la prise de décision*. Elle est un état transitoire de déséquilibre qui met l'accent sur un passé révolu et sur un futur hypothétique et difficile à qualifier. Elle s'inscrit dans la durée, mais peut basculer dans l'urgence puisqu'elle est porteuse de brusques conflits et de révoltes. La complexité de la situation implique que la stratégie puisse « *rendre compatibles l'hétérogène et le contradictoire* » (de La Maisonnette, 1998, p. 23) qui caractérisent la crise de manière à pouvoir la penser.

L'individu est considéré par sa capacité de gestion des situations complexes, rapides et aléatoires, et la crise ou le déséquilibre sont structurels. Les analyses contemporaines des contextes sociaux mettent l'accent sur ces caractéristiques de complexité, communication en réseau¹, rapidité du changement et remplacement de la durée par l'instant. Ces caractéristiques sont portées globalement, autant par les différents sous-systèmes sociaux que par le système de la personne.

¹ Seryex développe le concept de maillageage comme étant une façon de construire un mode de direction d'équipe s'appuyant sur de multiples réseaux horizontaux.

2. Ancrage psychologique : stress et crise identitaire

La psychologie nous propose une définition de la stratégie centrée sur sa fonction défensive et équilibrante. La notion de perturbation de l'équilibre à travers le concept de stress donne une tonalité défensive aux stratégies d'ajustement. Confronté à des situations nouvelles, inhabituelles, l'individu peut les vivre comme des occasions de stimulation ou les vivre comme des difficultés insurmontables. Quoi qu'il en soit, devant activer des ressources inhabituelles, il est amené à faire face. Le concept de *coping strategy*, traduit en français par *stratégies d'ajustement* (Dantchev 1989), vise à qualifier les modalités de réaction d'une personne confrontée à des situations vécues par elle comme stressantes. Le coping a une fonction de facteur stabilisateur qui permet à la personne le maintien d'une adaptation psychosociale pendant la période de stress.

Le terme de stress dû à Selye (1974) désigne des situations qui vont impliquer un effort particulier d'adaptation physique ou physiologique de l'organisme. Différentes qualités de stressseurs peuvent être identifiées : limités et intensifs (événement brutal), inscrits sur une période (absence d'emploi), chroniques (handicap installé). Le stress est considéré soit comme une réponse à des facteurs perturbateurs variés ou stressseurs, soit comme un déclencheur d'adaptation, qui nécessitera la mise en place de réponses inhabituelles voire innovantes.

Quand il n'est considéré, ni comme un déclencheur, ni comme une réponse, il est défini comme un mode de relations et de transactions, entre l'individu et l'environnement. La situation stressante atteint les ressources de l'individu et menace son équilibre. Le degré de stress sera alors repérable à l'évaluation que fait la personne d'une situation objective (cette évaluation la rendra plus ou moins stressante pour lui) et aux modes d'adaptation qu'il mettra en place. C'est donc l'évaluation que fait la personne de la situation relativement à l'effort qu'il devra engager qui conditionne les stratégies de dépassement du conflit vers la restauration d'un *équilibre*. Ainsi des composantes situationnelles mais aussi des facteurs personnels et relationnels entrent en jeu dans l'évaluation que fait l'individu de la situation : deux individus en situation difficile identique peuvent mettre en place des attitudes réactionnelles différentes.

La stratégie, dans ses ancrages psychologiques, surgit avec le déséquilibre. La notion est associée à celle de crise des stratégies identitaires. Elle apparaît soit comme le moyen de restaurer un déséquilibre antérieur perdu, soit comme le moyen de stabiliser l'arrangement de nouvelles composantes hétérogènes. La stabilisation qu'elle décrit relève d'une équilibration dynamique que l'individu construit à partir de perturbations externes. La stratégie implique la négociation avec l'externe.

3. L'insertion, transition psychosociale

L'individu fonctionne dans les contextes avec cette marge créatrice que lui accordent les modèles constructivistes. Le moment où il est en situation d'insertion semble correspondre de façon particulière à une situation de déséquilibre, porteuse potentiellement de conflit, nécessitant en tous les cas la production d'une conduite. Ce, d'autant plus que ce moment socialement accompagné implique le regard évaluatif des dispositifs et accroît l'injonction à produire une réponse. Les modèles de la transition nous permettent de définir l'insertion comme ce moment particulier de changement dans le parcours d'une personne. Le processus de socialisation se déroule tout au long de sa vie et la fréquentation momentanée de dispositifs d'insertion ou de formation correspond à une période spécifique d'usage de moyens sociaux construits pour favoriser la socialisation. La demande de la personne rencontre un ensemble de moyens au service de fins. Ce moment de transition est particulièrement enclencheur de stratégies, d'autant qu'il se répète dans le parcours de tout individu et que les changements de situations tant professionnelles que géographiques se multiplient.

a. Transition professionnelle

Le concept de transition professionnelle (Rose, 1986) est substitué au terme d'insertion pour insister sur le processus d'accès à l'emploi des jeunes, sa complexité et signifier la relative autonomie de ce temps de construction particulier entre la formation et l'emploi. Cette approche se focalise surtout sur les *politiques de transition* et leur efficacité dans le lien formation-emploi. L'approche tente de repérer les *flux d'insertion* dans les flux généraux de main-d'œuvre et les tendances lourdes de ces processus. Ils insistent sur l'aspect *socialement organisé*, résultat de la combinaison des interventions des différents acteurs du dispositif d'insertion et de formation, entremêlant les temps de formation et d'emploi. L'insertion est définie comme un temps organisateur de la transition professionnelle, dans le sens structurel, entre marché interne (chômage) et marché externe (emploi). Le degré et la qualité de l'insertion dépendent des modes de gestion de l'emploi par les entreprises, de la qualité des politiques publiques et des négociations sociales. Les phénomènes d'insertion sont dépendants de la conjoncture économique et des modèles sociétaux.

b. Transition psychosociale

La notion de *transition psychosociale* permet de spécifier les caractéristiques de ce moment tout en l'incluant dans une conception élargie du vécu de la personne. La transition désigne alors une phase ponctuelle, à court terme, particulièrement intense, intermédiaire entre deux états plus ou moins stabilisés et qui nécessite une accélération des arrangements habituels. Les modèles

de la transition en psychologie inscrivent les conduites des individus dans un cycle de vie dont les phases de socialisation sont en interrelations. Le concept de *cours de la vie* (Super, 1980 et Elder, 1994) structure cette approche en mettant l'accent sur les aspects temporels, contextuels et processuels : « *le cours de la vie doit être considéré comme un phénomène à multiples niveaux, allant des cheminements structurés à travers les institutions et organisations aux trajectoires sociales des individus et à leurs voies de développement* » (Elder, 1994). Cette notion combine à la fois l'aspect développemental et interactionniste du fonctionnement de la personne : les identités évoluent, les effets des événements sont hétérogènes parce que les phases de transitions le sont, et l'individu en fait une interprétation personnelle et construit ses modes de réponses singuliers.

Les transitions sont une catégorie spécifique du changement : le changement est localisable, alors que la transition évoque l'ensemble du processus qui conduit d'un état de relations à un autre, définissable comme différent du premier. La transition évoque une dynamique progressive et continue là où le changement plus abrupt évoque la substitution. La transition ajoute au concept de changement la durée et le mouvement. Elle implique des processus internes d'élaboration, d'évaluation, ou d'anticipation alors que le changement est plutôt lié à des processus externes. Ainsi, la transition aura à intégrer des événements liés au changement et à produire des ajustements, des aménagements et des innovations à partir des éléments de perturbation. La transition pourrait alors être considérée comme un processus de gestion du changement.

Certaines transitions peuvent être anticipées, d'autres sont plus brutales. Les premières, prévisibles, sont plus faciles à maîtriser, parce que la personne anticipe elle-même événement futur et l'intègre dans des projets personnels, et parce que les dispositifs sociaux accompagnent ces types de transitions (le passage de la scolarité à l'emploi ou l'accès à la retraite, par exemple, sont des transitions anticipables et accompagnées). Les autres correspondent plus à des événements subits (et subis), comme une perte d'emploi ou la perte brutale de relations familiales. La personne ne peut alors pas anticiper la suite ; mise soudainement en déséquilibre et en situation d'incertitude, elle doit activer des stratégies de rééquilibrage.

La transition implique l'abandon d'une conception linéaire de la personnalisation considérée comme une dynamique ascendante (fig. 1), dans laquelle le sujet s'enrichit, devient plus cohérent, mieux structuré et utilise des stratégies en vue de cette réorganisation.



Dans l'hypothèse de la transition (fig. 2), on suppose qu'il existe une structure antérieure perdue ou aban-

donnée et donc une rupture, et l'hypothèse anticipée d'une structure à atteindre. Cette hypothèse anticipée pouvant être plus ou moins construite.



Le progrès (ou la progression) n'est pas défini comme une augmentation, un développement ou un changement en mieux par lequel on approche d'un but, mais comme la simple action d'avancer dans l'espace et dans sa trajectoire. Le progrès est fait de sauts, de bonds qui ne consistent pas toujours à aller toujours plus loin dans la même direction, mais s'accompagnent de changements d'orientation, de hasard et de prise en compte de la contingence (Levy Strauss, 1973). La nouveauté n'est pas nécessairement une négation ou un dépassement du stade antérieur, mais un nouvel arrangement.

Le contexte contemporain complexe, mouvant et turbulent, fragilise d'autant les certitudes des représentations et les stabilités des situations des personnes (situations familiales, professionnelles ou sociales). L'individu est conduit à gérer l'aléatoire et à naviguer en système complexe (Avenier, 1997). La notion de transition nous semble devenir un concept généralisable, parce que les réaménagements, les adaptations rapides combinées aux capacités créatrices sont de plus en plus sollicités par les fonctionnements sociaux contemporains. Si l'insertion est définie par la transition, la fonction des dispositifs n'est plus l'adaptation, mais l'accompagnement dans les processus de réajustement. Il s'agit alors d'intégrer les paramètres d'incertitude et d'accélération temporelle aux conceptions de la socialisation, et ce, pour tout individu, quelle que soit la situation dans laquelle on le considère à un instant donné. Le paradigme de la causalité linéaire s'affaiblit avec la perte des grands repères sociaux : à situation identique il est de plus en plus difficile de prédire la situation qui suivra et d'anticiper l'apparition des changements. Il s'agit alors de construire des conceptualisations de la socialisation qui intègrent l'urgence, l'aléatoire et l'imprévu et des dispositifs de formation qui apprennent à les utiliser, à transformer les résistances à la vitesse en compétences de navigation.

B] FONCTIONNEMENT STRATÉGIQUE

1. Fonctionnement du coping — dimension psychologique

Pour Lazarus et Folkman (1984), l'aspect cognitif domine dans le fonctionnement du *coping* (faire face) parce la stratégie vise d'abord à estimer les risques, à donner une signification viable à la situation rencontrée en fonction des ressources repérées disponibles et estimées mobilisables. Une *évaluation primaire* est mise en place, elle vise à repérer les enjeux de la situation (perte,

menace, défi...) et son caractère impliquant pour la personne. Elle permet de définir s'il y a véritablement problème. Une *évaluation secondaire* oriente vers l'anticipation de l'action au cours de laquelle l'individu fait l'inventaire des ressources utilisables. Ce processus d'évaluation est influencé par des caractéristiques personnelles antérieures (croyance, endurance, anxiété) et des variables environnementales (caractéristiques de la situation, existence et nature du réseau d'aide et de soutien). Le coping, parce qu'il est dépendant de l'environnement, est changeant. Il n'est pas un trait de personnalité mais un mode de réponse ancré dans un présent. La configuration de l'environnement aura un impact sur les stratégies de la personne parce qu'il fonctionnera ou non comme une ressource possible. Cette phase d'évaluation va orienter les stratégies de coping.

La personne met alors en place deux types de focalisations :

- une focalisation sur le *problème* : la personne tente d'infléchir des paramètres situationnels et met en jeu des stratégies de *confrontation* au problème et de résolution planifiée. Elle en repère la nature et construit des modalités d'intervention. Ces efforts actifs visent à modifier les termes de la relation que la personne entretient avec l'environnement et visent de la même manière à avoir un impact positif sur l'émotion. Elle peut se focaliser sur la source du stress.
- une focalisation sur les *émotions* en les contrôlant et en exprimant les émotions négatives produites. Ils s'avèrent efficaces dans le cas de stress de courtes durées et par rapport auxquels il est difficile d'agir directement. Ce type d'attitudes compense l'impossibilité d'agir sur le problème. Ces deux formes sont utilisées en situation stressante et varient en fonction de l'évaluation faite de la situation, en particulier de la possibilité d'agir ou d'être aidé.

La dimension cognitive a une place centrale dans la démarche stratégique d'ajustement : prise d'informations, examen de la situation et mise en place d'une action de rééquilibrage qui fait suite à une situation de perturbation perçue.

a. Les types de coping

Trois types de coping sont identifiés selon Moos et Schaefer (1993), cités par Esparbes et al. (1994) : coping actif, transformationnel ou régressif.

- Le coping est *qualifié* d'actif quand la personne, au niveau cognitif, fait appel à l'analyse et au recadrage positif et au niveau attitudinal, recherche des conseils, des solutions possibles, pour entrer en action vers le changement.

Le coping actif fait appel à l'analyse logique et au recadrage positif.

- Le coping est *transformationnel*, quand, au niveau cognitif, il y a perception des événements potentiel-

lement stressants comme des opportunités d'épanouissement et qu'au niveau de l'attitude, la personne active créativité et optimisme.

- Le coping est *régressif* quand, au niveau cognitif, la personne présente des réponses qui nient, minimisent ou acceptent la situation comme irrévocable et qu'au niveau de l'attitude, elle recherche des récompenses alternatives, évite le problème, manifeste une résignation active apprise (learning helplessness).

b. Désirabilité sociale des copings

Deux grandes structures de stratégies correspondent à des copings estimés positifs ou négatifs quand on interroge des personnes sur la désirabilité sociale de certaines attitudes (Esparbes et al. (1994)). Le coping est estimé positif quand la personne réagit en utilisant le *support social*, ce qui implique des demandes d'aide, le besoin de coopération (faire avec), la recherche d'informations utiles et la manifestation d'un besoin de soutien et d'écoute ; quand elle se focalise sur l'action directe et l'utilisation de l'expérience ; le tout dominé par le contrôle émotionnel.

Le coping est estimé négatif quand il y a, dans la réponse de la personne, du retrait et du refus dans les sphères de l'information et de l'émotion, qui se manifestent plus particulièrement par la dénégation et la difficulté à gérer ses émotions.

Certaines dimensions, en fonction de leur association à d'autres stratégies, sont intermédiaires entre les modèles positifs et négatifs : la conversion, l'acceptation et la distraction, en fonction des associations à d'autres stratégies changent de valeur. La conversion (changement de valeurs et d'opinions) est positive si elle est le résultat d'une tentative de modification de la situation, et négative quand elle prend un caractère émotionnel (culpabilité, agressivité). L'acceptation de la situation est perçue positive quand elle est en lien avec le contrôle émotionnel, et négative quand elle est associée à la résignation. La distraction est perçue positive quand elle est associée à la sollicitation du support social, et négative en cas de vide mental. La désirabilité sociale des modes de réactions face aux situations problématiques rend certaines stratégies valides et en invalide d'autres au point de ne plus les nommer stratégies.

2. Gestion de la situation de transition

Trois dimensions de la stratégie se dégagent en fonction de son champ d'utilisation : une dimension défensive-réactive visant le maintien et l'élargissement de sa marge d'action, une dimension offensive de saisie des opportunités en vue d'améliorer la situation, et créative quand le comportement stratégique vise la gestion de l'aléatoire et de l'incertain. Les différentes définitions de la stratégie mettent en valeur la dimension de l'activité de la personne dans la gestion de son environnement.

La pensée stratégique, quel que soit son terrain de

conceptualisation, est sous-tendue par une analyse de la manière dont la personne gère et résout une situation qui lui pose problème. L'analyse, la projection et l'anticipation sont au cœur de la pensée stratégique. Les compétences cognitives ont trait à la capacité d'un sujet à mobiliser un ensemble de moyens pour résoudre un problème. Elles permettent le contrôle des aspects internes ou externes d'une situation vécue. Les processus cognitifs permettent de traiter l'information, d'utiliser les perceptions, de créer des liens entre les différents éléments d'information. Ils ont autant une visée transformatrice du milieu, qu'une visée d'adaptation de la personne aux contraintes du milieu. Au-delà d'un simple rééquilibrage d'un système déséquilibré, la notion de stratégie implique la dimension cognitive de l'activité du sujet : il fait une estimation du contexte pour prendre des décisions. Dans cette évaluation entre un repérage des contraintes et ressources disponibles avec lesquelles s'établiront les lignes stratégiques, l'individu repère les possibilités d'échanges entre sous-systèmes d'activités et évalue les potentialités et contraintes de l'entourage. Il sélectionne, filtre et organise des moyens qu'il estime pertinents pour atteindre des fins. Les réponses apportées ne sont pas forcément cognitives et raisonnées : s'il se focalise sur le problème, il recherche des solutions et se met en orientation active ou créative à visée de transformation, mais il peut faire face à la situation de transition en se focalisant sur l'aspect relationnel et émotionnel sans envisager d'action concrète. Le faire face passif reste une réponse stratégique malgré sa non désirabilité sociale. On peut parler d'ensemble ou de configurations stratégiques parce que les stratégies se présentent plutôt comme un faisceau de chemins combinés que comme un choix simple et univoque de résolution d'un problème unique.

C] LES REPRÉSENTATIONS, MÉDIATRICES DES AJUSTEMENTS

La régulation que met en place la personne en situation de transition se focalise sur la sphère déséquilibrée. Cette réorganisation ne se fait pas de façon désordonnée. Elle organise ses priorités en fonction d'un système de valeur et de représentations qui lui permet de projeter des possibles dans un champ relativement focalisé. Ce sont les représentations du but à atteindre qui orientent ses stratégies, à partir des représentations de la situation présente. Et le but à atteindre est situé dans le sous-système mis en déséquilibre par la situation de transition. La mise en acte est plus liée à la représentation que l'on a de la situation qu'à l'objectivité de la situation et à ses caractéristiques.



Les représentations précèdent, accompagnent et suivent l'action. Elles fonctionnent comme une médiation entre la personne et son environnement par la perception et l'interprétation de celui-ci. Processus individuels et collectifs sont sans cesse en interaction et les représentations s'échangent et se co-construisent. Elles imprègnent les cadres conceptuels des individus et deviennent le cadre de nouvelles décisions.

Du point de vue de la psychologie cognitive, la notion de représentation a deux sens : un premier sens qui correspond à des structures de connaissances stabilisées, stockées en mémoire à long terme et qui ont besoin d'être activées pour être utilisées. Elles se différencient des connaissances parce qu'elles sont teintées de la vision du monde de la personne. Le deuxième sens en fait des « constructions circonstancielle faites dans un contexte particulier à des fins spécifiques, élaborées dans une situation donnée et pour faire face aux exigences de la tâche en cours » (Richard, 1990, p. 36). Elles renvoient alors à un modèle interne élaboré par le sujet qui combine l'analyse des données d'une situation et les connaissances en mémoire. Elles sont alors contextuelles et temporaires et changent avec l'évolution de la situation.

Les représentations sont une partie des processus cognitifs faits aussi de traitements d'informations. Elles sont un ensemble de connaissances et d'interprétations qui vont avoir une valeur fonctionnelle pour le sujet amené à opérer des traitements et à prendre des décisions. Leur valeur médiatrice s'intercale entre le sujet et l'environnement, indiquant qu'il donne une signification aux objets, fait une sélection dans le réel à partir de laquelle il détermine ses propres règles d'action. La subjectivité est au cœur de la représentation : « la représentation est avec son objet dans un rapport de symbolisation, elle en tient lieu, et d'interprétation, elle lui confère des significations. Ces significations résultent d'une activité qui fait de la représentation une construction et une expression du sujet » (Jodelet, 1993, p. 43). Dehnière (1990, p.70) situe les limites de la subjectivité dans la compatibilité de la représentation avec les connaissances du domaine en mémoire, les nécessités de l'action et ce qui est perçu de la situation, ramenant ainsi la notion au cadre conceptuel de la résolution de problème.

Pour les cognitivistes, l'homme, pour résoudre un problème, une question, une situation nouvelle et dont il ne connaît pas la réponse, construit des modèles intuitifs, pragmatiques qui mettent en œuvre des invariants fonctionnels. Le problème se définit par ses quatre composantes : son état initial, un but à atteindre, des opérateurs qui permettent le changement et des contraintes qui bornent les possibles. Les étapes et états intermédiaires fonctionnent comme sous-buts et la progression donne un plan d'action. La solution

englobe alors le but mais aussi les étapes et les méthodes de résolution qui consistent en des procédures de sélection de séquences d'opérateurs. Cette conception est largement partagée par les approches cognitivistes de la décision et met au cœur de l'opération le rôle des prototypes, des schémas ou des scripts (les scripts reposent sur l'hypothèse que les actes de la vie quotidienne peuvent se répéter sous forme de scénarii prédictibles et quasi invariants...).

La proposition de Johnson-Laird (1983) en introduisant la notion de modèles mentaux, englobe et atténue la place des schémas répétitifs mécaniques et permet d'appréhender des situations complexes, dans lesquelles se combinent les dimensions humaines relationnelles et purement rationnelles. Ces modèles mentaux, outils de résolution « *jouent un rôle central et unificateur en représentant les objets, les états des affaires, les séquences d'événements, la façon d'être au monde et les actions sociales et psychologiques de la vie quotidienne* » (1983, p. 397). Ils rendent capables de faire des inférences et de vivre des événements par anticipation.

Les représentations évoluent, elles ne sont pas figées et transforment autant les situations qu'elles ont transformées par elles. Ce n'est donc pas l'enchaînement figé des procédures qui est opérant, mais l'aspect plausible des séquences envisagées. De plus, pour que les représentations soient communicables, elles supposent un ancrage extérieur à elles-mêmes : elles s'inscrivent sur des présupposés logiques, des préconstruits partagés socialement et ne sont opérationnelles que si elles sont adaptées à la situation et aux interlocuteurs. L'individu ne formule ni ne construit des représentations dans un vide social.

L'approche sociale des représentations se distingue de la perspective cognitiviste en intégrant dans l'analyse des processus représentationnels, l'appartenance et la participation sociale ou culturelle des sujets. Les représentations sociales sont élaborées au cours d'échanges et d'interactions, elles sont ainsi déterminées à la fois par l'histoire du sujet, le système dans lequel il est inscrit et les liens qu'il entretient avec son environnement. Les représentations, envisagées sous l'angle des groupes sociaux, ne perdent pas l'aspect individuel des représentations cognitives, elles intègrent l'héritage et l'influence des groupes d'appartenance de la personne et le rôle de l'éducation dans cette construction. L'individu construit une représentation de l'objet qu'il vise dans la sphère d'activité qu'il envisage de modifier. Il organise un ensemble de stratégies appuyées sur ses domaines d'activités et lisibles dans ses projets manifestés et ses inscriptions dans les réseaux sociaux. La représentation médiatise cet assemblage stratégique et permet de comprendre les articulations stratégiques.

D] LA PLACE DE LA RATIONALITÉ DANS LA STRATÉGIE

1. Rationalité

Parler de stratégie implique mode d'intelligibilité du social et de l'individu spécifique, fondé sur l'idée d'acteur et d'action rationnels. Le schème explicatif actantiel (Berthelot, 1990) est sollicité, matrice cognitive d'opérations logiques, d'analyse et de mise en relation, il permet de donner une explication synthétique à la diversité du réel. Il est sous-tendu par le postulat d'intentionnalité qui, utilisé de façon caricaturale, conduirait à traiter comme des pathologies ou des troubles du développement des actions perçues comme irrationnelles par un observateur.

En psychologie, « *une stratégie implique une logique interne finalisée et des conduites de réalisation.* » (Tap 1988). Plus il y a d'orientation, plus on peut parler de stratégie. Quatre composantes la définissent : l'assurance, la structure, la finalité et l'investissement.

- L'assurance représente ce qui fait sécurité pour le sujet, les racines, la sécurité primordiale d'avoir des acquis, des assises qui peuvent avoir été traduits en potentiels (*avoir de l'assurance*). Elle est l'assise de l'enclenchement de stratégies.
- La structure implique que l'individu soit guidé dans ses choix par une logique interne, une cohérence organisatrice.
- Cette logique est finalisée et la stratégie est orientée vers un but qui détermine la mise en place de conduites de réalisation (moyens et tactiques) dans la perspective du but à atteindre.
- Elle est caractérisée par un investissement, une énergie, une motivation qui conduit à la mobilisation. La motivation part de besoins, des désirs dans leurs aspects socialisés. Le « j'ai envie de... » est insuffisant pour réaliser. Il y a passage du désir en projet réalisable dans la mobilisation. À partir de la motivation primaire, se construit une représentation de l'objet à atteindre, de soi et des moyens. Cette construction est mise en relation avec le repérage des compétences « ai-je les moyens ? internes, externes ? » le tout permettant d'entrer dans la mobilisation secondaire dont découlent les projets référés aux normes, aux valeurs et aux sanctions. Cette théorie rationnelle de la stratégie est fondée sur une articulation buts/moyens/investissement.

Les conceptions envisagées précédemment s'appuient toutes sur la rationalité de l'acteur, mais elles s'inscrivent dans une conception de la rationalité limitée et mettent l'accent sur l'aspect aléatoire, incertain et dynamique du raisonnement stratégique, contestant en cela la conception objective de la rationalité.

2. Rationalité limitée

Le modèle de la rationalité procédurale omnisciente ou objective s'appuie sur trois prémices essentielles : le décideur est en position d'*omniscience cognitive* parce qu'il possède toutes les informations et peut les traiter. Ses préférences sont stables, cohérentes et organisées. Il met en place un *raisonnement synoptique* qui lui permet d'optimiser (meilleur dans l'absolu) et de maximiser (meilleur dans ses critères) ses choix. La rationalité procédurale est celle de la psychologie cognitive qui définit un comportement rationnel lorsqu'il est raisonné et s'appuie sur la dialectique permanente fins-moyens, en fixant des agencements de moyens et de fins intermédiaires. Cette conception met l'accent sur l'aspect délibératif de la décision dont les critères se construisent au cours du processus de délibération.

Simon, (1981) en proposant le concept de *rationalité limitée* conteste la rationalité classique : l'information est incomplète et seul un petit nombre de solutions sont envisagées à cause des contraintes de temps, d'attention et de ressources. Le décideur n'optimise ni ne maximise, il se contente d'une solution satisfaisante. Pour l'atteindre, il raisonne de façon séquentielle, en choisissant la première idée examinée qui correspond le mieux à ses objectifs. La rationalité procédurale est subjective parce que la vision des contraintes et des opportunités de la situation est subjective. La rationalité est toujours tributaire du présent et du passé d'un décideur donné. Elle est le produit conjoint d'un effet de position (Boudon, 1986) et d'un effet de *dispositions* cognitives et affectives.

D'un point de vue plus général, l'action humaine ne se résume pas dans les objectifs fixés d'un individu. Elle laisse aussi la place à des coïncidences, au hasard comme à la découverte. March (1988) revendique une *technologie de la déraison* qui permettrait d'utiliser des situations de décision pour découvrir de nouvelles préférences et de nouvelles valeurs, au lieu de viser la clarification des objectifs. L'incertitude permettrait alors l'émergence du nouveau. « *Bien que l'incertitude ne rende pas le choix intelligent a priori impossible, elle récompense les procédures adaptatives robustes plutôt que les stratégies qui ne marchent bien que lorsqu'elles ont été soigneusement mises au point pour des environnements connus avec précision* » (Simon, 1981-1991, p. 39). La notion de stratégie ne s'applique pas seulement à des comportements en apparence rationnels. La stratégie peut être considérée comme un enchaînement de situations optimales pour la personne compte tenu des buts qu'elle vise, buts recevables ou non par son entourage, buts conscients ou non pour elle.

C'est parce qu'ils sont humains que les acteurs/agents de Friedberg (1997) sont capables de choix, de réflexions, de projets, de malice, de ruse et de stratégies,

de rationalité et de calcul. Ils sont doués d'un *instinct stratégique* ce qui signifie que leurs conduites ne renvoient pas simplement à leur socialisation passée, mais à la perception qu'ils ont des environnements et aux anticipations plus ou moins claires qu'ils peuvent formuler. La rationalité dont il est question intègre toutes les limitations affectives, cognitives, culturelles, idéologiques puisque les raisonnements que font les acteurs sont accompagnés d'ignorances, de sentiments et sont soumis aux contraintes institutionnelles. Friedberg fait le constat de la marge de liberté des acteurs, de leur capacité à choisir leur conduite en fonction de la prise en considération d'opportunités parmi un éventail plus ou moins large de conduites possibles, mais leur comportement est le fruit d'un bricolage personnel qui combine en un agencement original des éléments tirés de ces conduites et des opportunités stratégiques qui résultent des interactions dans lesquelles ils sont engagés. « *Ces bricolages (...) restent précaires et potentiellement instables* » (Friedberg, p. 26).

Activer des stratégies ne signifie pas qu'elles soient efficaces. Les stratégies identitaires peuvent aboutir au résultat contraire de ce qui est souhaité et déboucher sur de la non-reconnaissance et le rejet. Des phénomènes de collusion entre des fonctionnements individuels et des fonctionnements de groupe peuvent empêcher l'individu de trouver sa place. Le *rejet* et l'*exclusion* font souvent suite à une tentative d'assimilation qui a échoué. Enfin, la *dévalorisation* est l'attitude de la personne qui ne parvient pas à donner une image satisfaisante d'elle-même, ce qui peut la conduire à revendiquer une identité négative pour restabiliser l'image d'elle-même mise à mal par la dévalorisation. Ces stratégies négatives conduisent à « *une impasse où l'affirmation de soi est entravée* » (Lipiansky, 1990, p. 205). Elles rendent le sujet dépendant du regard d'autrui et peuvent le conduire à s'identifier à un seul aspect de son identité, en particulier l'identité sociale, et à perdre le sentiment de son individualité, mettant ainsi en danger sa perception de cohérence identitaire.

Un même individu peut activer des stratégies différentes dans le temps ou diversifier ses stratégies, à un moment donné, en fonction des enjeux des situations, enjeux qui peuvent être ou sembler contradictoires. De plus, à situation identique, constater des réponses différentes renvoie au rôle des identifications antérieures de la personne, de ses valeurs et de son histoire. En outre, à cause de la dimension interactive de la construction de l'identité, les stratégies activées par la personne n'existent que dans un contexte de négociation. Elles sont alors déterminées, au moins partiellement, non seulement par les finalités propres à l'individu, mais aussi par les buts et stratégies de l'entourage. Ainsi, les *acteurs* avec leurs ressources spécifiques, la *situation* et ses enjeux, définis en partie par l'analyse des rapports sociaux, et les *finalités* poursui-

vies par chacun sont à prendre en compte pour comprendre la dynamique des jeux stratégiques interindividuels. Des disparités aussi bien interpersonnelles qu'intrapersonnelles conduisent à la construction des réponses stratégiques.

Dans la production de l'identité, entre une « *part importante de choix, donc d'indétermination quant aux formes et issues des processus stratégiques* » (Taboada-Leonetti, 1990, p. 49). La stratégie activée n'est pas forcément fonctionnelle et ne sert pas les intérêts de la personne : elle peut être réactive et non planifiée parce qu'impulsée par l'affectif. Elle peut être limitée, rudimentaire parce que la personne a du mal à activer la facette de sa personnalité qui lui serait utile en situation nouvelle.

Les stratégies ne sont pas forcément finalisées : les stratégies de coping visent certes le retour à un état de bien-être, mais la rapidité du faire face et de l'ajustement n'implique pas la construction organisée que sous-entend la conception classique de la stratégie. En outre, elles ne sont pas uniquement défensives, et la situation innovante que peut créer la personne pour faire face, peut ne pas être rationnelle. De plus, imputer à l'acteur des capacités d'anticipation et d'ajustement ne signifie pas qu'il ait, ni des préférences claires préalables, ni des visées purement instrumentales. Il s'agit de considérer l'action humaine comme *intéressée*, sans préciser davantage la clarté préalable de la visée.

Pour Boudon, le *désordre* a sa place et l'irrationalité est une forme de rationalité si les comportements de la personne sont mis en perspective (1991, p. 56-57). En effet, dans les situations caractérisées par une grande incertitude, la personne a recours à des représentations toutes personnelles de la situation, qui peuvent paraître comme totalement irrationnelles, elles deviennent rationnelles quand est pris en compte l'aspect incertain de la situation. La personne opère des choix parmi des solutions *plausibles*. Elle peut aussi se trouver dans une situation où aucune solution ne lui semble décisive, sans que l'on puisse la considérer irrationnelle. Dans l'ensemble, la personne met en place des réponses qui ont une efficacité adaptative pour elle. Il serait totalement irrationnel, par exemple, de faire dans l'urgence un inventaire exhaustif des moyens disponibles ou de persévérer dans la recherche d'une information impossible d'accès. Le seuil de la rationalité se trouve « *fixé sous le coup de l'impulsion, sur la foi de l'intuition et sous l'effet de la lassitude* » (Boudon, 1991, p. 56). La même notion est développée par Marisa Zavalloni dans l'égo-écologie (1990) à travers une conception systémique des comportements individuels : la notion de rationalité est associée aux raisons de la personne et non à la raison qui serait générale et fonctionnerait comme un étalon des raisons ou déraisons individuelles.

3. Irrationalité dans les stratégies de transition

La stratégie définie par la psychologie suppose l'assurance, une logique interne, une finalité, un investissement long. On associe les moyens aux buts en construisant un échéancier de réalisation. Le manque de clarté apparente, dans ce qu'énonce la personne de son trajet-projet peut être traduit en errance par l'auditeur. L'errance renvoie au flou, au mouvement, à la quête sans objet, au désœuvrement (absence d'œuvres), à l'absence de bornes temporelles et spatiales. Est-ce que le concept de stratégie est compatible avec la notion d'errance ? une errance peut-elle être stratégique ? si l'errance n'est pas considérée comme une stratégie, c'est parce qu'est valorisée une théorie rationnelle de la stratégie, fondée sur une articulation buts/moyens-/investissement. En examinant différemment les quatre composantes psychologiques de la stratégie, nous pourrions développer une conception non rationnelle qui permettrait d'intégrer et de lire les temps d'errance comme des conduites significatives :

- L'assurance : la personne, à partir de références ou assurances existantes, produit un « désancrage » par rupture dans un processus d'individuation. Il y a construction parce que la personne remet en question « *les garants* ». La rupture est un mode d'accès à l'autonomie avec le risque de l'insécurité. L'assurance (nouvelle) est le produit de la rupture.
- Logique interne : la logique interne pourrait être celle de l'irrationnel ou en tous les cas du non rationnel, de l'intuition, du « je crois, il me semble que ». Il y a détour par l'imaginaire comme moyen de création, appel à la pensée divergente avec le risque d'être « *insensé ou aliéné* ». La maîtrise semble une condition nécessaire à la validité de l'acte. Or, l'acte peut être considéré comme valide même si l'individu ne revendique pas ou ne manifeste pas son emprise. Il est valide parce qu'opérationnel dans son contexte.
- Absence de finalité : la personne fait une focalisation sur le présent, sur la réalité concrète vécue avec refus de la finalité. Il y a gestion de l'ici et maintenant.
- Investissement : il est à court terme, de type existentiel.

Conception rationnelle	Conception non rationnelle
Ancrage/assurance	Rupture/autonomisation
Logique	Irrationnel, imaginaire
Centration sur les buts	Gestion des moyens présents
Investissement différé	Investissement immédiat

Dans la conception rationnelle des stratégies, il faut éliminer l'errance, faciliter les transitions, proposer des moyens adaptés à la gestion des moyens et des projets. Le système d'insertion est fondé sur une conception rationnelle des stratégies qui impliquent le déni de la rupture comme moyen, de l'irrationnel, et du non-projet. Il n'est pas acceptable que la personne soit en position de refus, manifeste de l'irrationnel, et ne veuille

pas être en projet. La désirabilité sociale influe sur les réponses et les stratégies d'ancrage et de mobilisation sont socialement valorisées.

REGISTRES STRATÉGIQUES

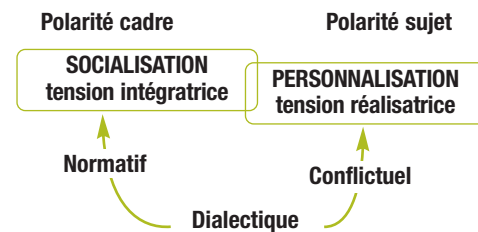
Parler d'acteur stratégique ne définit pas sa tendance stratégique. Il peut naviguer de comportements cognitifs, anticipés et rationnels au service d'un projet de construction original, comme développer des mises en conformité dans lesquelles les choix personnels sont peu conscients voire absents. Un même individu peut utiliser des cartes stratégiques, mobiles et fluctuantes en fonction des jeux, des contextes et des objets sur lesquels il focalise son attention. Il sera caractérisé par des styles stratégiques et le recours à des registres variés plutôt que par des traits de personnalité immuables et généraux.

1. Registres d'actions

Dans les sociologies de l'action, l'individu est défini par sa capacité d'intervention sur l'environnement. Les courants stratégiques ou conflictualistes tendent à définir des typologies hiérarchisées d'acteur selon leur plus ou moins grande marge d'intervention dans les contextes sociaux. Sainsaulieu (1987) se place dans une perspective historique et explique l'émergence d'un nouvel acteur autonome par les effets de la formation continue ; Curie (1993) différencie la girouette, le prisme et le barreur, métaphores de trois conceptions différentes du sujet ; Ardoino (1977) valorise l'auteur, dépassement de l'acteur et l'agent par un travail de subjectivation. Dubet (1987) enfin construit une trilogie de même inspiration, mais efface l'aspect exclusif de la hiérarchisation des conduites pour adopter la notion de diverses logiques en tension qui cohabitent au sein d'un même individu pluriel.

Les trilogies nous semblent fécondes, non pas dans une conception hiérarchisée des comportements, mais dans une perspective de registres d'action modulables. Elles peuvent être rapprochées et fournir des indicateurs de tendance de l'acteur dans chacun des registres : Pour Anna Arendt, dans la mesure où « *l'acteur se meut toujours parmi d'autres êtres agissants et par rapport à eux, il n'est jamais simplement agent, mais toujours et en même temps patient. Faire et subir sont comme les deux faces d'une même médaille.* » (Arendt, 1988, p. 248). Le sujet est alternativement et partiellement assujéti – Boutinet parle de « sujet-acteur et sujet-assujéti » il y a assujettissement dans certains domaines de nos existences, grâce auxquels il est possible d'être acteurs dans d'autres. La division sociale qui dissocie un ensemble d'acteurs d'un ensemble d'agents peut être remplacée par une division psychologique qui articule-

rait dans le temps et dans l'espace des moments et des domaines d'assujettissement et d'émancipation pour la même personne.



REGISTRES STRATÉGIQUES			
Polarisé cadre	Dialectique cadre/sujet au profit du cadre	Dialectique cadre/sujet au profit du sujet	Polarisé sujet
Registre normatif	Registre actif adaptatif	Registre créatif transformationnel réactif	Registre conflictualiste
dynamique passive régressive	dynamique active	dynamique transformationnelle	dynamique d'opposition
hyperconformité être similaire	dialectique de l'assimilation et de la différenciation : être intégré en gardant une part de distinction dominante assimilation.	dialectique de l'assimilation et de la différenciation : se différencier tout en parvenant à s'intégrer.	singularisation se différencier

2. Différents types d'acteurs...

Sainsaulieu (1977) faisant référence à la genèse de l'acteur dans les organisations professionnelles distingue la construction historique de trois types d'acteurs :

- Le premier type d'acteur reproduisait des règles instituées dans un contexte taylorien ou qui fait preuve des capacités fonctionnelles, mais en restant inscrit dans un fonctionnement global.
- Le second type d'acteur est l'acteur de masse de la société industrielle mobilisé par l'idéologie contre les phénomènes d'exploitation et d'asservissement aliénant.
- Le troisième type d'acteur est actuellement porté par des « *individualités fortement diversifiées, davantage capables d'affirmer leur autonomie et la différence de leurs représentations* » (1987). Les apprentissages ont initié les agents à la complexité des systèmes en interaction, de sorte qu'est né ce nouveau type d'acteur. L'élément de personnalisation est, dès lors, à intégrer dans la définition en complexité de l'acteur social.

Curie (1993) évoque trois modèles du sujet à l'analyse de la littérature sur le chômage :

- *La girouette* : dans l'analyse du chômage en termes de privation, le modèle sous-jacent est celui du « *sujet assujéti à une situation externe* » qui se définit lui-même par cette privation et va dans la direction des forces externes : c'est le modèle de la girouette.

- *Le prisme* : le second modèle met l'accent sur les aspects différentiels du chômage en fonction des individus et de leurs *différences structurelles* individuelles. L'individu fonctionne comme un prisme qui dévie les rayons lumineux.
- *Le barreur* : le troisième modèle met l'accent sur les réactions aux effets chômage, et sur la capacité de modifications de la personne (modification de sa perception, de sa structure et des événements) avec l'idée que l'individu *modifie la structure du prisme en fonction des effets qu'il éprouve ou anticipe*. Le barreur d'un bateau à voiles peut modifier sa direction, et certains éléments de la structure du bateau pour naviguer dans les pressions externes des vents.

Ardoino (1977) propose une trilogie hiérarchisée : agent, acteur, auteur :

Dans le cadre des jeux tenus au sein des organisations, l'individu connaît des marges de pouvoir fluctuantes et relatives aux contextes : son objectif alors est de construire une autonomie vers l'élaboration de ses propres normes. Ceci implique qu'il ait la possibilité de se démarquer des identifications successives que proposent les lieux de socialisation. Cette attitude de distanciation peut être envisagée comme un processus d'*autorisation* (Ardoino, 1977) au sens de *devenir son propre auteur* ; processus d'invention de soi-même structuré, pour chaque individu, autour d'un héritage psychosocial, de contraintes de l'environnement et de rencontres qui font vivre l'expérience de *l'altérité*. L'autorisation peut signifier le fait d'être ou de se rendre auteur, et renvoyer en cela à la dynamique d'autoformation (être l'auteur de), ou bien signifier le fait de se démarquer d'une autorité, et renvoyer à la négociation et au positionnement dans les jeux de pouvoir (s'autoriser à). *L'auteur* devient auteur en dépassant l'état de négociateur du simple acteur, qui est lui-même un dépassement de l'état de soumission de *l'agent*.

Un petit détour sémantique nous permet de mieux éclairer cette hiérarchisation des états : *L'auteur*, du latin *auctor*, est issu du verbe *augere* (accroître). La signification est d'abord religieuse, puisque *l'augur* est le prêtre qui fournit des présages favorables, c'est-à-dire propres à accroître les entreprises humaines. Le mot *Auteur* désignait Dieu dans le latin chrétien. Elle est ensuite sociale et désigne *celui qui fonde et établit*, la personne qui *est à l'origine d'une chose* ; ou *la personne qui a fait un ou plusieurs ouvrages de littérature, de sciences ou d'art*. Le mot *acteur* est dérivé du latin *actor* issu du verbe *agere* agir ; de même qu'*agent* (participe présent substantivé de *agere*) qui désigne « *tout ce qui déclenche des effets* » (cause, origine, force). Dès le XVI^e siècle, sous l'influence de l'italien *agente*, qui signifie *charger de mission, diplomate*, il prend une valeur plus concrète. Cette notion renvoie à celle d'intermédiaire et affaiblit le sens premier : l'individu n'est plus la cause mais devient, en quelque sorte le messager

d'un autre, l'intermédiaire qui rend possible l'intention. Ainsi pourraient être définis les trois styles :

- *l'état agentique* comme un état de soumission ou d'aliénation aux contraintes de l'environnement,
- *l'acteur* s'inscrit dans des jeux avec pour objectif d'activer des stratégies d'équilibration des gains,
- *l'auteur* ou l'autorisation comme un processus de dépassement des dépendances et de création de significations originales des expériences.

3. ... ou individu pluriel

Pour Dubet (1994), chaque dimension du système est porteuse d'une logique d'action différente qui détermine l'action individuelle *intégratrice, stratégique ou subjective*, selon un lien de causalité différent.

- *La logique de l'intégration* s'inscrit dans le système d'intégration et passe par un processus de socialisation et d'apprentissage des codes culturels. L'action des individus s'explique par leur volonté de socialisation et de stabilisation de l'identité. Les corrélations entre les positions sociales liées à des normes existantes et les comportements des individus s'expliquent par des socialisations différentielles. La causalité linéaire est le paradigme de l'intégration.
- *La logique de la stratégie* s'inscrit dans un système d'interdépendance des actions individuelles et passe par l'inscription dans les jeux sociaux. La corrélation entre positions sociales et comportements s'explique par les choix individuels des personnes faits à partir de contraintes, posées préalablement à la décision rationnelle.
- *La logique de la subjectivation* pose une relation dialectique entre l'individu et les référents sociaux. L'activité critique qu'il exerce met en tension la communauté (système intégratif) et le marché (système stratégique). Les individus sont dans une position intermédiaire d'adhésion et de distance qui leur permet d'exercer cette activité critique.

	1 ^{er} type d'acteur	2 ^e type d'acteur	3 ^e type d'acteur
Sainsaulieu	reproduction de règles instituées	mobilisation contre les phénomènes d'exploitation	capacité d'affirmation de l'autonomie
Ardoino	état agentique de soumission	acteur inscrit dans des jeux	auteur ou l'autorisation
Curie	la girouette	le prisme	le barreur
Dubet	logique de l'intégration	logique de la stratégie	logique de la subjectivation

4. Registres stratégiques et mobilité

« *Il n'y a que la stratégie pour avancer dans l'incertain et l'aléatoire (...)* La stratégie est l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain, les schémas d'action (...) et d'être apte à rassembler le maximum de certitudes pour affronter l'incertain » (Morin, 1990, p. 178)

La stratégie n'est donc pas forcément anticipée par la personne, mais elle devient stratégie parce que l'action

mise en place a une signification pour l'individu. Ainsi ce qui permettra une adaptation fonctionnelle, c'est le repérage par l'individu de la présence de stratégies diversifiées et leur variation contextuelle. Dans une conception rationnelle de la stratégie, l'errance est négative. Dans une conception non rationnelle de la stratégie, l'instabilité est potentiellement positive. Ce qui a du sens pour un individu c'est l'ensemble des événements qui peuvent être mis en relation avec d'autres dans un système (interactivités), quelque chose qui lui arrive et qui est en relation avec des expériences déjà connues, des questions qu'il s'est déjà posées (inter-temporalité), ce qui lui permet de comprendre autre chose (rapport d'interdépendance) et ce qui est communicable à d'autres (communication). « *Le sens est produit par une mise en relation, à l'intérieur d'un système ou dans les rapports avec le monde ou avec les autres* » (Charlot, 1999, p 64).

La mobilité est entendue ici comme une compétence surplombante. Elle nous conduit à remplacer la notion de stade ou de continuum optimal qui positionne de façon hiérarchique agent, acteur et auteur par la notion de registres empruntée à Vermersch (1979). Celui-ci, développant une théorie opératoire de l'intelligence de l'adulte remplace les stades piagétiens intégratifs et successifs qui caractérisent une étape d'une évolution et maturation génétique par des registres. Il fait ainsi l'hypothèse que l'adulte a, à sa disposition, l'ensemble des instruments cognitifs structurés à chaque époque². Chaque registre constitue un mode d'organisation des conduites et détermine un mode opératoire particulier. L'ensemble des registres existe simultanément, chacun pouvant être mobilisé séparément, ou en liaison avec d'autres. L'adaptation va ainsi être fonction de la mobilité relative de ces différents registres.³

Elle nous permet de dégager des styles stratégiques faits d'une dominante (polarisée ou dialectique) et d'une capacité à modifier cette dominante en fonction des sous-systèmes d'activité investis. Il y aurait trois grands types stratégiques et une modalité méta stratégique, faite de la capacité à mobiliser différemment ces trois registres stratégiques. Ce qui fait que la personne articule les différentes stratégies est lié à la signification qu'elle accorde à la situation, au sens qu'elle construit.

Sous la notion de mobilité, il y a la nécessité du changement, donc de l'adaptation. Ce sont des modalités fonctionnelles de la gestion du changement qui peuvent aller de souple à rigide ou brutale. La mobilité fait l'hypothèse d'une capacité structurale du sujet à gérer du

changement. Les moyens et attitudes renvoient à la rigidité et à la souplesse, donc aux rapports à la norme et à la créativité. L'innovation n'est pas la rencontre inattendue, mais la lecture qu'en fait l'individu. Il transforme en nouvelle « matrice », la composition originale des deux univers antérieurs. Il y a transformation du fait en opportunité.

La mobilité, c'est un contrôle a posteriori, le constat qu'il y a eu mobilité. C'est constater où on en est pour envisager la suite. Cela renvoie à une attitude réflexive post-action. Quand on évoque la mobilité, on évoque un état mais on ne sait pas ce qui est à l'origine du mouvement. La personne peut être aliénée, elle peut connaître une pression à la mobilité, « *une assignation à mobilité* », comme la mobilité peut être le produit de l'acte du sujet.

La mobilité psychologique est un outil d'adaptation à l'environnement. La ressource actualisée devient compétence. Elle est validée par une augmentation du bien-être et de la satisfaction du sujet. Nous entendons par mobilité psychologique une combinaison entre la mobilité mentale et la mobilité des conduites. La mobilité mentale renvoie à la mobilité cognitive et à la réversibilité (Piaget). Elle signifie la sortie de l'égoïsme et l'adoption de points de vue externes. Il y a donc articulation d'une réversibilité intellectuelle et d'une réciprocité sociale. Il s'agit d'une capacité à gérer des possibles et des points de vue réversibles. La réciprocité sociale signifie l'interaction avec autrui, sans l'enfermement dans le point de vue de l'autre. La mobilité des conduites implique des modalités stratégiques diversifiées en fonction des objets visés et des domaines d'activités concernés.

- **Tout sujet a des ressources psychologiques pour s'adapter. La mobilité psychologique permet de s'adapter. La question n'est pas de savoir comment se construit cette adaptation, mais de faire l'hypothèse que les moyens de s'adapter existent et qu'ils sont mis en œuvre. Le sujet peut avoir pour cela plus ou moins de ressources.**
- **Nous faisons l'hypothèse que, même à travers des parcours précaires (fréquence des moments de transition), où les actions sont discontinues, les individus construisent une gestion stratégique de leur trajet.**
- **Tout individu a des ressources internes et externes qui le rendent en mesure de s'adapter en utilisant des capacités psychologiques mobiles. La mobilité psychologique est une mobilisation adaptatrice. L'individu met en place des investissements dans des domaines compensatoires (systèmes d'activités, et modes d'inscription dans les réseaux) qui lui permettent de construire la stabilité par la stratégie et la permanence de l'investissement.**

² Ainsi, le registre agi est issu du stade sensorimoteur, le registre figural du stade préopératoire, le registre opératoire concret du stade du même nom, ainsi que le registre formel.

³ Allouche-Benayoun et Pariat (1993, p. 51) reprochent à Vermersch de définir ainsi une architecture statique du fonctionnement intellectuel, en cadrant des possibles, par des bornes inférieures et supérieures. Pour notre part, nous retenons de ses travaux, l'opposition féconde entre registre et stade.

- Les inscriptions sociales multiples peuvent être plus ou moins articulées, plus ou moins contradictoires. Les ressources, elles aussi, peuvent être variables et inégalement convoquées.
- Les sujets sont mobilisables et inscrits dans des institutions. Cela pose la question du déterminisme descendant de ces institutions, à l'inverse de leur marge de liberté et d'action (interstructuration). Il s'agit de se demander quels sont les systèmes sociaux qui permettent de ne pas subir la précarité, mais de l'intégrer comme paramètre dans une stratégie construite et active. Cette aide précarisée (nature du contexte) s'accompagne d'une pression à la conformité en direction du stagiaire (pression axiologique) qui tend à diminuer la mobilité psychologique. La socialisation prime sur la personnalisation. Évoquer cette hypothèse implique qu'il y a contradiction entre l'expression des ressources et la contrainte à conformité.

2] Activités et interstructuration du sujet et des institutions

« Dans un contexte de rationalité, l'individu qui tend à exprimer des tendances contradictoires fait l'expérience d'une transgression »
Laplantine, Transatlantiques (1994)

Nous adoptons une vision dialectique dans laquelle les inscriptions de la personne vont se combiner à la gestion de ses ressources : l'approche constructiviste présente l'activité du sujet comme prédominante. Une approche de cette activité nécessite la convocation de théorisations centrées sur le sujet et soucieuses du cadre (Baubion-Broye, Tap, 1987). Elles sont d'inspiration conflictualiste positionnant le conflit au cœur de leur modèle. Cependant leur combinaison permet de dépasser une conception limitée du conflit à condition de l'englober dans une approche stratégique qui définit un individu capable d'activer des registres d'action différenciés.

A] PERSONNALISATION ET SOCIALISATION : NIVEAU INTERINDIVIDUEL

La socialisation est définie comme la construction progressive d'un être social par le double jeu de l'intériorisation de valeurs, normes et schémas d'action et par l'accès à de multiples systèmes d'interaction. Cependant adopter une théorisation qui définit un sujet-acteur des influences qu'il reçoit nous conduit à nous éloigner de conceptions normatives adaptatives qui expliqueraient la socialisation comme étant le produit mécanique des pressions sociales (polarisation assimilation). La socialisation ne se réduit pas à l'ensemble des transmissions, mais implique de prendre en compte la dynamique et la complexité des relations interpersonnelles et l'ensemble des conduites par lesquelles se produit l'appropriation de ces transmissions. L'individu vit des relations multiples, pénètre des milieux d'existence variés et se trouve ainsi placé au cœur de réseaux interpersonnels et culturels qui le sol-

licitent de façon plurielle. Il reçoit simultanément et successivement ces influences. Les surdéterminations des conduites individuelles sont complexes au sein des relations interpersonnelles, dans les réseaux des institutions et dans les conflits qui, potentiellement les opposent. Au sein des relations interpersonnelles, un individu en relation avec un autre fera fluctuer sa position en fonction de la situation d'interaction, les groupes différents (familial, professionnel, amical) proposent des règles et des fonctionnements différents et les institutions ont chacune des règles propres qui peuvent être en opposition entre elles et en contradiction avec les règles du sujet. L'individu se trouve de fait devoir gérer des situations complexes et contradictoires.

Ainsi, parce qu'il n'est pas un reflet social il est actif dans l'élaboration des réponses qu'il produit pour faire face à ces sollicitations : compte tenu de leurs multiplicités, elles l'obligent à répondre aux déséquilibres qu'elles peuvent provoquer, tout en étant utilisées pour leur richesse comme ressources d'action. Se combinent un système d'attitude et de représentations héritées des échanges sociaux et un processus de dépassement de ces multiples influences. Deux processus de *socialisation et de personnalisation* fonctionnent en interstructuration. La socialisation s'opère sous la pression conformante des groupes qui ont pour but la préservation de leur fonctionnement, et leurs objectifs et attentes peuvent entrer en contradiction avec ceux de l'individu qui vise la réalisation de soi dont le moteur est l'individualisation.

La théorie de l'interstructuration du sujet et des institutions (Baubion-Broye, Malricu, Tap, 1987) pose l'intrication de deux processus combinés de *socialisation et de personnalisation*. Elle nous permet de poser les cadres d'une conception constructiviste qui met clairement en valeur la marge d'adaptation et de création de la personne dans les contextes sociaux. D'inspiration conflictualiste, elle a recours aux concepts de crise et de conflit, tant du point de vue psychologique que sociologique.

L'individu *devient sujet* grâce à son inscription dans des rapports sociaux multiples et complexes et à *travers l'ambivalence dans le jeu des identifications et des oppositions* aux personnes et groupes que ces rapports impliquent. Les conduites humaines sont une réponse adaptative aux déséquilibres dus aux besoins propres de la personne (internes ou liés à une demande sociale) ou dus aux divisions entre les institutions qui peuvent l'entraîner dans un *conflit*. Il y répond de trois manières différentes : soit par la soumission à la conduite majoritaire, soit par un clivage interne qui le conduit à l'impuissance ou à la révolte, soit à un dépassement du conflit par la recherche d'une solution intégrative des contradictions.

La structure d'une conduite dans une situation donnée ne dépend pas seulement de pressions externes à la conformité mais de processus internes qui visent à l'uni-

fication, à la réalisation d'une image de soi cohérente dans la durée, à la recherche de significations et d'idéaux qui légitiment les conduites pour les rendre plus autonomes, mieux vécues, dépassant le simple besoin de reconnaissance sociale. Ainsi, les pressions sociales dépassées peuvent être l'occasion d'inventions et de créations et pas seulement des occasions d'adaptation normatives. L'individu vit les influences de ses groupes d'appartenance, mais elles ne s'exercent que dans la marge qu'il a pu construire pour s'y conformer ou s'y opposer : « c'est par les significations et par les valeurs qu'il attribue à ses places et rôles en divers domaines et temps de sa socialisation qu'il peut en assumer les divisions, qu'il se met en mesure d'en effectuer – provisoirement et au risque de l'échec – la totalisation et le dépassement, qu'il peut imaginer et expérimenter des structures d'activités nouvelles, organisatrices de sa (re) personnalisation ». (Baubion-Broye, 1998, p. 38).

La conduite s'opère dans une restructuration à deux versants interdépendants des processus régulateurs subjectifs individuels et des sollicitations et régulations qui émanent des créations (œuvres) et des institutions : les conduites individuelles transforment les institutions et l'histoire des productions sociales influence l'évolution des structures mentales et comportementales des individus. C'est en ce sens qu'il y a interstructuration des sujets et des institutions.

Nous retiendrons trois dimensions de cette théorie :

- La multiplicité des réponses adaptatives.
- La dimension créatrice et innovante des réponses individuelles.
- L'impact des personnes sur la création des cadres sociaux structurants.

La personne met en place une dynamique de personnalisation-socialisation intriquée qui se structure peu à peu au cours de son développement. Cette combinaison existe de façon synchronique au moment présent et indique à la fois ses inscriptions sociales et sa tentative d'en dépasser les déterminismes et contradictions par des processus constants d'ajustements, de rééquilibrage, qui fonctionnent à plus ou moins long terme. Au niveau intra-individuel, penser le système de la personne permet de repérer le fonctionnement des rééquilibrages et des ajustements en transférant l'effort de personnalisation inscrit dans les relations sociales au système interne.

B] PERSONNALISATION ET PROJET, SOCIALISATION ET RÉSEAUX

Les deux processus sont envisagés dans une perspective intégrative et développementale, dans le cadre d'une théorie du développement de l'adolescence (Tap, 1988). Ils sont une succession de stades intégratifs que

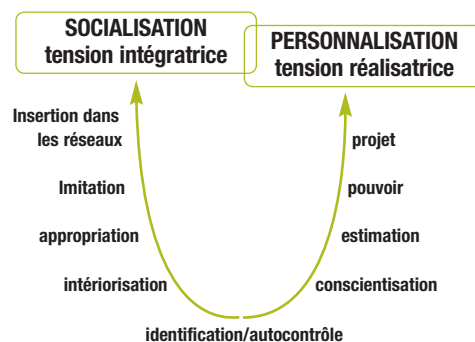
l'individu doit *dépasser* pour atteindre, à l'issue de son développement, à la fois *réalisation de soi* et *intégration sociale*. La socialisation centrée sur l'intégration du social, est en interstructuration avec le processus de personnalisation, centré sur l'individu. Chaque élément de socialisation rencontre un élément de personnalisation, un changement de l'un ayant une incidence sur l'autre. Cette spirale de développement entremêle les deux processus à condition que l'individu s'inscrive, tout en dépassant les aliénations. La personnalisation se définissant en opposition à l'aliénation.

L'individu, au cours de son développement, construit ces phases de socialisation qui combinent mise en conformité et mise à distance. Le sommet de la socialisation est à l'articulation intégration-appropriation, l'*intégration sociale* se combine alors à la *réalisation de soi* repérable à l'assertion de l'individualisation. L'intégration manifeste un besoin d'appartenance et de participation sociale et l'*assertion* suppose une capacité de différenciation qui permet à la fois à la personne de se considérer et de s'affirmer comme distincte de son entourage, mais aussi comme organisée et cohérente : « *c'est par un jeu complexe d'identifications et d'oppositions que l'acteur social (...) peut tendre vers sa propre réalisation, tout en participant aux objectifs du groupe auquel il appartient* » (Tap, 1988, p. 21).

Socialisation ←	↔	→ Personnalisation
6. Intégration sociale/appropriation		6. Réalisation de soi
5. Insertion réticulaire (insertion dans de multiples réseaux)		5. Orientation par le projet
4. Initiation par le groupe		4. Promotion par le pouvoir
3. Appropriation, règles et compétences		3. Estimation, hiérarchisation des valeurs
2. Intériorisation		2. Conscientisation
Styles imaginaires, représentations, valeurs		quête du sens, identité, esprit critique
1. Identification, attachements et défenses		1. Autonomisation, liberté d'action, autocontrôle

(Tap 1988, p. 34)

Le tableau ci-dessus, proposé par l'auteur, présente sous la forme de stades intégratifs et hiérarchisés un modèle de développement des deux dimensions exposées. Or, en quittant la perspective développementale, deux pôles en tension peuvent être envisagés reliant la polarité intégratrice et conformante (tension intégratrice) à la polarité réalisatrice et subjectivante (tension réalisatrice). Cela permet de lire les positionnements de l'individu de manière synchronique, positionné quelque part sur le vecteur, en tension, entre deux pôles complémentaires. La dimension spécifique des projets et des réseaux fonctionne en regard, comme deux dimensions constitutives de ses activités sociales.



1. Projet : tension de personnalisation

Le projet indicateur de la tension réalisatrice de personnalisation, implique que l'individu ait le désir de « *se faire exister dans l'avenir comme acteur potentiel* » (Tap, 1988, p. 57). L'orientation par le projet est l'indicateur de la capacité à englober et dépasser les cohabitations conflictuelles entre valeurs et influences externes et valeurs et contradictions internes. La réalisation de soi passe par le fait de se « *mettre à l'ouvrage, de faire œuvre. Par l'œuvre, (l'individu) peut construire et consolider une identité continue, cohérente et positive. Il peut anticiper et prévoir; s'ouvrir et s'enrichir dans la communication avec autrui* » (Tap, ibidem, p. 57).

- 1. *Recherche d'autonomie, d'auto-contrôle* : l'autonomie et le contrôle passent par l'accès à la différenciation critique, s'appuient sur l'acquisition de conduites indépendantes, mais aussi sur la capacité à organiser des normes externes, choisies en tenant compte des dépendances. L'autonomie consiste en une autogestion de ses liens de dépendance, par le repérage de ses normes et des normes de l'entourage. Elle est un équilibre entre anomie (absence de référence à une quelconque norme) et hétéronomie (adoption dépendante de normes externes). La capacité de gestion est liée au contrôle, sur l'environnement et sur son propre fonctionnement. L'atteinte de l'autonomie est limitée de fait, par sa construction historique dans la mesure où les processus conflictuels de participation-identification, fondateurs de la relation affective à l'autre, perdurent à l'âge adulte. De plus, leur caractère conflictuel peut être réactivé dans des situations de perturbation.
- 2. *Quête de sens et l'identisation* : la quête de sens ou conscientisation, concerne la recherche du sens de l'environnement et de sa propre histoire et l'attribution d'une signification singulière. Ce sens se trouve dans « *les référents collectifs, les groupes auxquels (l'individu) adhère; mais comme n'étant plus le résultat d'un enchaînement, mais d'un choix* » (Tap, 1984, p. 56). L'identisation intervient par la *prise de conscience des conflits que portent les institutions*. (Tap, 1980, p. 13).
- 3. *Estimation et la hiérarchisation des valeurs* : par la hiérarchisation des valeurs, il s'agit de créer et de

signifier ses valeurs, de faire des choix entre valeurs antagoniques. Les valeurs de la personne rencontrent les valeurs sociales et les normes externes de ses groupes d'appartenance, parfois contradictoires entre elles et avec ses propres valeurs. La personne est amenée à fournir un effort permanent de composition et d'explicitation de ses choix.

- 4. *Le pouvoir* est entendu comme la possibilité d'avoir une marge de manœuvre dans les interactions avec autrui et la possibilité de faire émerger et de concrétiser des projets. L'action individuelle rencontre dans sa tentative d'autonomie des fonctionnements identiques au sien, tout autant en quête d'autonomie, qui l'oblige à s'inscrire dans des régulations interpersonnelles et institutionnelles permanentes de définition des pouvoirs. La production d'un projet indique la marge de pouvoir de l'individu.
- 5. *Le projet*, indicateur de la dynamique de personnalisation, s'inscrit dans un contexte socioculturel : il est un compromis entre des attentes personnelles, des idéaux familiaux et sociaux, en cercles concentriques, inscrits dans l'entrelacement de tissus économiques et politiques spécifiques. La société construit pour ses membres, un projet social et économique qui passe, pour être réalisé, par des processus normatifs. La première normativité est celle du temps et des échéances prédéterminées des cycles de vie socialement organisés. Le projet personnel peut être l'objet d'un investissement familial ou communautaire.

La personnalisation indique la capacité de projection dans une situation d'ajustement, la capacité à choisir ses appartenances, à déterminer la signification de son histoire, à repérer et faire reconnaître son identité. (Malrieu, in Tap 1980, p. 262), Touraine (1973) produit la même définition à propos de la dynamique de subjectivation ou le travail de l'acteur. Pour Tap, la personnalisation est l'ensemble des projets et des actions d'une personne qui sont produits en réaction à des conditions d'existence, aux ruptures et restructurations internes ou externes. Ce processus combine la conformité avec l'environnement et le dépassement par la production d'actions conflictuelles qui donnent le statut d'acteur au sujet. C'est par cette dialectique individuation-conformation que les personnes sont à la fois autonomes et reconnues : « *c'est par un jeu complexe d'identifications et d'oppositions que l'acteur social (...) peut tendre vers sa propre réalisation, tout en participant aux objectifs du groupe auquel il appartient* » (1988, p. 21). Cette définition combine les deux processus de conformation et d'individuation.

Dans la dynamique de personnalisation, les notions de dépassement et d'intégration peuvent être remplacées par la notion de stratégie : ainsi, la personnalisation, effort de lutte contre les aliénations serait perceptible par la mise en œuvre des stratégies d'autonomisation, de conscientisation, de hiérarchisation de valeurs, d'ac-

cès au pouvoir, de construction de projets et de production d'œuvres. L'activité de personnalisation correspond alors à la capacité de réajustement que nécessitent les situations de transition. « *Le développement intellectuel va jouer un rôle déterminant dans l'effort de différenciation et de critique, d'intégration ou de rejet* » (Tap, 1988 p. 38) parallèlement le contexte doit permettre le dégagement de rapports sociaux contraignants pour proposer des rapports de coopération.

2. Réseau : tension de socialisation

L'insertion, définie comme la construction d'une place dans le système social, aboutit à l'intégration qui conditionne et permet la production des projets. L'intégration est entendue ici non pas dans sa version assimilation, mais comme la participation individuelle (tension de personnalisation) aux fonctionnements et productions collectifs.

- 1. *L'identification* aux autres parce que l'individu utilise des modèles environnants, s'attache et s'identifie à des personnes socialement valorisées, tout en se sauvegardant des attachements par la mise à distance et la recherche d'autonomie. Ce processus permet à la personne de construire, dialectiquement, une hiérarchisation des valeurs et des représentations, en équilibre entre ses besoins de conformité et de différenciation, par rapport à son groupe d'origine. Par l'identification, il y a assimilation d'une caractéristique partielle de l'autre et transformation de soi. L'autre fonctionne comme partie de modèle. L'identification par la compréhension de ses environnements culturels permet la participation sociale.
- 2. *L'intériorisation de représentations et de valeurs* par l'appropriation des représentations et modes d'action caractéristiques de ses groupes d'appartenance et acquiert des systèmes de valeurs portés par les environnements.
- 3. *L'appropriation de règles et de compétences* par l'adoption de modes de fonctionnements sociaux intériorisés (régulé par la hiérarchisation des valeurs).
- 4. *L'initiation par le groupe* ou la question du « que faire pour être accepté » signifie l'inscription dans des jeux de pouvoir et corollairement la définition de sa marge d'action.
- 5. L'inscription *réticulaire* (dans des réseaux) est indicatrice de la tension intégratrice de socialisation.

Projet et réseau, traduction de l'aboutissement de la construction sociale de la personne sont deux dimensions interstructurées de la dynamique de construction sociale : la personne subit les contraintes multiples et contradictoires de ses réseaux d'appartenance, comme elle s'inscrit en prenant position au cœur des contradictions et en utilisant les réseaux dans la construction des projets. Parallèlement, elle construit des projets qui portent la marque de son affirmation créatrice, réorga-

nisatrice des influences subies, mais ils sont aussi sous l'influence des environnements, plus ou moins aliénés, et liés aux déterminismes des réseaux fréquentés.

CJ LES ACTIVITÉS DE LA PERSONNE : NIVEAU INTRA-INDIVIDUEL

L'activité de la personne s'exerce sur des domaines inscrits dans des contextes sociaux. Elle sera conduite à construire et à être construite par ces lieux et systèmes.

1. Le champ psychologique et espace de vie

Lewin (1973) définit la personne comme un ensemble dynamique dont « *le champ psychologique comprend tous les faits qui existent pour elle à un moment donné.* » Le champ psychologique est fait de l'ensemble des événements qui ont une incidence sur son comportement. Ces faits peuvent être des variables psychologiques (besoins, idéaux, buts) ou non psychologiques (sociales, biologiques, physiques). L'ensemble des variables psychologiques qui ont une incidence constitue l'espace de vie. Il est lui-même composé de la personne et l'environnement, deux régions en relation d'interdépendance. Les variables non psychologiques incidentes sont des limitations, avec lesquelles l'individu doit composer. Elles constituent « *l'assise ou assiette psychologique* » qui se situe à la zone frontière du champ psychologique.

La théorie du champ met l'accent sur l'étude de la contemporanéité des situations et suppose une représentation systémique de la personne faite de sous-ensembles fonctionnels, ou systèmes, chacun entretenant des positions précises relatives et fonctionnant en interaction. Ce sont les valeurs qui influencent le comportement, mais n'ont pas le caractère de but : elles déterminent les activités qui ont une valence positive (*buts*) ou négative (*aversions*) pour un individu dans une situation donnée et induisent des champs de force qui indiquent une focalisation de l'activité vers une même région. L'intention d'exécuter une action d'atteindre un but, conduisant à ce but correspond à l'existence d'une tension dans un certain système à l'intérieur de la personne. Il y a système sous tension s'il y a intention.

La tension se relâche si le but est atteint. Le champ n'est ni totalement fluide (les tensions n'existeraient pas puisque les systèmes s'égaliseraient immédiatement) ; ni totalement rigide (il serait impossible de rendre compte des effets d'un besoin sur un autre ou du niveau de tension de la personne dans son ensemble). Dans la mesure où les systèmes communiquent, la personne a un *degré moyen de fluidité* qui peut varier d'une

personne à l'autre et d'une situation à l'autre pour une même personne, *si la personne est plus fluide, on devrait constater un déclin plus rapide de la tension* (ibidem p. 73) A un besoin de but correspond une force qui agit sur la personne et provoque la tendance à la locomotion vers ce but, locomotion réelle par l'action, ou irréaliste par la pensée (ibidem p. 70). La notion de « *système sous tension* » signifie qu'il y a tendance au changement dans le sens d'une égalisation de l'état des systèmes voisins. L'individu oriente ses comportements en fonction des hiérarchies de buts qu'il construit à l'intérieur de sous-systèmes, son orientation est intrinsèque (il est naturellement orienté en tant qu'individu existant) et elle dépend de ses choix. Ainsi ses activités concrètes ou projectives tendent à se focaliser sur une zone pour restaurer un équilibre. La fluidité implique les possibilités d'échanges entre sous-systèmes.

2. Le projet comme système d'équilibre

Le projet, entendu comme pro-tension est intimement lié au vivant. Il y a projet parce qu'il y a recherche de restauration d'équilibre. La locomotion vers un but est l'équivalent de la motivation (moteur). La théorie de la motivation de Nuttin permet d'éclairer la permanence possible de l'état projectif en considérant l'individu motivé par nature. Il ne s'agit plus à chercher à le motiver, mais à trouver ce qui le motive. Nuttin (1991) ancre la motivation dans le vivant : il y a projet parce que l'individu existe et son existence crée une tension naturelle vers l'avenir, tension qui vise à préserver son fonctionnement. Sa dynamique globale unique – malgré la diversité des comportements constatés – est orientée vers son *déploiement optimal*. Pour cela, individu va entrer en relation avec certains *objets préférentiels* qui vont satisfaire ses besoins. Ainsi, un projet peut être de vivre au jour le jour et de se donner les moyens de l'atteindre... (Nuttin, 1991, p. 257). L'existence du projet n'est pas soumise à des critères externes, et les buts vers lesquels la personne s'investit ne sont pas forcément des buts visibles ou validés par l'entourage. Parallèlement à cette tension vers l'avenir, l'ancrage des projets vient de la tendance de l'homme à intervenir dans le cours des événements, parce qu'il ne se satisfait pas du passé. Le but naît d'un écart constaté entre le besoin et la réalité et cette tension conduit l'individu à planifier une *structure moyens-fins* dans la formation du projet d'action. Une dynamique ascendante s'instaure, qui s'appuie sur des buts atteints pour ensuite les dépasser, vers la construction de nouveaux buts – Boutinet (1996) fait référence au *temps spiralaire* du projet.

La motivation n'est pas un déclencheur, mais son rôle est *de réguler* en continue et de coordonner les différentes opérations menées en direction de l'objet-but, de transformer des réactions segmentées en une *action significative* plus large, inscrite dans cette planification. Sollicité par une multitude d'objets, l'individu est

conduit à hiérarchiser leur importance relative. Cette hiérarchisation peut aussi être relative aux niveaux d'aspiration : le niveau d'aspiration, lié au fait d'espérer, représente l'ensemble des buts qu'une personne se propose d'atteindre. Il s'apparente à la *valorisation* que fait l'individu d'un certain nombre de buts dans le modèle du système des activités⁴ ou à la valence positive qui caractérise les buts visés pour Lewin. La personne va hiérarchiser les projets en fonction de ceux qui semblent les plus satisfaisants potentiellement.

La théorie du système des activités permet de positionner la personne dans des environnements sociaux, d'élargir la perspective psychologique.

3. Système des activités

La théorie du *système des activités*⁵, considère que les activités accomplies par les personnes forment un système, constitué de différents sous-systèmes liés aux environnements multiples dans lesquels s'exerce l'activité sociale du sujet. Elle en distingue quatre : les activités familiales ou conjugales, amicales, sociales, et professionnelles. Nous choisissons de faire apparaître dans le schéma ci-après la sphère spécifique du sous-système formatif associée à la sphère professionnelle ; elles nous semblent liées et entretenir un rapport de substitution, d'alternance dans les activités de la personne. Nous disons aussi les sphères familiales parentales et conjugales parce que la famille d'ancrage n'a pas pour l'individu la même fonction que la famille construite.

Curie (1994) fait remarquer que la catégorisation des activités est délicate dans la mesure où elle peut être faite de point de vue externe ou du point de vue de l'individu et que la différenciation des sphères travail/non-travail se construit dans une histoire sociale et personnelle. Pour un jeune par exemple, la distinction entre activités associatives et travail se construit brusquement à partir d'une expérience ou n'existe pas pendant longtemps.

Néanmoins, les projets des personnes se développent à partir de différentes *sphères d'activité*, et il s'agit de repérer quels sont les lieux d'investissement et de ressources qui ont une fonction constructive pour elles. Cela permet de comprendre la manière dont s'élaborent des stratégies dans la régulation de conflits qui surgissent au sein, et entre, les différents domaines d'activités, et de comprendre plus spécifiquement les perturbations occasionnées par les situations de changements.

4. Calcul de la valorisation relative : importance des objectifs accordés à un domaine par rapport aux objectifs visés dans les autres domaines ; total d'interclassement : somme des objectifs valorisés dans tous les domaines.

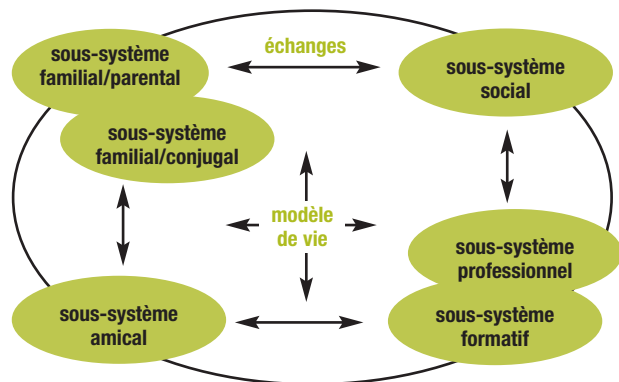
5. Cette théorie est développée par l'équipe CNRS « Psychologie de la Personnalisation et des changements sociaux » du laboratoire de psychologie de l'Université Toulouse le Mirail.

6. Ce schéma est modifié à partir des précisions du laboratoire cité ci-dessus sur l'appellation des quatre sous-systèmes ; le schéma de Curie n'en précisant pas la catégorie. Nous avons fait apparaître spécifiquement le sous-système formatif associé à la sphère professionnelle.

a. Fonctionnement du système des activités

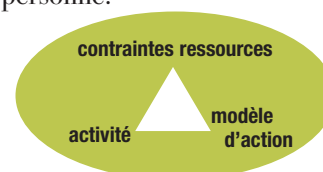
Chacun de ces sous-systèmes a des buts et des moyens, des rythmes spécifiques, des significations particulières. Ainsi chacun est partiellement autonome et gère des contraintes et des ressources externes. Mais ils entretiennent aussi entre eux des relations d'interdépendance : chacun va produire des sorties qui seront des entrées pour les autres sous-systèmes. Ils fournissent des ressources tirées de leurs inscriptions dans un cadre social. Les ressources d'un système sont limitées et la personne va les attribuer préférentiellement à l'une ou l'autre des activités, devant ainsi faire des arbitrages.

Ces échanges dynamiques entre les moyens d'agir sont de nature *motivationnelle, matérielle et informationnelle* : un savoir acquis dans un domaine peut être réinvesti dans un autre ou un salaire peut financer des loisirs. Les ressources peuvent provenir des soutiens proposés par l'entourage dans un des systèmes. Des raisons d'agir, et des buts s'échangent aussi : en faisant un stage, le but d'un stagiaire peut être de trouver un emploi, mais aussi de trouver des amis, d'accéder à un logement autonome ou simplement de s'occuper. La détermination des contraintes et ressources, des buts et des moyens, échangeables entre domaines organisés par la personne sont significatifs de ses efforts d'arrangements. Il est pertinent de repérer la nature des échanges, mais aussi leurs significations.



Système des activités, d'après Curie (1994), p. 69⁶.

Un sous-système est constitué par un ensemble d'activités, contrôlées par un modèle d'action, dans un univers de contraintes et de ressources spécifiques. Le modèle d'action s'analyse en termes de hiérarchie de valeurs et d'urgence d'objectifs posés dans le sous-système par la personne.



Structure interne d'un sous-système (ibidem)

Il s'analyse aussi en termes de *projets*, dans la mesure où le projet est défini comme une articulation entre buts et

moyens, fondée par un objectif posé comme prioritaire. La personne va développer ses activités dans des domaines qu'elle investit plus ou moins fortement. L'investissement existe par nature, même s'il n'est pas apparent dans un sous-système socialement valorisé, comme celui de l'activité salariée par exemple. Le système d'activité d'une personne peut s'envisager qu'elle que soit la situation dans laquelle elle fonctionne : cette situation peut être un moment de transition brutal ou anticipé, comme un moment saisi au hasard dans sa trajectoire et qui n'est pas, pour elle, perturbateur.

Les projets indiquent ses focalisations et ses hiérarchisations dans une préoccupation de création personnalisante. Les réseaux fonctionnent comme contraintes ou ressources et accompagnent ou freinent cet effort de personnalisation. En effet, l'entourage intervient toujours au cours des choix de la personne ou dans les hésitations. Les projets qui émergent faisant de l'autre une source possible de soutien dans cette recherche au travers des identifications, des solidarités, des désaccords ou des accompagnements qu'il peut proposer. Les réseaux sont envisageables comme objet d'investissement et prennent alors le statut de but : la personne peut, par exemple, développer un projet dont l'objectif est l'amélioration de sa sphère familiale.

b. Contrôle du système des activités.

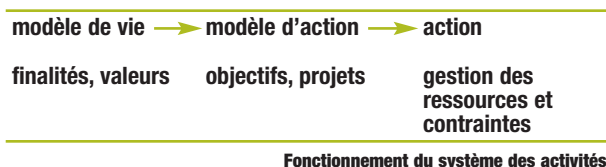
La personne, dans chacun de ses *domaines de vie*, va déployer des activités dont la nature et l'intensité dépendent des *contraintes et des ressources* spécifiques à chacune des situations et des modèles d'action qu'elle a pu construire. Les valeurs que la personne attribue aux moyens dont elle dispose et aux buts qu'elle fixe vont conditionner leur hiérarchisation et leur organisation dans le temps.

Un double mouvement caractérise le développement (Lewin, *ibidem*) : par l'augmentation du nombre de sous-ensembles indépendants, il y a diminution du degré d'unité de la personne et des simples interdépendances (*différenciation croissante*), mais il est compensé par le processus d'organisation qui augmente l'unité du comportement (*organisation croissante*). Une organisation d'interdépendance interne se met en place à plusieurs niveaux : un besoin peut être directeur et un autre occuper la position d'un besoin dirigé. Ceci conduit à une hiérarchisation des besoins qui deviennent dépendants, non dans une propagation de la tension, mais parce qu'un besoin devient l'instrument d'un autre. Au cours du développement l'organisation se complexifie, se hiérarchise et se complique. La *complexité des unités* est liée à l'augmentation du nombre et de la variété des sous-ensembles contenus dans une même unité de comportement. L'organisation devient hiérarchique quand apparaissent des emboîtements de buts principaux et secondaires, « *différents degrés d'organisation hiérarchique de l'unité de compor-*

tement ». L'organisation devient compliquée, parce que des activités peuvent se chevaucher, s'interrompre et se reprendre plus tard sans qu'il y ait eu perte de signification. La cohérence pourrait alors être envisagée comme une propriété de l'organisation, non comme une caractéristique inhérente au développement.

Dans cette conception du développement la régression ou rétrocession n'est pas incompatible avec la maturité puisqu'elle peut porter sur des domaines distincts et ne pas influencer l'ensemble du système de la personne. Le développement conduit à une variété accrue de comportements nouveaux qui s'organisent par l'inclusion de parties dans une unité d'action surplombante, *une seule idée directrice*. L'organisation du comportement renvoie à la coexistence de divers types d'unités liés à l'*effet directeur d'une intention ou d'une idée* (Lewin *ibidem*).

Envisagé de manière synchronique, le *modèle d'action* joue le rôle d'une *instance de contrôle* et de coordination à l'intérieur d'un sous-système. Il guide les activités de la personne au moment et se transforme au fur et à mesure du développement de ces activités. Le modèle d'action organise la distribution des contraintes et ressources dans leur rapport à l'activité en fonction des objectifs poursuivis (nature et importance des buts assignés), du contrôle que la personne pense pouvoir exercer sur l'activité (fréquence des jugements auto-attributifs internes ou externes) et ses résultats (fréquence des possibilités de contrôler les déterminants de l'activité) (Baubion-Broye, 1998). Dans la mesure où différents modèles d'action fonctionnent dans chaque système, une instance générale et régulatrice, le *modèle de vie*, organise les rapports entre sous-systèmes en mettant en relation des modèles d'action particuliers aux sous-systèmes, en hiérarchisant les objectifs poursuivis dans chacun, en régulant les échanges dans le sens d'une plus ou moins forte interdépendance. Peut ainsi se mesurer le solde des échanges entre sous-systèmes, l'unité du système en fonction du volume global des échanges, l'interdépendance globale liée au volume d'aide et d'obstacles entre sous systèmes, et de segmentation, dans le lien entre échanges intra et intersystémique.



L'individu met en œuvre des « *stratégies sociocognitives et effectives de construction ou de maintien d'une identité personnelle et sociale positive* » (Baubion-Broye, 1998, p. 40).

Dans cette conception, il y a primat de la contrainte ou de la norme : primat du normatif en interne avec la présence du modèle de vie, instance de contrôle et primat

du normatif en externe avec la place des contraintes qu'il s'agit de gérer : « *le système des activités est le produit de choix opérés sous contraintes* » (ibidem)

L'individu hiérarchise ses conduites dans le sens d'une organisation cohérente. Cette organisation se construit par la signification qu'il attribue à ses choix et positionnements. Il est acteur des arbitrages qu'il effectue, et met en place une dynamique de personnalisation qui porte la trace de ses modalités de gestion des environnements. Il ne fonctionne pas que sous la contrainte des déterminations des ressources externes, des possibilités que laisse ouverte son environnement, mais opère un dépassement des aliénations contextuelles.

D] OBJECTIF : COHÉRENCE IDENTITAIRE

L'objectif de l'équilibration dynamique de la tension qui peut exister entre personnalisation (projet) et socialisation (inscription dans les réseaux) se joue dans le champ identitaire. Il est le lieu de négociation des deux dynamiques potentiellement en tension. Par le rééquilibrage de ses systèmes d'activités, l'individu met œuvre des « *stratégies sociocognitives et affectives de construction, ou de maintien, d'une identité personnelle et sociale positive* ». (Baubion-Broye, 1998, p. 40).

L'approche de l'identité en termes stratégiques suppose une conception de l'individu actif dans la définition de son identité, dans la définition de soi, et indique une accentuation de notre propos sur le niveau interactionnel de la personnalisation. La stratégie est celle du sujet qui va tenter de combiner les ancrages (pôle réseau) aux créations (pôle projet).

Les stratégies identitaires sont consensuellement définies comme des « *procédures mises en œuvre (de façon consciente ou inconsciente) par un acteur (individuel ou collectif) pour atteindre une, ou des, finalités (définies explicitement ou se situant au niveau de l'inconscient), procédures élaborées en fonction de la situation d'interaction, c'est-à-dire en fonction des différentes déterminations (sociohistoriques, culturelles psychologiques) de cette situation.* » (Camilleri et al. 1990, p. 24). Dans ce contexte théorique, les finalités sont elles-mêmes identitaires.

1. L'identité, un processus à double face

L'identité est une dynamique qui allie un processus d'assimilation ou d'identification au processus contraire de prise de distance à l'autre, de différenciation, nommé identisation par Tap (1988). L'identité est définie comme une constante qui se construit par « *l'intégration de l'autre dans le même, du changement dans la continuité* ». (Camilleri, 1980, p. 331)

Concrètement, cette altérité se trouve dans l'environnement socialisé de la personne. L'identification se fait par l'affiliation à des groupes sociaux qui attendent chacun de l'individu qu'il remplisse un certain nombre de rôles. L'individu se construit de façon multiforme à travers les groupes qu'il rencontre et se trouve être à l'articulation plus ou moins cohérente de ces rôles. L'affiliation aux groupes se fait de façon différenciée et l'individu hiérarchise ses investissements. L'individu dispose d'un « *jeu de sous-identités collectives* » (Camilleri, 1980, p. 332), et son identité individuelle proviendra de la manière dont il les ordonne, les investit ou désinvestit. Camilleri parle de « manipulation » des identités. Une des dimensions de l'analyse des identités étant de comprendre le comment et le pourquoi de ces manipulations. Dans cette construction, peuvent se rencontrer des variétés de constructions identitaires qui vont des identités défensives, mécaniques, structurées par répétition, aux identités dynamiques et offensives, structurées de manière dialectique. On parlera de *styles identitaires*.

On distingue habituellement l'*identité sociale* de l'*identité personnelle*. L'identité sociale relève des caractéristiques repérables de l'extérieur : position sociale, statuts, appartenances ; l'identité personnelle renvoie à la perception subjective qu'a la personne de son individualité, de ses particularités et différences. L'identité est le résultat des relations entre la « *définition extérieure de soi et la perception intérieure* » (Lipiansky, 1990, p. 175).

L'approche stratégique implique alors une conception de l'identité définie dans ses composantes dynamiques, interactives et multidimensionnelles : *dynamiques*, parce que l'identité est le produit d'un processus qui intègre les différentes expériences d'un individu tout au long de sa vie ; *interactives* parce que l'individu se construit au sein de réseaux d'interactions, familiaux et sociaux ; *multidimensionnelles et structurées* parce que les réponses identitaires fluctuent suivant les situations, mais sont intégrées dans un tout plus ou moins cohérent et fonctionnel. En outre, l'individu n'a pas une seule identité mais « *dispose d'un faisceau d'identités possibles dont il actualise l'une selon les contraintes de la situation où il se trouve et selon ses désirs et intérêts* » (Vasquez, 1990, p. 144).

2. Fonction et fonctionnement des stratégies identitaires

Les stratégies sont *finalisées* et dépendent des enjeux portés par l'acteur individuel ou collectif dans leur mise en place. Il s'agit de comprendre alors quelles sont les *victoires identitaires* et les *finalités identitaires* poursuivies par les individus (Camilleri et al. 1990). En lien avec le champ sémantique de la bataille, activer des stratégies signifie en attendre des victoires. Il s'agit alors d'un processus constant d'ajustement, qui évolue avec le temps et les contextes, enclenché par une situation tension-

nelle que l'on veut résoudre. Les stratégies identitaires s'activent et deviennent visibles surtout dans le cas de déséquilibres, de conflits, et de tensions (Tap, 1987).

Ces stratégies ont deux fonctions essentielles : une fonction *intégratrice* qui permet de préserver une identité synthétique (unicité) et une fonction *adaptative* qui détermine la recherche d'une identité syncrétique (multiplicité). L'objectif général de l'individu étant de préserver un Moi défini comme une unité intégrée. La fonction intégratrice vise à limiter l'impact déstructurant des situations d'instabilité, de rupture qui remettent en cause l'unité de l'identité. Parallèlement les comportements adaptatifs permettent à l'individu, par plasticité, de construire une place psychologique et sociale.

a. Fonction adaptative

Les travaux de Kastersztein mettent plutôt l'accent sur la fonction adaptative et sur l'influence des relations et de la situation sur la production des stratégies. « *Une des finalités stratégiques essentielles pour l'acteur est la reconnaissance de son existence dans le système social* » (Kastersztein 1990, p. 32) : se mettent alors en jeu simultanément des mouvements de *similarisation* (ressembler aux membres du groupe) et de *différenciation* (avoir une place spécifique). Tirés par ce vecteur, des buts intermédiaires vont se déployer dans le temps. Ils sont eux-mêmes de l'ordre de la conformité (*conformisation, assimilation, anonymat*) et/ou de la différenciation (*différenciation, individuation, visibilité sociale*).

La *conformisation* est la tendance à rapprocher ses comportements et attitudes des normes d'un groupe, quand cet écart est vécu comme trop grand. Se conformer ne correspond pas systématiquement à une acceptation des normes, mais aussi à un faire semblant pour retrouver un équilibre. Dans l'*assimilation* l'individu va plus loin dans sa recherche de l'identique en gommant ses particularités pour que son appartenance ne puisse pas être remise en cause. L'*anonymat*, enfin, correspondrait à un refus de prise de responsabilités dans des contextes trop impliquants.⁷ Friedberg (1997, p. 277) à ce propos, montre qu'un faible engagement apparent, qui pourrait se traduire par une recherche de déresponsabilisation au sein d'une organisation, peut correspondre à une stratégie de désaffection d'une sphère. Cette non-participation permet l'investissement dans un autre domaine, hors organisation. Ceci s'appuie sur l'hypothèse d'un *d'instinct stratégique*, ou intérêt naturel des acteurs pour les situations auxquelles ils participent, et sur l'absence de polarisation des individus sur les enjeux d'un seul système.

Pour Kastersztein, les finalités de similarisation sont fortement valorisées parce qu'elles se font au profit du système social dominant. C'est quand la similarisation

7. Les travaux de Monteil (1987) sur les performances scolaires, montrent qu'en supprimant la comparaison sociale au sein du groupe, l'anonymat renforce le rôle des facteurs personnels dans les performances individuelles ; l'anonymat est en cela, parallèlement à la déresponsabilisation, un révélateur de potentiels individuels

n'est pas atteinte, ou parce qu'elle menace l'individu, que des stratégies de différenciation sont activées. Les finalités de *différenciation* s'opposent terme à terme aux finalités de conformité.

Par la *différenciation*, il s'agit de construire de nouvelles conduites, de revendiquer une place spécifique dans un contexte qui tendrait à négliger les particularités. Dans une démarche d'*individuation* ou *singularisation* la personne veut être elle-même, en tenant peu compte de l'environnement social. Cette stratégie, en se teintant de singularisations négative peut compenser un sentiment d'échec. L'individu devient remarquable par sa négativité. Il peut aussi, en situation difficile, se rendre *incomparable*, en déplaçant les critères d'évaluation. Enfin, la *visibilité sociale* vise à sortir de l'anonymat, à revendiquer et faire accepter une particularité jusque-là non prise en compte ou contrariée.

Finalités de conformité	Finalités de différenciation
conformisation	différenciation
assimilation	individuation
	singularisation négative
	incomparabilité
anonymat	visibilité sociale

D'après KASTERSZTEIN (1990 pp 27-41)

Les deux groupes d'attitudes peuvent cohabiter, cependant « *la tension générée par ces ambivalences aboutit (...) soit à une polarisation vers une hyperconformisation ou une singularisation à tout prix, soit à une incohérence de comportements très difficile à gérer, soit à la marginalisation ou à l'anormalité* » (ibidem p 41). Alors qu'est soutenue l'hypothèse de processus, d'évolution et de négociation constantes, la présentation de Kastersztein met en valeur deux tendances clivées (identité ou différenciation) qui semblent s'inscrire dans un continuum et donnent la priorité à un but d'intégration culturelle. Taboada-Leonetti assouplit cette analyse en précisant que les enjeux peuvent évoluer pour un individu, que plusieurs enjeux peuvent cohabiter au sein d'une même situation. Ainsi un même acteur peut « *faire appel à différents types de stratégie identitaire, successivement dans le temps, ou synchroniquement, en fonction de l'enjeu qui est en cause* » (Taboada-Leonetti, 1990, p 78).

b. Fonction intégratrice

Les travaux de Lipiansky (1990) se focalisent sur la fonction *intégratrice* des stratégies identitaires, vers la recherche d'une identité synthétique. L'analyse qu'il porte à l'intérieur des groupes montre que la recherche d'anonymat, ou d'indifférenciation, semble liée à une tentative de défense et de protection contre des situations socialement inconfortables. La recherche de la singularité vise plutôt l'auto-affirmation, qui ne s'exprimerait que dans un climat sécurisant. Les mêmes constats sont faits sur les possibilités de projection tem-

poirelle, les contextes de frustration et d'insécurité limitant la perspective temporelle.

La relation de l'individu au contexte produit des positions stratégiques. Cependant il peut les faire varier en fonction de la valeur qu'elles confèrent à l'image de soi : assimilation pour montrer son adhésion aux valeurs du groupe ou différenciation pour affirmer son originalité. La position idéale semblant être celle du « primus inter pares » (Codol, 1975) de celui qui, premier entre les pairs, se distingue en étant le plus conforme aux valeurs du groupe et fait ainsi jouer de manière équilibrée, la dialectique de l'assimilation et de la différenciation.

Ainsi, une même stratégie, comme, par exemple, la revendication d'une identité négative, peut être expliquée soit par la fonction intégratrice soit par la fonction adaptative. C'est le poids accordé aux facteurs intrapsychiques, interpersonnels ou sociaux qui va déterminer les niveaux explicatifs.

Pour Camilleri, l'identité a une double fonction instrumentale : une fonction collective de manipulation et une fonction individuelle de défense. La manipulation passe par l'attribution d'identités simplificatrices qui permettent de cantonner des sous-groupes sociaux à une identité réduite à quelques traits de manière à en maîtriser la place. La manipulation peut concerner un groupe donné qui construit des identités confuses en son sein, de manière à ne pas considérer objectivement des éléments qui le dissocierait nettement d'un autre groupe et le mettrait ainsi en danger. Camilleri parle alors d'identité *simplificatrice* ou d'identité *confusionniste* (1980, p. 339). Parallèlement, la fonction défensive de l'identité vise à lutter contre cet usage collectif vécu comme une altération. S'enclenchent alors des processus d'*authentification* qui visent à se faire reconnaître pour ce que l'on est.

3. Le champ identitaire

Camilleri (1990), en introduisant par la notion de champ *identitaire* une conception spatialisée de l'identité, accentue la dynamique de traitement permanent, de négociations, de réajustements dont sa structuration fait l'objet. Cette conception se complète de l'hypothèse d'un dynamisme propre à l'individu caractérisé par deux exigences : celle de restaurer une unité de *sens* qui donne une impression de cohérence et de stabilité, et le besoin de s'attribuer une *valeur*. Ce dynamisme bien qu'il soit soumis aux influences des interactions sociales, procède du sujet lui-même. Il sera d'autant plus activé que les interactions porteront atteinte à l'unité de sens et au sentiment de valeur de la personne.

Le champ identitaire se structure autour de trois pôles : *le pôle de l'identité de fait*, *le pôle de l'identité de valeur* et *le pôle de l'identité prescrite*.

- Le pôle de *l'identité de fait* est constitué des caracté-

ristiques que la personne repère comme formant chez elle une constante, une unité de sens qui crée une cohérence liée à la perception d'être le même dans le changement. Il s'agit plus d'un sentiment d'unité que d'une unité effective « *le sentiment de l'identité demeure tant que le sujet parvient à donner à l'altération le sens de la continuité* » (p 86).

- Le pôle de *l'identité de valeur*, est constitué des valeurs revendiquées, référées à un moi idéal ; il entre en interaction avec l'identité de fait puisque les réarrangements menés par l'individu qui rencontre l'altérité ne sont pas guidés par un simple souci de conformité logique. Ils sont guidés, en partie, par l'image que l'individu se fait de lui-même, par les bénéfices anticipés d'un changement éventuel.
- Le pôle de *l'identité prescrite* se construit par l'attribution de caractères et de valeurs par autrui, puisque la construction identitaire est un processus socialisé. L'équilibre de l'individu est atteint quand les représentations et valeurs auxquelles il s'identifie et se donne du sens lui permettent aussi de s'accorder à l'environnement.

Ces trois pôles sont en interaction et font l'objet de d'aménagements internes et externes. La cohérence totale n'est pas nécessaire à l'équilibre. Des points d'ancrage forts qui permettent d'investir l'image que se fait l'individu de lui-même suffisent pour éviter la *crise identitaire*. C'est en fonction du degré d'adhésion de la personne au résultat de la négociation entre les pôles qu'elle agira sur la structure : elle la stabilise si elle est en accord avec la configuration produite, ou la remet en cause pour aboutir à une nouvelle définition.

Dans le cas de rapports asymétriques où un groupe dominant attribue des valeurs négatives à l'individu, c'est la valeur de la personne qui est remise en question. Le pôle des identités prescrites déséquilibre alors son adhésion à sa structure identitaire. La personne, atteinte dans l'auto-attribution de sa valeur, enclenche des efforts de redéfinition d'elle-même.

C'est quand le problème de la reconnaissance de l'identité est dépassé que l'on « sort » des stratégies identitaires. C'est en acceptant les différentes facettes de son identité que face à lui-même et face à autrui « *la personne en vient à être ce qu'elle est* » (Rogers, 1966, p 85). L'*individuation* serait alors, pour Lipiansky, le dernier stade de la dynamique identitaire, l'aboutissement d'un processus d'évolution personnelle.

Du point de vue méthodologique, il s'agit pour Camilleri (1980, p 333) de s'intéresser aux rapports que l'individu entretient avec le groupe social ; non pas avec l'ensemble, mais avec les secteurs et niveaux avec lesquels il se sent concerné et qui varient dans le temps et l'espace. Il s'agit alors de cerner les *autrui significatifs*. D'autre part, quand rien d'inhabituel se produit, l'individu ne formule pas son identité. L'identité *non dite* se

distingue de l'identité *formulée*. La première est à usage interne. « Elle suffit à l'individu pour se saisir un à travers l'écoulement de sa durée personnelle, et aux membres d'un même groupe pour se sentir affilié à celui-ci ». L'identité, quand elle est formulée, indique un projet de changement de redéfinition du rapport à l'environnement, « elle interpelle autrui et de fait l'implique » (Camilleri, 1980, p 341).

À cause de la dimension interactive de la construction de l'identité, les stratégies activées par la personne n'existent que dans un contexte de négociation. Elles sont alors déterminées, au moins partiellement, non seulement par les finalités propres à l'individu, mais aussi par les buts et stratégies de l'entourage. Ainsi, les *acteurs* avec leurs ressources spécifiques, la *situation* et ses enjeux, définis en partie par l'analyse des rapports sociaux, et les *finalités* poursuivies par chacun, sont à prendre en compte pour comprendre la dynamique des jeux stratégiques interindividuels. Des disparités aussi bien interpersonnelles (écart entre l'identité pour soi et l'identité pour autrui) qu'intra personnelles (conflit entre deux systèmes culturels intériorisés) conduisent à la construction de réponses identitaires.

Dans la production de l'identité, entre une « *part importante de choix, donc d'indétermination quant aux formes et issues des processus stratégiques* » (Taboada-Leonetti, 1990, p. 49). La stratégie activée n'est pas forcément fonctionnelle et ne sert pas les intérêts de la personne : elle peut être réactive et non planifiée parce qu'impulsée par l'affectif, elle peut être limitée, rudimentaire parce que la personne a du mal à activer la facette de sa personnalité qui lui serait utile en situation nouvelle.

Penser la construction identitaire en terme de stratégies nécessite de les situer dans des contextes divers et de considérer qu'elles peuvent cohabiter tout en étant en apparence contradictoires. Elles sont ici présentées plutôt comme s'excluant l'une l'autre au profit l'une de l'autre, dans un objectif constant d'intégration à un groupe dominant. La tension peut se penser comme une stratégie de gestion des paradoxes, et non comme une contradiction qui conduit à la polarisation (ancrage/errance) ou à l'incohérence.



Ce schéma conclusif représente le positionnement de notre théorisation. Le cadre global de l'interstructuration pose en complémentarité, les dynamiques de personnalisation et de socialisation qui visent une équilibre de l'identité psychosociale de la personne.

3] Socialisation et réseaux : les stratégies de réseaux⁸

« L'essentiel est plutôt de raisonner en termes de rapports plus que de caractéristiques, de processus plutôt que d'états, de réseaux plus que de partage géométrique de l'espace social. »
Charlot, 1998, p. 9.

Le travail sur les réseaux vise à construire un indicateur des dimensions de la socialisation. Penser les réseaux des individus nous permet de réfléchir non pas en termes d'exclusion, mais en termes d'appartenances. Un individu peut être dans un réseau et hors d'un autre, central dans un réseau et périphérique dans un autre.

A] LES TYPES DE RÉSEAUX

Les recherches, qu'elles soient structurelles ou fonctionnelles, peuvent se centrer sur des réseaux différents : soit sur l'*ego network*, où le réseau est considéré à partir d'une personne, de sa perception de l'entourage, de ses stratégies de recherche d'aide ; soit sur le *total network*, les réseaux primaires sont alors considérés comme un collectif ; soit sur les réseaux secondaires et leur organisation.

- Le réseau primaire est défini comme un « *ensemble naturel d'individus en interaction* » (Besson, 1994, p. 187). Cet ensemble est dynamique et évolutif. Il est une entité collective qui dépasse le simple enchaînement de relations focalisées sur un individu. Les liens sont de nature affective plutôt que fonctionnelle. Ils sont basés sur la réciprocité et ne reposent pas sur l'échange monétaire.
- Les réseaux secondaires se différencient en réseaux non formels et formels : les réseaux secondaires informels sont mis en place par les membres des réseaux primaires pour répondre à des besoins qui émergent dans le quotidien. Ils sont basés sur l'identification

8. Le chapitre «Socialisation et réseau» envoie au Module B «Travailler ses stratégies de réseau».

par les personnes elles-mêmes de ces besoins et sur leur investissement dans la mise en place de solutions, les échanges de services y sont importants.

- Les réseaux formels sont ceux qui constituent les institutions sociales, qui remplissent des fonctions précises et repérées. Les liens qui s'établissent entre individus et réseau formel le sont en fonction des services établis, sont déterminés par les rôles, et des éléments monétaires et légaux y fondent les échanges.

B] FONCTION DU RÉSEAU : ÊTRE INSCRIT OU S'INSCRIRE ?

Le réseau de la personne est d'abord le lieu de construction de valeurs. Avant de l'envisager sous son aspect fonctionnel et de décrire les stratégies d'usage qu'elle peut mettre en œuvre (s'inscrire), il est intéressant de faire un détour par la fonction qu'il joue dans la dynamique de socialisation (être inscrit).

La valeur c'est ce qui vaut, qui a de l'importance, renvoyant en cela, soit à l'estime et à la qualité (connotation positive), soit à la priorité (hiérarchisation). C'est aussi ce que le jugement personnel estime vrai, s'accordant plus ou moins avec le contexte, cette acception donnant naissance à l'expression *échelle de valeur ou système de valeurs*. En sociologie le concept est fortement lié à ceux de jugement et de norme.

L'individu à travers le processus de socialisation se construit par une négociation constante entre ses choix et les tendances conformantes de l'entourage. La famille d'abord transmet ses modèles, sa culture et ses idéaux et l'individu par le processus d'identification construit à la fois ses attachements et garantit ses détachements. Il en est de même au fur et à mesure de l'élargissement de ses groupes d'appartenance.

Le concept de valeur implique une dimension dynamique et conflictuelle : dynamique parce qu'elles évoluent pour les individus, les groupes et les sociétés ; conflictuelles parce que différentes des normes. L'individu peut s'identifier à des valeurs spécifiques différentes de celles qu'a pu construire son groupe. Son groupe d'appartenance peut lui-même déployer un système de valeur différent du système général ambiant. En ce sens-là les ajustements entre valeurs personnelles et différents niveaux de réseaux peuvent être conflictuels. Les réseaux sociaux d'inscription de l'individu peuvent en cela l'inscrire dans des rapports de pouvoir normatifs et donner à la notion de soutien une tonalité aliénante.

C] SOUTIEN SOCIAL

Les recherches basées sur la notion de support social (ou soutien social relationnel) apportent des indications sur les propriétés fonctionnelles des réseaux, en répondant notamment aux questions suivantes : à quoi servent les réseaux, aident-ils vraiment face aux situations difficiles, sont-ils accessibles, ou comment les personnes s'en servent-elles ? L'attention est focalisée sur les aspects plus étroitement psychologiques du comportement humain (la réaction au stress, au chômage, au deuil...) et le concept de structure qui explique le comportement individuel et ramené aux *réseaux significatifs* pour l'ego c'est-à-dire aux groupes sociaux symboliquement et affectivement importants pour le sujet.

Les réseaux primaires constituent une source principale du support social pour les fonctions centrales qui leur sont attribuées : il est un espace intermédiaire ou espace-tampon entre le micro et le macrosocial à travers lequel peut s'effectuer l'insertion de l'individu dans la société et la construction de son identité grâce au support informationnel et normatif du réseau. Il joue le rôle du filet du trapéziste, qui permet d'éviter la prise en charge par les réseaux secondaires en cas de difficulté (maladie, chômage...). Dans de nombreux cas, les réseaux significatifs pour l'ego ont été formulés dans les termes de l'*analyse de réseau* et définis comme des réseaux à maille fermée, à haute densité conduisant à construire une équivalence entre réseaux primaires et réseaux de soutien.

Les réseaux n'apportent pas seulement un soutien d'ordre matériel, mais répondent à des besoins d'ordre psychologique, tels que le sentiment de sécurité, d'appartenance, d'intimité et de reconnaissance, sur un mode de réciprocité qui n'est pas toujours immédiat ni direct ; mais qui, en revanche, est gratuit, enfin sans obligation ni organisation formelle ; c'est ce qui constitue l'originalité et la force de ces interrelations.

Les effets de « support social », ont été regroupés selon quatre types de soutiens perçus :

- Le support matériel concerne les échanges de choses concrètes.
- Le support émotionnel représente les échanges affectifs.
- Le support informationnel en tant qu'apports d'informations.
- Le support d'estime, soit la transmission de valeurs, les influences, le réconfort.

Les réseaux forment un espace « tampon » entre le macro- et le microsocal. Ils permettent d'amortir les coups durs. L'isolement social est défini en fonction de l'absence d'amis ou de proches⁹.

9. Il est intéressant de différencier l'isolement qui désigne le fait d'être séparé, éloigné, détaché d'un contexte de la solitude qui, en revanche, est la situation, durable ou momentanée, de celui qui vit un sentiment d'abandon et de détresse.

Les approches du soutien social s'inscrivaient dans une lignée fonctionnaliste et la notion de soutien social sous-entend que tout individu a besoin d'être socialement bien inséré. Son réseau doit être suffisant, bien configuré, bien structuré. La question qui se pose est alors la définition d'un *bon* réseau. Les travaux ont essentiellement comparé les sociétés rurales aux métropoles pour mettre en valeur les systèmes sociaux les plus favorables à la personne : pour Simmel (1900, cité in Sanicola) l'argent et corollairement l'urbanisation, la prise de distance avec le voisinage dégagent l'individu des contraintes d'échanges qu'il subissait, augmentant sa liberté. À sa suite, les travaux de l'École de Chicago ont mis en valeur la liberté acquise dans l'anonymat des villes, l'autonomie liée aux changements possibles d'univers et de normes. Mais les radicalisations qui en ont suivi, en mettant l'accent sur la solitude et le risque moral encourus par le citoyen, ont contribué à renforcer la conception de la nécessité de relations personnelles et denses pour l'équilibre de l'individu. Ces réseaux, pour être bénéfiques, devraient avoir les caractéristiques des communautés traditionnelles.

Les travaux de Fischer (1948, cité in Sanicola) visent à contredire le bien fondé des liens denses et communautaires pour l'équilibre psychologique de l'individu, mais aussi les profils des réseaux communément attribués respectivement aux citoyens et aux ruraux. Les réseaux denses peuvent être générateurs d'angoisse, apporter plus de contraintes que de soutien, alors que la ville permet la création d'une multiplicité de réseaux qui s'enrichissent les uns les autres, favorables à la circulation relationnelle de l'individu. L'hypothèse communément admise serait que plus on a un mode de vie proche de la vie rurale traditionnelle, plus les réseaux tendent à être denses et multiplexes¹⁰. Il s'avère que les gens qui ont de grands réseaux, ont des liens plus multiplex que ceux qui en ont des petits. Cette multiplicité serait liée, pour Fisher, à leur plus grande activité. La densité elle-même, est relative aux contextes de développement des réseaux : plus les contextes sont nombreux, moins le réseau est dense. Quant à la satisfaction exprimée, ceux qui ont un réseau dense se déclarent satisfaits, mais ceux qui ont les moyens (hauts revenus) de gérer un grand réseau relationnel n'ont pas besoin d'un réseau dense pour être satisfaits. Les indicateurs de densité et de multiplicité sont donc relatifs aux contextes et ne constituent pas à eux seuls des indicateurs de bon ou mauvais réseau.

L'existence d'un réseau primaire de soutien à l'acteur social semble d'autant plus décisive qu'il fonctionne, qu'il donne la capacité d'affronter les problèmes et les risques sociaux : Nicola (cité par Besson, 1994, p. 163) qui parle « d'*effet cousin* » positif des réseaux primaires,

rappelle que des effets pathologiques d'exclusion ou de marginalisation peuvent se produire à l'intérieur de ces réseaux parce que « *ces plus petites unités du corps social sont à considérer comme porteuses autant de leurs problèmes que de leurs solutions* ». De même que le réseau peut ne « *plus répondre* »¹¹ quand la personne dévalorisée par la maladie ou le chômage ne parvient plus à garder sa place dans un système impliquant la parité ou la réciprocité. Donati (in Sanicola, 1994, p. 83) insiste sur la connexion avec les réseaux formels « *le mix formel-informel apparaît toujours plus vital pour le fonctionnement normal des relations sociales* », mettant ainsi l'accent sur la nécessaire palette sociale des relations de l'individu qui s'étend des relations intimes de proximité aux relations institutionnelles plus lâches et distantes, chacune remplissant des rôles différents.

Au sein d'une pensée « réseau » l'isolement social ainsi que le support social, sont des concepts interrelationnels qui se situent à l'intersection de trois champs :

- « **Le champ relationnel ou microsociale** » soulève la question des ressources sociales : sont-elles disponibles dans l'environnement immédiat de la personne ? dissémine-t-on des crises ou des ruptures ?
- « **Le champ personnel** » révèle si la personne montre des facilités ou des difficultés à nouer ou conserver des contacts, à demander de l'aide, à en offrir, à se tourner vers les autres.
- « **Le champ contextuel** » ouvre la réflexion sur un environnement social et culturel plus large encore : comment se présente-t-il, est-il riche en ressources, des réseaux sociaux s'y développent-ils, s'y mobilisent-ils ?

D] RÔLE DES RÉSEAUX

1. Une fonction des réseaux : le capital social

Quand on se focalise sur les acteurs, et non sur la structure morphologique du réseau, la notion de Capital Social permet de lire les effets des positions qu'ils occupent dans les réseaux. La théorie du Capital Social (Forsé 1997) qui considère que les relations entre individus constituent une part de ce capital ; ainsi, si les relations changent de direction de façon à ce que soit facilitée l'action productrice, le capital social est créé. Le capital humain correspond à des caractéristiques individuelles, alors que « le capital social est inscrit dans les réseaux de relations d'un individu ». (Forsé, 1997, p 144).

La relation est envisagée dans sa dimension active, parce qu'il ne suffit pas qu'il y ait relation, mais il faut qu'elle soit « mobilisable et mobilisée ». Chaque acteur procède à des « investissements relationnels différenciés selon des stratégies » (Forsé, 1997 p 145). Le capi-

¹⁰ La densité d'un réseau concerne les liens entre membres d'un réseau ; elle est la proportion entre les liens existants et les liens possibles ; la multiplicité concerne les différents usages d'un même lien

¹¹ Comme l'indique le titre du texte de Teneau : « le réseau ne répond plus : de la pauvreté à l'abandon »,

tal social qui repose sur les relations personnelles d'un individu dépend de la structure de son réseau et correspond aux possibilités d'accès que procure le réseau : informations, aides matérielles... En cela il est un attribut de la structure sociale d'appartenance de l'individu et « non la propriété privée de ceux qui en bénéficient » ; ce capital n'est pas acquis puisque les modes relationnels sont faits d'un ensemble d'équilibration entre les dettes et les dons. L'action faite par un individu au bénéfice d'un autre crée une attente de retour chez le premier et une « créance » chez le second ; une bonne estimation du degré de confiance empêche les dettes de se transformer en « impayés relationnels ». C'est la combinaison entre le degré de confiance et le niveau d'obligation détenus par chacun qui constitue le capital relationnel. La position de l'individu dans ce système de don sera importante : se vit-il comme créateur, débiteur, insiste-t-il sur des relations dans lesquelles il a été pourvoyeur ou offreur d'aides ?

2. La théorie des liens faibles

a. Le rôle des liens forts et faibles dans l'accès à l'emploi

Granovetter (1973) cherche à différencier l'efficacité dans l'accès à l'emploi des contacts personnels, des moyens formels et des démarches directes de la personne. La relation personnelle est un lien établi avec une personne connue dans la sphère familiale ou professionnelle. Cette personne est fréquentée en dehors de la recherche d'emploi et sert d'intermédiaire pour y accéder en fournissant des informations ou des recommandations. Ces relations englobent tout statut relationnel, quelle que soit la proximité ou la distance entre la personne sollicitée et l'emploi visé. Dans l'étude de Granovetter, ce sont ces relations personnelles qui permettent à la majorité des personnes (56 %) d'obtenir un emploi. Mais parmi celles-ci, relations professionnelles et relations familiales n'ont pas le même impact : les relations professionnelles sont bien plus efficaces, l'emploi est obtenu plus rapidement et les personnes l'estiment plus satisfaisant.

De cette analyse, Granovetter construira la *théorie des liens forts et des liens faibles*. Les liens forts sont caractéristiques des relations familiales : elles forment un réseau de liens proches, durables et de courte distance. L'intimité, l'intensité émotionnelle y sont fortes, les services rendus entre partenaires sont riches et multiples et l'information y circule vite. Mais ces qualités en font sa faiblesse : les comportements sont répétitifs, l'information y est pauvre, tend à peu se renouveler et circule en circuit fermé. Cela explique le peu d'utilité du recours aux relations familiales et aux relations de proximité dans l'accès à l'emploi.

Les liens faibles sont plus efficaces. Le rôle positif des liens faibles peut s'éclairer par le passage à la théorisation qui emprunte la notion de pont aux modèles des

graphes : dans un réseau relationnel, un pont est le lien unique entre deux chaînes relationnelles. Les liens faibles seraient des ponts qui connecteraient, par le biais d'un individu, un groupe fermé à liens forts, à un cercle externe détenteur d'informations nouvelles. Cette première connexion, inaugurant la connexion avec un autre réseau, elle ouvre les ressources disponibles. Ainsi, dans le cadre d'une recherche d'emploi, l'individu gagne à activer des liens faibles puisqu'ils s'avèrent paradoxalement plus forts que les liens forts ! Un des articles-clés de Granovetter s'intitulera « *The strenght of weak ties* » ou la *force des liens faibles*.

b. Combiner les liens

Les travaux de Forsé (1997, p. 165) déterminent comment les divers modes actuels d'obtention d'un emploi, qu'ils s'appuient sur la sollicitation des réseaux personnels ou le recours aux modes institutionnels, sont liés à des caractéristiques sociales individuelles précises. Il étudie, en retour, l'effet éventuel des modes de sollicitation sur le statut et le degré de précarité de l'emploi obtenu. Son objectif est de relativiser la *théorie des liens forts et faibles* construite par Granovetter en partant d'un questionnaire du même type mais en s'appuyant sur un échantillon différent. L'enquête de Forsé porte aussi sur l'analyse des modes d'accès à l'emploi, mais le contexte et la population changent : le chômage est important et l'échantillon¹² fait varier les catégories sociales alors que l'enquête de Granovetter portait sur une population de trois cents Cols Blancs à Boston, dans un contexte de chômage limité. Dans des conditions identiques, les mêmes types de résultats ont été produits, mais à contexte différent, les résultats de Forsé diffèrent quelque peu.

Le rôle des réseaux reste déterminant dans l'accès à l'emploi : il s'avère que 35 % des emplois sont trouvés par l'activation du *capital social* (les relations personnelles devançant le soutien familial, puis suit le contact par un employeur ou le soutien de l'école et de l'organisme de formation précédemment fréquentés). Le recours à l'A.N.P.E ne pourvoit, lui, que 13 % des placements. Forsé en conclut que « *le soutien apporté par le réseau de relations est donc de toute première importance en France aujourd'hui* » (p. 153).

Ces résultats ne permettent pas de distinguer la nature des liens faibles ou forts puisque les deux types de liens cohabitent dans le capital social, par contre ils mettent en valeur le fait que la mobilisation de ce capital n'est pas spécifique à une catégorie socioprofessionnelle particulière : les comportements s'organisent autour de trois grandes variables combinées qui sont le cycle de vie (âge), le statut social (diplôme et catégorie sociale) et le mode de vie (urbanisation) : les plus jeunes et les plus âgés, les ruraux, les moins diplômés et les catégories

12. L'échantillon de Forsé porte sur 9 732 personnes embauchées depuis moins d'un an, il est extrait de l'enquête Insee de 1994s.

populaires bénéficient le plus du soutien familial. Ils activent donc des liens forts qui leur sont utiles et ce, contrairement aux conclusions de Granovetter qui minorait globalement le rôle des liens forts dans l'accès à l'emploi. Forsé l'explique par le développement important dans ces milieux des relations de parenté et des solidarités actives. Pour les jeunes de bas niveaux de qualification, le premier emploi est souvent obtenu par la famille (Degenne et Forse, 1994 p. 132) parce qu'un des parents travaille dans la structure d'embauche, connaît l'employeur ou qu'un membre de la famille a un contact dans l'entreprise qui peut influencer l'embauche. La dynamique familiale a un rôle déterminant puisque pour la grande majorité des jeunes qui déclarent avoir trouvé un emploi, le père est lui-même en emploi. Ceux qui ont eu recours à l'A.N.P.E appartiennent à des familles dont les pères sont majoritairement exclus de la vie professionnelle. Les relations personnelles à liens faibles sont utilisées par les plus âgés, dans les grandes villes et par les moins diplômés.

L'usage des liens faibles n'est donc pas l'apanage des diplômés, mais il reste le mode d'accès privilégié des statuts sociaux supérieurs, en particulier par le biais de relations nouées à l'occasion de situations de travail antérieures. Les contacts avec l'école sont favorables aux habitants des grandes villes et aux jeunes d'autant plus s'ils sont diplômés, alors que les contacts directs avec les employeurs favorisent les plus âgés et les habitants des petites villes. La nature des liens activés a des conséquences en retour, sur la stabilité ou la précarité de l'emploi obtenu : pour les personnes à faible niveau de qualification, les emplois obtenus par le biais de l'A.N.P.E ou de l'école sont les plus précaires alors que, outre les concours, les contacts avec les employeurs, les relations familiales ou professionnelles favorisent la stabilité. « *L'utilisation du capital social est donc davantage favorable à la stabilité de l'emploi que les méthodes de recherche plus institutionnelles* ». (Forse 1994, p. 166).

Le même type de résultat est mis en valeur par Degenne et Lebeaux (1997) qui étudient les liens spécifiques de l'entraide entre les ménages. Ils n'évoquent pas la notion de lien fort ou faible, mais font le constat du rôle différenciateur de la variété des sources d'aides en fonction du niveau social. Ils constatent que les échanges d'aide sont plus importants avec des ménages de la famille qu'avec des ménages extérieurs et les aides données sont plus déclarées que les aides reçues. Ils l'interprètent comme une conformité sociale : déclarer donner plutôt que recevoir serait plus gratifiant. D'autre part, on se souvient mieux de l'aide donnée parce qu'elle constitue une créance recouvrable dans le futur. Les populations à faible revenu¹³ ne peuvent pas compenser les difficultés financières par le recours à l'aide parce que les sources multiples d'aide potentielle peu nom-

breuses sont essentiellement focalisées sur la famille alors que les familles les plus aisées combinent beaucoup plus les sources. De plus les premières ne varient pas leurs stratégies alors que les secondes mettent en place des stratégies de sollicitation d'aide différenciées. Le résultat est dans un écart de l'aide effectivement reçue. L'entraide n'est donc pas, comme on pourrait le croire, une pratique qui réduit les inégalités, elle a plutôt tendance à les renforcer.

E] RÉSEAUX ET STRATÉGIES

Les résultats combinés des études insistent sur les différenciations entre classes sociales dans les bénéfices et les stratégies : les liens faibles sont plus efficaces que les liens forts, mais les résultats positifs sont obtenus plutôt au contact de personnes de statut social élevé. Et, alors que pour une personne de statut social élevé, l'activation de liens forts ou faibles donne les mêmes résultats, une personne de statut non favorisé est avantagée quand elle utilise des liens forts, même s'ils sont rigides. Ce dernier point est éclairé par Granovetter lui-même quand il précise qu'il est nécessaire que les informations recueillies soient utilisables par la personne. Il s'agit de pouvoir les intégrer dans une stratégie de vie plus globale et la différenciation en milieux sociaux, relativement rigide, limite les circulations stratégiques. La personne aura peut-être l'information, mais son statut social lui donne ou ne lui donne pas le pouvoir de l'utiliser. Ces études ne remettent pas en cause la théorie des liens faibles, elle la relativise en la renforçant. Il s'agit en effet d'envisager le type de combinaisons que met en œuvre une personne dans un contexte particulier. L'étude de Forsé accentue les déterminismes sociologiques en les fixant comme variables explicatives des comportements différenciés, mais ses résultats poussent à un questionnement sur les configurations qui peuvent faire fonction de liens forts ou faibles pour la personne ou sur la manière dont une personne peut se positionner dans un réseau dans une stratégie d'activation de lien faible.

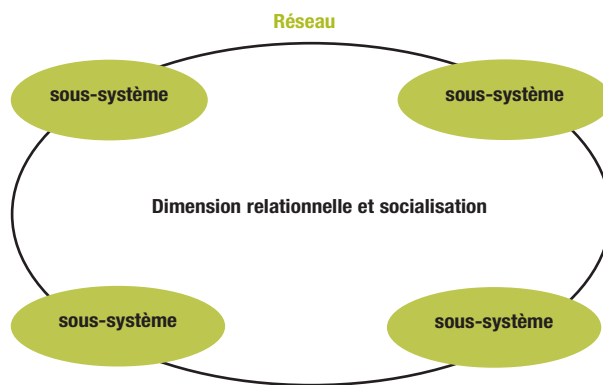
La relation est efficace si elle était activée. « *Avoir un réseau* » ne suffit pas, il faut solliciter les éléments pertinents en fonction des informations utiles. La théorie des liens faibles combinée aux notions d'acteur stratégique nous conduit à nous focaliser sur la notion d'activation de lien faible, sur la compétence à être un « pont » informationnel ou relationnel ou la stratégie à créer des ponts faibles relationnels. La théorie des liens de Granovetter, compte tenu de son fondement sociologique, fait état d'une configuration favorable à l'obtention d'une prestation externe à un sous-groupe donné (construit sur un principe communautaire à liens denses et multiplexes). Or, c'est précisément parce que la personne se connecte avec l'extérieur qu'elle se met en position favorable. Cette théorisation néglige le processus d'activation du

13. Moins de 75 000 fr de revenus annuels.

lien faible. Ce n'est pas une qualité structurale que d'être au bon endroit dans un réseau pour faire jouer les liens faibles, mais il s'agit plutôt d'une stratégie d'activation des liens forts et faibles combinés. L'autonomie d'un individu est inversement proportionnelle à la contrainte qui pèse sur lui. Il est d'autant plus autonome qu'il est moins dépendant du système relationnel dans lequel il s'inscrit et le capital social d'un individu est fonction de son degré d'autonomie.

Il est autonome s'il dispose de *capacités stratégiques*, s'il peut avoir accès à des ressources liées à la position qu'il occupe au sein d'un réseau : il augmente son autonomie s'il est dans un système de relations *exclusives*, c'est-à-dire spécifiées et chacune porteuse d'un type de lien différent. Par contre, si les relations dans lesquelles il est inscrit sont redondantes parce qu'elles sont de même nature, sa contrainte augmente. Le nombre de ses contacts et leur fréquence sont secondaires et c'est sa position particulière dans le réseau qui lui ouvre des opportunités : la position de *pont* donne à la personne un rôle d'articulateur et d'intermédiaire favorable. Les stratégies de réseau se mettent en place à partir du

capital global de l'individu et contribuent, en retour, à le construire. Le capital global, associe le capital humain au capital social, il est en quelque sorte, un capital d'insertion. Dans une perspective stratégique, l'existence de ces capitaux ne suffit pas à garantir une plus ou moins bonne insertion (perspective purement sociologique). C'est la façon dont la personne va, d'une part les repérer et les évaluer, et d'autre part, les utiliser comme ressources, qui leur donnent le statut de capital véritable.



F] TABLEAUX

Quels sont les registres stratégiques d'inscription dans les réseaux ?

Registre normatif	Registre réactif	Registre actif	Registre créatif
Réseaux partiels : Dominante des réseaux primaires contraignants.	Réseaux inexistantes : Pas de perception de réseaux ou opposition aux réseaux connus.	Réseaux partiels : Réseaux primaires proches du travail, et réseaux secondaires utilisés ponctuellement.	Réseaux complexes : Réseaux primaires proches du travail et secondaires connectés (entre autres) au travail.
Focalisation sur les liens forts	Absence de liens référence à des réseaux «autres» ou rejet	Focalisation variable sur les liens forts ou faibles	Combinaison liens forts et faibles
Position de contrainte Sentiment d'emprise	Position de rejet Absence de sentiment de soutien	Position de recours Soutien attendu des réseaux secondaires ou primaires.	Position d'usager/partenaire Prise et inscription
Métaphore du « filet au-dessus »	Absence de filet	Filet au-dessous	Filet partenaire : être une maille du filet.
Relation univoque non désirée	Pas de relation.	Relation univoque désirée.	Relation réciproque faite d'échanges
RELATION POLARISÉE		RELATION DIALECTIQUE	

Que peut-on analyser dans les réseaux ?

Existence	Nature	Mode de gestion
<ul style="list-style-type: none"> - Le sujet est inclus/ou pas, dans un réseau. - Taille du réseau personnel. - Intensité. - Fréquence des relations. 	<ul style="list-style-type: none"> - Relations aux personnes ou aux institutions impliquées dans les domaines de vie par les réseaux. - Ressources institutionnelles/ personnelles, (liens faibles ou forts) - Domaines de vie concernés par des réseaux. - Types de soutien : cognitif, pratique et émotionnel. 	<ul style="list-style-type: none"> - La gestion du système des activités sera lisible dans les modes d'inscriptions et de création de/dans des réseaux. - Place dans le soutien donné/reçu. - Perception de la fonction du réseau.

4]

Personnalisation et projets : conduite de projets¹⁴

« On doit toujours être curieux : non pas d'une curiosité passive, dépendante de la seule information reçue, mais d'une curiosité agressive qui vous oblige à faire surgir des choses et à les mettre en question. »

Issey Miyake

A] LES DIMENSIONS DU PROJET

La psychosociologie du projet est ancrée dans les deux domaines de la psychologie cognitive et de la psychosociologie de l'acteur : la psychologie cognitive, puisqu'il est sous-tendu par un processus de fabrication de buts imaginés et de prise de décision inclus dans la stratégie, la psychologie de l'acteur puisqu'il fait l'hypothèse de l'intentionnalité et de la volonté de l'acteur et de sa marge créatrice.

Le projet comporte des dimensions idéales, imaginaires, affectives, mais aussi stratégiques : l'anticipation et la stratégie sont les processus de réalisation des buts des projets (Huteau, 1992). La mise en place de stratégies de projet implique que le sujet tient compte des moyens disponibles, et des obstacles à dépasser pour atteindre les buts fixés. Elle implique une dynamique d'orientation vers des buts, elle nécessite un traitement cognitif de la situation qui repose sur une phase d'évaluation, qui détermine la mise en œuvre de chemins, de faisceaux d'itinéraires pour atteindre les buts. Elle implique des logiques de coordination entre buts et moyens qui peuvent être plus ou moins rigides ou dialectiques. La stratégie indique ce que la personne a l'intention de faire pour atteindre le projet, ce, au sein de la situation de transition.

Le projet est indissociable de l'action : il la prépare et elle en garde la trace. L'action permet l'unification du temps et l'articulation au passé et au futur, elle évite le morcellement des instants. Le projet est indissociable d'un objet visé. Cet objet peut être jugé insatisfaisant et à modifier, rénover. Il peut être hors de la portée de la

personne qui veut l'atteindre ou ne pas exister et sa création est visée par le projet. Le projet n'est pas de l'improvisation ou du tâtonnement hasardeux. L'idée de départ est arrêtée de manière volontaire, elle précède la mise en actes, ce qui ne signifie pas la rigidité du projet puisqu'il est « *au-delà de la démarche planificatrice, l'art de gérer les incertitudes.* » (Boutinet, 1997, p. 105).

L'écart entre projet et stratégie réside essentiellement dans la teneur des projets : la stratégie est un outil, un processus utile au projet, mais la notion n'implique pas de contenu spécifique. Le projet s'appuie sur une intention, une visée et articule buts et moyens particuliers dans un domaine particulier investi des valeurs et des désirs de la personne. La stratégie évoque plus fortement la mise en acte alors que le projet est situé temporellement en amont. Il précède la stratégie, préparant l'action. Mais, en envisageant la stratégie comme une conduite (comportement orienté intentionnellement vers un but) mentale intégrant les hésitations et les détours, sa définition s'approche fortement de celle du projet. Le projet est le lieu de coordination de stratégies, de prise en compte des contraintes et des opportunités des environnements. Penser les orientations stratégiques de la personne au sein du projet, c'est lui accorder la capacité à faire des choix dans des possibles, c'est tenter de déterminer l'ensemble de ses modes d'arrangement anticipatifs.

Les projets sont caractérisés par les inscriptions temporelles que vont mettre en place les personnes, parce que le projet n'est pas guidé par une brève temporalité mais fait référence aux ancrages passés et aux représentations d'un futur souhaité. L'inscription temporelle produira des centrations temporelles variables. Parce qu'il implique une dimension sociale et relationnelle, il sera l'occasion de conduites plus ou moins indépendantes, plus ou moins significatives pour la personne, indicatrices de styles stratégiques. Le projet subi ou induit par exemple, n'est pas conçu par celui qui le réalise. Il peut y avoir adhésion ou obligation à adhérer. Il peut y avoir adoption d'un projet ponctuel de l'organisation par un salarié, dans un projet de préservation de sa place, par exemple.

Parce que le projet implique une manipulation cognitive entre buts et moyens, les modes de gestion de cette articulation produiront des conduites différenciées, plus ou moins rigides, plus ou moins dialectiques.

Le projet s'appuie sur une démarche d'exploration de l'environnement qui vise à faire apparaître un ensemble de disponibilités possibles transformables en opportunités personnelles par la personne qui exerce un choix. (Boutinet, 1996, pp. 72-82). Le pendant du choix est le dessaisissement des possibles, l'élimination et le rejet, d'objets, de partenaires ou d'opportunités inadéquats. La transformation des faits en opportunités s'appuie sur la perception analytique de l'environnement.

14. Le chapitre 4 « Personnalisation et projets » envoie au Module Bonus « Repérer ses stratégies de projet ».

L'acteur doit faire preuve de curiosité dans l'exploration ouverte des opportunités et l'environnement doit être riche, multiple et apte à libérer des opportunités. Mais l'opportunité existe parce que le sujet s'en saisit. Ainsi le contexte met l'individu devant un double défi : celui de l'impatience à vouloir des opportunités quand le contexte est faible, celui de la cécité à débusquer les opportunités. (Boutinet, 1997, p. 187).

B] PROJET ET INCERTITUDE

1. Le passage à l'action

Un projet est donc le but que l'on se propose d'atteindre, articulé aux actions que l'on souhaite réaliser pour y parvenir. Le projet n'est pas seulement un but mais l'articulation de buts et de moyens. Cependant, le projet est par nature fluctuant, incertain, à réorganiser en cours de route et le risque est de compenser ce flou par la technicisation des procédures : l'action se retrouve alors confisquée par les moyens. Parallèlement, la conception peut devenir prédominante sur la réalisation et empêcher écarts ou improvisations, rendant impossible le réajustement en cours de route. La pluralité est la caractéristique fondatrice principale des différentes formes de projet parce qu'il est fait d'un double mouvement : le « pro » relève de l'anticipation et le « jet » de l'action. Il s'agit alors de « deux logiques intellectuelles paradoxales, une logique de distanciation, et une logique de l'engagement, ou en d'autres termes, une logique temporelle du moment présent à saisir à travers l'espace offert, une logique du futur plus ou moins lointain à aménager au sein d'un horizon temporel. » (Boutinet, 1997, p. 11).

Le passage des besoins en projets d'action se fait par un traitement cognitif de la situation. Les deux dimensions de la créativité et du réalisme du processus cognitif entrent en jeu de façon combinée, dans la construction du projet : l'opération cognitive manipule, essaie, contrôle actions et moyens mobilisables et les buts fixés. Elle anticipe l'action et évite le tâtonnement par essayer-erreur. La créativité alimente la désirabilité du projet et fait des combinaisons originales sur l'environnement. Pour Nuttin (1991), c'est ici que l'éducation peut s'inscrire, en permettant des essais mentaux et l'acquisition de moyens plus rapides et plus efficaces tout en accompagnant la construction de projets qui soient la concrétisation personnelle d'un besoin. Les composantes du projet sont aussi pour Courtois et Josso (1997) l'anticipation, la créativité et la conscience. L'anticipation se fait sur les places, les statuts, les œuvres, les alliances. La créativité permet apprentissages et désapprentissage nécessaires aux projets. Les deux processus s'articulent dans une exploration des possibles. La conscience de ce que l'individu peut faire vient s'articuler à l'imaginé et rend réalisable le projet. Ce passage que Nuttin qualifie

de capital peut être bloqué par le contexte ou par la fixation d'un objet-but illusoire : un état de tension sans moyens concrets peut conduire à long terme l'individu à un sentiment d'incapacité d'action (helplessness) qui ne le quittera pas, même si le contexte change. D'autre part, si les actes enclenchés s'avèrent inutiles, la personne doit réenvisager de nouveaux moyens ou à se fixer d'autres buts, mais cet abandon de projet peut être douloureux ou demander du temps.

Un projet doit être nécessairement révoquant parce que les intentions de départ fondent le projet mais peuvent évoluer. Le projet est révoquant parce que la pensée s'alimente continuellement des informations nouvelles venues de l'environnement ou de l'avancée des autres projets pour adapter les projets en conséquence. Le projet devra donc, alors même qu'il est en cours de réalisation, alors même qu'il est apparemment atteint, toujours être vécu comme modelable, transformable, adaptable. Ainsi, passer à l'acte dans un projet est possible quand il y a acceptation du caractère instable de l'environnement. L'instabilité acceptée permet de faire des choix, parce qu'ils ne sont pas perçus comme rigides et définitifs, mais comme momentanés et révisables.

2. La nécessaire incertitude

L'incertitude est une composante fondamentale du projet. Elle concerne le lien entre l'intention et la réalisation. Et c'est justement ce lien qu'il est intéressant de gérer : « *c'est cette capacité à gérer l'incertitude, à la prendre en compte, qui permettra à l'acteur d'opérer une distanciation par rapport à ce qu'il vit* » (Boutinet, 1997, p. 13). Alexis Leblanc, avec le concept d'incertitude temporelle, remet en cause la notion de projet parce que l'environnement, marqué par l'imprévisibilité, rend la notion de projet « non opérationnelle dans une psychologie du temps ouverte sur son époque » (1998, p. 134). L'incertitude temporelle constitue une dimension psychologique essentielle en jeu dans la dynamique de tout projet parce que la personne perçoit l'existence du futur, mais elle en délimite difficilement les contours et les activités constitutives. Cette incertitude la pousse à s'interroger sur la signification qu'a pour elle le présent « *en suspendant ou au contraire en attisant son interrogation du futur* ». L'incertitude peut alors être utilisée activement pour empêcher la désignification du présent. Elle procède d'une intériorité active dans laquelle se joue la remise en cause de ses fonctionnements et de ses projets habituels. Elle indique que s'opèrent des points d'inflexion dans les processus de socialisation, que naissent des questionnements, des hésitations et des détours qui rendent disponibles à la nouveauté.

Pour Ferrand, les dispositifs d'orientation, en privilégiant une approche cognitive et techniciste du projet gommement le rôle de l'incertitude. Le développement de compétences supposées centrales (s'estimer à l'origine de ses actions professionnelles et de leurs consé-

quences, décider des buts et des plans, anticiper les bénéfices et fixer les bornes temporelles) peut conduire à des projets inauthentiques, paradoxaux parce qu'ils n'intègrent pas la place de l'incertitude (Ferrand, 1997, p. 154) et poussent la personne à produire rapidement de la certitude.

Pour Boutinet, il est nécessaire que l'individu soit dans un certain confort existentiel pour pouvoir tolérer cette incertitude. Or, la demande de construction de projet est essentiellement dirigée vers les publics les plus précarisés qui ont justement du mal à calmer leur moment présent en vue de prendre ce recul. L'accompagnement consistera alors à diagnostiquer le moment présent, à calmer les enjeux, à le densifier existentiellement. Courtois propose d'aider la personne à "donner de l'épaisseur à son présent, temps de l'action, en le reliant à son passé et à son futur et en lui donnant sens" (Courtois, 1997, p. 283). Pour Fraisse (1957), « *les perspectives temporelles ne se déploient que lorsque l'être humain (...) devient capable de créer un avenir qui soit création par rapport à sa propre histoire* », donc quand la signification a pris corps.

C] ARTICULATION BUTS-MOYENS

Ainsi, devant la nécessaire gestion de l'incertitude et la révision de la relation moyens-but, l'individu peut développer plusieurs modalités comportementales rigides ou dialectiques qui dépendent de ses capacités d'ajustement pour Fournet, (1985) et Ferrasse (1983), mais aussi de la légitimité qu'il accorde aux moyens et buts proposés par son entourage (Merton, 1957). En fonction de la référence centrale (autoréférence, référence externe ou interne), les conduites vont se décliner différemment. Il s'avère qu'il y a dominante de la référence externe dans les conduites polarisées et autoréférence dans les conduites dialectiques.

1. Conduites polarisées

a. Polarisation rigide à moyens et buts fixes
 Dans les conduites rigides, la personne n'intègre pas la nouveauté comme un possible et fixe alors des projets programmés dans lesquels s'enchaînent très clairement des buts et des moyens repérés. L'existant ou le déjà connu domine la nouveauté potentielle et implique la construction d'un projet rigide. L'individu cherche à restaurer un état antérieur mis en danger, en niant la nouveauté et construit des « *projets programmatiques* » (Fournet, 1985) à conduite *alpha* de négation et de reproduction (Ferrasse), dans lesquelles le passé domine le présent. Le *conformisme* pouvant aussi être le mode d'adaptation majoritaire à une situation où buts et moyens proposés en externe, par l'entourage sont correctement intégrés (Merton). Les moyens et

buts externes sont connus et rigides. La personne développe un mode normatif d'adaptation à une contrainte perçue dans l'environnement.

À l'opposé, et de façon tout aussi polarisée, la personne peut rejeter des buts et moyens proposés par l'extérieur et enclencher des conduites de *révolte ou rébellion* (buts et moyens externes rigides) mais que se créent de nouveaux buts et sont recherchés d'autres moyens non légitimés socialement (buts et moyens personnels connus rigides). Elle développe des attitudes conflictuelles d'opposition, réactives aux aliénations perçues.

b. Polarisation rigide à moyens et buts flous

À l'opposé, le flou sur les buts et les moyens domine, projets embryonnaires, à peine esquissés, dans lesquels l'articulation entre buts et moyens est peu construite, fragile, voire dissociée. M. Fournet les appelle « *projets erratiques* », se demandant même si le manque de cohérence des moyens mobilisables ou envisagés et l'absence de buts réalistes qui les caractérisent fondent réellement un projet. Cette modalité fait référence à l'incapacité de la personne à développer une stratégie adaptative aux injonctions qu'elle peut subir de l'extérieur. La perturbation et le désordre dominant et annulent ses capacités. La conduite est passive (Ferrasse) parce buts et moyens ne sont pas propres à la personne et que le présent, le moment domine le passé et les acquis qui permettraient de s'y ajuster. Merton parle de *retrait ou d'évasion* quand il y a à la fois rejet des buts et des moyens sans construction nouvelle. Les moyens et les buts personnels sont flous et mal repérés.

La conduite conflictuelle sans buts et moyens propres est une conduite de retrait et d'évasion qui positionne la personne en dehors des attentes externes sans qu'elle s'y oppose de façon constructive. La conduite est erratique.

Les conduites polarisées permettent des adaptations rapides et immédiates aux situations de perturbation : la personne crée une conduite de projet à court terme qui fonde un équilibre partiel, mais précaire.

	Conduites polarisées	
Référence	Moyens et buts rigides	Moyens et buts flous
Rejet de l'externe projet idéal	Conflictuel actif réagissant	Conflictuel passif utopique
intégration de l'externe projet programme	Normatif-actif agent	Normatif passif errant

Mais la combinaison des références externes et internes fait varier les stratégies et positionner la personne comme un acteur jonglant entre déterminismes et liberté.

Il peut enclencher des *attitudes rituelles* (Merton) quand il y a rejet des buts externes et une adhésion passive et

normative aux moyens qui lui sont proposés. Les buts peuvent être fixés de l'extérieur et la personne les accepte (buts externes connus adaptables) en leur associant des moyens personnels : il enclenche une conduite Bêta de réciprocité avec assimilation des nouveaux buts, (Ferrasse) et peut produire alors une conduite d'innovation (Merton) par la mise en œuvre de moyens nouveaux qui sont légitimes ou interdits et atypiques (moyens personnels inconnus adaptables).

Référence	Conduites mobiles Stratégies d'acteur
Rejet partiel Rejet des buts externes et adoption des moyens	Conduites rituelles adaptées
Acceptation partielle Acceptation et intégration des buts externes et création de moyens	Conduite d'assimilation- réciprocité et d'innovation adaptableur

2. Conduites dialectiques

Les projets peuvent être mobiles et envisager, au moment de leur expression, la possibilité du changement et correspondre alors à une composition différenciée et adaptée d'un ensemble de possibilités opératoires mises en œuvre dans divers domaines de vie. M. Fournet les appelle « projets dialectiques ». Ils sont dialectiques et mobiles quand les choix se font en autoréférence et que la personne négocie la relation buts-moyens, dans des combinaisons anticipatrices. Ces conduites *gamma*, (Ferrasse), synthétisent le présent et le passé, indicatrices de stratégies subjectives.

- Soit il envisage un changement des buts et les moyens sont fixés personnels connus mobiles et mobilisables. Le réajustement des buts se fait en fonction des événements potentiels (buts personnels inconnus adaptables). Les moyens conditionnent les buts et la construction se fait par la saisie d'opportunités qui, chemin faisant, esquissent les buts. L'individu se focalise sur une clarification progressive des buts (que faire avec les moyens dont je dispose ?).
- Soit il envisage de mobiliser des moyens différents et qui ne sont pas encore connus (moyens personnels inconnus adaptables) pour atteindre des buts fixés (buts fixés connus). Les buts conditionnent les moyens et la personne opère des sélections d'opportunités qui sont filtrées par les buts posés. L'individu se focalise sur la construction de moyens adaptés à l'atteinte des buts (comment faire pour atteindre mes buts ?).

	Conduites dialectiques	
Référence	Moyens fixes-buts mobiles	Moyens mobiles-buts fixes
Autoréférence Stratégie subjective Auteur	Orientateur Saisie d'opportunités	Compositeur Sélection d'opportunités

D] ARTICULATION DU PASSÉ-PRÉSENT-FUTUR

« Le projet a une caractéristique paradoxale : anticipation du futur, il est ancré dans le présent tout en se nourrissant du passé » (Vassilef, 1997, p. 92). Le projet s'établit sur un futur à venir, sur la représentation visée d'une situation souhaitée. Il s'appuie donc aussi sur une analyse du présent que l'on veut dépasser, en intégrant une sélection et une mise en forme d'éléments du passé. Le projet implique de fait la dimension temporelle.

Le présent concerne l'action et les représentations du moment, le passé recèle l'expérience qui ne peut pas être modifiée, mais se construit par la réorganisation des souvenirs. Le futur contient les multiples possibles. En ce sens, ils sont intimement liés et relatifs à un point de référence mobile sur l'axe du temps. Pour Boutinet (1990), le présent n'atteint une réelle consistance que quand il s'appuie à la fois sur le passé et le futur, sans que l'horizon temporel ne soit trop éloigné, parce qu'il serait flou, ni trop proche, parce qu'il serait trop contraignant. « L'histoire personnelle (est) à élucider à travers un horizon temporel rétrospectif qui contribue à esquisser l'horizon prospectif comme la mémoire prépare le projet. Des perspectives (sont) à expliciter à travers un horizon temporel prospectif qui va modaliser l'horizon rétrospectif, comme le projet dans son contenu même est toujours une certaine façon de réinterpréter la mémoire en lui assignant de nouvelles significations. » (Boutinet, 1996, p. 61). Le projet permet une réappropriation de ce que l'on est et de ce que l'on fait.

Pour Boutinet, la projection se vit toujours au présent et elle prend son sens dans les trois temps de la temporalité du futur, du présent et du passé. Se distinguent alors des projets différents en fonction de leur orientation temporelle :

- La projection dans le futur génère des *projets d'anticipation ou projet pare-brise*, anticipateur et prospectif.
- La projection dans le présent génère des *projets de satisfaction* inscrits dans le présent et qui visent l'immédiat. Shostrom (1968) parle, lui, d'orientation pathologique vers le présent, indiquée par l'absence de projets réalistes.
- La projection dans le passé produit un *projet de cohérence intérieure ou projet-rétroviseur*, qui fonctionne comme un projet récapitulatif et rétrospectif construit dans l'expérience.

Le projet *existential* représente la synthèse des trois catégories de projet issue des trois catégories de projection.

On peut donc analyser la nature des projets en fonction de la dominante temporelle, en faisant l'hypothèse d'une pertinence de choix de la personne. Le constat de focalisations temporelles est à inscrire dans une analyse globale de fonctionnement

Focalisation temporelle		
Focalisation passé	Focalisation présent	Focalisation futur
projet « rétroviseur » stratégie de réorganisation ou repli nostalgique	projet d'action stratégie d'équilibre du moment présent	projet d'anticipation stratégie de projection constructive
	projet de transition	projection utopique
projet existentiel : navigation sur les trois temporalités stratégie de combinaison des temporalités		

E] PROJECTION OU ADAPTATION

La projection désigne l'action de jeter quelque chose en avant, une image, une représentation donnée à voir sur un écran. Elle désigne en psychanalyse un « *mécanisme de défense par lequel le sujet voit chez autrui des idées, des affects qui lui sont propres* » (Petit Robert). En psychologie, elle désigne l'activité mentale de production de projets, en éducation, la capacité à s'imaginer autre, différent, transformé. Elle suppose l'intentionnalité chez l'individu, intention de transformation et attribution de buts personnels. L'adaptation serait son pendant passif et réactif, la capacité d'adaptation étant définie comme un ajustement aux contraintes et aux exigences de son milieu. Pour Vassilef, cette capacité est vitale mais insuffisante pour définir l'humain car « *le principe même de la vie se manifeste par cette force qui habite l'être vivant et le pousse à prendre place dans le monde. S'adapter, c'est survivre, mais vivre, c'est se projeter* » (Vassilef, 1997, p. 120). Il définit la projection comme l'inverse de l'adaptation : l'adaptation signifie l'intériorisation d'un système de valeurs hétéro-finalisé. La projection est l'extériorisation d'un système de valeurs auto-finalisé. Elle consiste à donner du sens à ses actes à partir de ses propres valeurs, de ses propres conceptions. Le rapport d'adaptation est qualifié de formel et de répétitif parce qu'il convoque chez l'individu les mêmes compétences, quels que soient les contextes, alors que le rapport de projection est extensif. « *Se projeter, c'est produire ses propres repères, les introduire dans l'environnement qui doit faire avec. L'environnement s'en trouve alors modifié* ».

Ces deux démarches cohabitent dans le fonctionnement de la personne. Dans une démarche dominante de projection, la compétence issue du rapport d'adaptation (identification et intégration des repères essentiels de l'environnement) va servir d'affirmation et d'implantation dans l'environnement des repères personnels produits par celui qui se projette. L'existence d'un projet réoriente le rapport d'adaptation et permet à la personne de disposer d'une référence autour de laquelle elle va pouvoir *réorganiser l'activité d'adaptation, hiérarchiser les concessions à consentir et les*

noyaux durs de projet sur lesquels il n'est pas question de transiger. (Vassilef, 1997, p. 130). La prédominance de l'une sur l'autre définira des tendances de fonctionnement. Un individu qui rend prédominante une démarche d'adaptation attribuera un rôle *subalterne* au rapport de projection et tendra à rendre son désir conforme aux attentes de l'environnement. Cela fait allusion au *ritualisme*, trait de la personnalité bureaucratique décrit par Crozier, lisible dans une tendance à la projection dans la règle, jusqu'à l'identification. Les comportements de *retrait* indiquent toujours une prédominance apparente de l'adaptation qui masque un investissement des capacités de projection sur d'autres domaines. La projection existe et avance masquée. Vassilef parle ici de style prédominant chez l'individu alors qu'il s'agit pour Fridberg de registres d'action pertinents en fonction des contextes. Le couple adaptation/projection est un outil de mise en équilibre des attitudes au contexte. Une stratégie dans laquelle domine la projection n'est pas forcément plus opportune que celle où domine l'adaptation puisque c'est bien dans des contextes où domine le sentiment de contrainte ou l'absence de signification que l'on observe des détournements de la projection qui protègent l'individu et lui permettent d'investir, donc de projeter ailleurs : produire un comportement adaptatif dans un contexte peut être l'indicateur d'un comportement projectif dans une autre sphère. On peut constater l'existence de conduites ou de stratégies projectives ou adaptatives par rapport à un objet donné sans le généraliser à un trait de personnalité.

Le projet correspond pour Boutinet (1996, p. 61-63) à une figure d'anticipation particulière qu'il différencie aussi de l'anticipation adaptative. Il fait partie des *anticipations à visée opératoires* qui peuvent être aussi bien déterministes que floues en fonction du temps envisagé entre l'intention et la réalisation. Les autres modes d'anticipations sont soit à visée adaptative, comme la prévoyance, soit de type cognitif, comme la religion ou la science prospective, soit de type imaginaire rationnel, comme l'utopie ou de type imaginaire onirique comme la science-fiction. Il inscrit le projet dans une conception de l'acteur stratégique qui situe son action dans un devenir concret, associé à une conception du futur déterminée et fermée. Pour Not, L. (1987) le projet est aussi une conduite d'anticipation et de réponse à l'incertitude, puisqu'il comble l'écart entre l'existant et la conception que la personne s'en fait. L'anticipation vise à mettre à distance une situation immédiate pour envisager un ou des futurs possibles, incluant alors l'indétermination dans ces possibles.

F] REGISTRES STRATÉGIQUES ET CONSTRUCTION DE PROJET

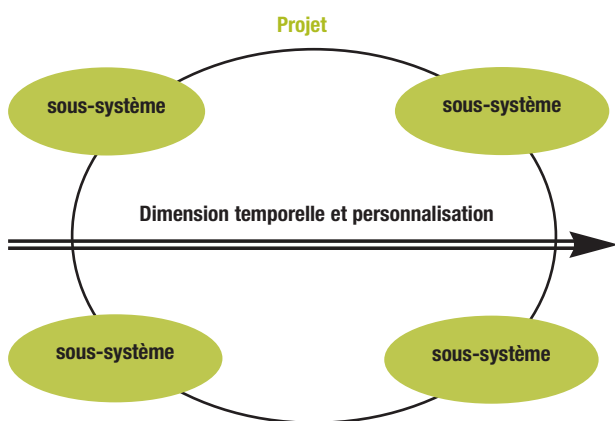
1. Quels sont les registres stratégiques de conduite de projet ?

Conduites polarisées		Conduites mobiles et dialectiques	
registre normatif	Registre réactif	Registre actif	Registre créatif
Projet alibi	Projet offensif et réactif	Projet stratégique	Projet créatif et singulier
Projet subi			
Dominante adaptative	Dominante projective	Combinaison adaptation-projection	Combinaison projection-adaptation
Primat du contexte conformité aux attentes de l'environnement	Primat de l'individu opposition/non prise en compte aux contraintes de l'environnement	Intégration du projet individuel au contexte	Intégration du contexte au projet individuel.

2. Quelles sont les focalisations temporelles possibles ?

Focalisation sur le passé	Focalisation sur le présent	Focalisation sur le futur
Projet rétroviseur Stratégie de réorganisation ou repli nostalgique	Projet d'action Stratégie d'équilibrage du moment présent. Projet de transition	Projet d'anticipation Stratégie de projection constructive ou projection utopique.
Projet existentiel : navigation sur les trois temporalités Stratégie de combinaison des temporalités		

3. Les sphères d'activité des projets



jet personnel ou de projet de vie vient englober alors celle de projet professionnel. Il parle de projets « *compensatoires ou substitutifs* » au projet professionnel permettent à l'individu de satisfaire l'ensemble de ses attentes désignant par là des projets de dégage- ment ou de désengagement par rapport aux rôles sociaux tradi- tionnels (activité périphérique ou marginale, loisirs). Ce point de vue donne une place centrale à l'activité salariée et déséquilibre la validité des projets quels qu'ils soient. Il ne s'agit pas, pour nous, de projets substitutifs, mais de projets développés dans des sphères et domaines d'activité différents. Ils permettent à la personne d'équilibrer son système des activités tout en construisant des ancrages dans des réseaux qui soutien- nent son appartenance.

La personne va orienter ses projets sur une ou l'autre de ses sphères d'activités. Alors qu'elle est en forma- tion, elle peut se focaliser sur la sphère familiale comme étant sa priorité du moment. Il s'agit alors de repérer quel sous-système est principalement visé dans la situa- tion de transition. On peut en effet imaginer que l'envi- ronnement sollicite un rééquilibrage de la sphère pro- fessionnelle, mais qu'elle ne soit pas valorisée par la personne. Malgré (ou grâce) à sa présence dans le dis- positif formatif, elle mettra en place des projets dans une autre sphère.

Pour Boutinet (1996), le projet d'insertion a une double dimension sociale et professionnelle : la notion de *pro-*

TROISIÈME

PARTIE

L'OUTIL STRAT'AGO

SOMMAIRE

1] LA POSTURE PÉDAGOGIQUE

2] L'OUTIL EN PRATIQUE

3] MODULE A
ENCLANCHER SA STRATÉGIE

Mise en contexte

Former à la stratégie

Mode d'emploi du module

Le support « pastilles », comment est-il structuré ?

Fiches pédagogiques

4] MODULE B
TRAVAILLER SES STRATÉGIES
DE RÉSEAU

Mise en contexte

Pourquoi travailler les stratégies de réseau ?

Individu et réseaux

L'articulation entre solidarités et services

La sociabilité

La sociabilité par domaines

La densité des réseaux

Mode d'emploi du module

Fiches pédagogiques

5] MODULE BONUS
RÉPÉRER SES STRATÉGIES
DE PROJET

Mise en contexte

Mode d'emploi du module

Fiches pédagogiques

1] La posture pédagogique

« Dans l'accompagnement, il nous faut cultiver une attitude paradoxale : la transparence, entendue comme mise à jour des intentions de l'acteur dans son projet, est constamment à situer par rapport à l'opacité, définie comme un « espace obscur », privé dans lequel l'individu peut « déployer sa singularité ».

B. Charlot, Rencontre APRIEF du 15 avril 1998 ; colloque : Formation et production de signification.

Strat'Ago, un outil d'accompagnement

L'entretien non-directif ou semi directif ne suffit pas à soutenir l'exploration que fait l'individu de sa relation à sa propre situation. Nous faisons l'hypothèse forte que notre support favorise un travail sur soi. Il a été construit à partir de situations-types qui conduisent la personne à réfléchir et à résoudre ses propres problématiques. Avec *Strat'Ago* ce sont les stratégies cognitives, les compétences d'analyse et de créativité idéique¹ de la personne qui sont sollicitées plutôt que sa capacité à parler d'elle dans une relation clinique. La personne est mise au travail sur le chantier d'elle-même et ce, consciemment, intellectuellement et stratégiquement. L'accompagnateur avec *Strat'Ago* propose des mises en situations réflexives qui permettent à la personne, en se décentrant, de relancer la communication avec elle-même et avec son environnement social.

C'est la raison pour laquelle *Strat'Ago* propose à la personne accompagnée de vivre des mises en situations pratiques, mais aussi d'acquérir des notions théoriques. Accompagner la personne à comprendre et à s'approprier la démarche lui permet de transférer à d'autres situations ce qu'elle aura appris là pour qu'elle puisse s'accompagner, elle-même, en empruntant les comportements de l'expérience réflexive. On formera en quelque sorte à l'auto-accompagnement.

Le contenant est structuré, précis et stable parce qu'il est construit dans un outil alors que le contenu est singulier. Les issues et les solutions trouvées viennent de l'interaction entre l'accompagnateur et la personne par la médiation de l'outil. Cela favorise la stabilité du contenant et la liberté du contenu.

Une conception formative de l'accompagnement

L'accompagnement participe d'une dynamique de progression, de changement ; d'une dynamique de développement et de connaissance de soi et d'une dynami-

que de rééquilibration d'une situation de transition. En ce sens il a une visée formative parce qu'il est l'occasion d'une situation d'apprentissage dont l'objectif est d'impliquer la personne tout entière dans ses aspects affectifs et cognitifs. L'accompagnement est formatif quand il est construit avec des situations éducatives diverses, organisées sur une durée ; chaque situation contenant dans sa structure des objectifs d'apprentissage spécifiques potentiels. La personne s'en saisit plus ou moins en fonction de sa trajectoire, de ses besoins, de sa réactivité aux situations proposées ; en cela l'accompagnement est collaboratif et l'accompagnateur a un rôle de « facilitateur d'apprentissage » (Desroches, 1978). Construire un outil d'accompagnement relève de cette hypothèse et se différencie en cela d'un accompagnement qui n'utiliserait que l'entretien comme outil d'intervention.

Viser un changement de relation à la situation

On vise à susciter un changement d'attitude constructif chez la personne accompagnée². L'objectif est d'accompagner la personne à résoudre quelque chose de sa situation ou plutôt de la relation qu'elle entretient à la situation. Un fait ne devient événement que parce qu'il a une signification pour la personne : ce qui peut être jugé traumatique pour tous (du point de vue du professionnel de l'insertion et de l'emploi) peut être un soulagement pour la personne ; le changement de résidence ou de travail peut être un changement de moyens dans un projet en construction. C'est dans l'explicitation qu'on lui permettra d'en faire, que la signification du fait pour la personne passera de l'implicite à l'explicite. Nous pensons que chaque personne a en elle les ressources de sa propre croissance et que la qualité du dispositif d'accompagnement lui permettra d'optimiser ses ressources dans la résolution de la situation, depuis un point considéré comme statique à sa « remise en mouvement » (Rogers). Il s'agit de lui proposer des situations d'apprentissage d'elle-même en sollicitant sa capacité à résoudre les situations sur lesquelles elle est amenée à réfléchir. La visée est de restaurer son pouvoir d'agir, de réfléchir, de choisir, de décider, d'élaborer un projet... Pour cela, la centration s'exerce sur la personne et ses champs d'action et d'interaction. En effet, le changement est permis par le nouveau positionnement de celui que l'on accompagne, et non par une simple modification de la situation dans laquelle il est impliqué.

Accompagner la personne à la créativité d'elle-même

Il s'agit d'encourager la débrouille, non pas sociale, mais psychologique, l'astuce, le système D., l'optimisation de la situation, dans un contexte *a priori* peu favorable, avec des éléments *a priori* problématiques identifiés, repérés pour leurs qualités, alors qu'ils devraient poser problème. La débrouille, *cette invention du quoti-*

1. Créativité dans le domaine des idées par distinction avec la créativité artistique.

2. Voir les théories du counselling de C. Rogers, 1974.

dien (Michel De Certeau), à *des procédures populaires de détournement*, à la composition de moyens de natures différentes et de compétences diverses. Elle suppose une vision optimiste des situations, un sentiment de contrôle, *l'a priori* d'une issue. Elle renvoie à l'imprévu, à ce qui n'a pas été pensé à l'avance et nécessite une rapide adaptation. La débrouille, c'est aussi s'arranger entre amis, activer (être acteur dans cette mise en scène) des réseaux dans une mise en œuvre de stratégies très personnelles. Il s'agit d'accompagner l'Autre dans une inventivité de lui-même.

La durée

La mise en place d'une relation d'écoute de qualité sur une durée suffisante à la maturation sera déterminante : en effet la résolution de problème nécessite des allers-retours, des régressions, des solutions partielles et la possibilité d'emprunter des portes d'entrée variables pour que la résolution puisse se faire. L'accompagnement ne se réduit pas à l'entretien ni à un seul entretien, ni à cette seule modalité d'intervention. A la qualité de la relation s'ajoute une structure temporelle : chaque instant de la relation est inscrit dans des espaces de temps, des intervalles et l'ensemble produit une rythmicité des rencontres et des temps de mise à l'épreuve dans le quotidien de la personne accompagnée. Ces temps articulés font qu'il y a cheminement, trajet et parcours accompagné. L'équilibre se construit par l'utilisation que l'on va faire ensemble de la durée. Il s'agit de favoriser un processus continu, cumulatif, centré sur la maturation et la connaissance de soi. Le rythme organisé et continu d'opérations soutient la construction d'une démarche active.

Il y a cependant un paradoxe de parler d'accompagnement dans un dispositif déjà structuré. Il devrait s'ajuster au fur et à mesure aux besoins de la personne et en cela ne pas être a priori défini ni dans son rythme ni sa forme. Or, il est pré-structuré et financé au regard de ses effets supposés. L'enjeu est alors de penser l'accompagnement en dynamique de parcours inscrite dans le temps ; une durée d'évolution qui dépasse le temps d'accompagnement ici formalisé. L'accompagnement s'appuie sur quelque chose de l'histoire de la personne et contribue à construire quelque chose de son futur. Bien que s'inscrivant dans un temps borné, l'accompagnement fait le pari de la maturation. C'est pour cela qu'il est important d'aider la personne à construire des stratégies qu'elle pourra utiliser après et en dehors de l'accompagnement.

Quelles modalités d'entretien ?

L'entretien de face-à-face est la modalité d'utilisation de *Strat'Agô*. L'interaction directe avec le support ne suffit pas, pas plus que le seul entretien n'atteint des objectifs d'apprentissage.

L'entretien est l'outil privilégié, à condition que l'individu participe à la structuration même de la connais-

sance. Cela est possible si un rapport de collaboration s'instaure, en se plaçant en position *symétrique* avec la personne. Mais cette symétrie, qui d'ailleurs n'en est pas vraiment une, ne se décrète pas, mais se construit pédagogiquement.

En effet, la relation entre les interlocuteurs n'est pas symétrique, d'une part, parce que l'entretien se fait sur l'initiative du professionnel et que, d'autre part, il ne s'agit pas d'une situation d'échange au cours de laquelle le professionnel va livrer lui aussi sa biographie. La symétrie n'est pas dans la relation, mais peut exister dans les bénéfiques. Il peut y avoir bénéfice pour la personne par des modes de production de l'information qui l'aident, par exemple, à mieux se comprendre, à donner du sens aux événements, ou à organiser des situations dispersées, comme il y a bénéfice pour le professionnel quand il récolte les informations qui lui sont utiles à construire son accompagnement.

Le rôle formatif du récit

L'entretien comme outil d'intervention permet à la personne accompagnée de se raconter. Le récit a pour elle un rôle organisateur parce qu'il lui permet d'explicitier son expérience – expérience comparable à *un grenier riche mais désorganisé, dans lequel règne l'implicite* (Boutinet, 1996, p 68). L'explicitation des expériences a pour fonction de leur donner une signification actuelle pour les rendre utiles dans l'expérience du moment. Un des modes d'explicitation est de mettre en correspondance différents moments vécus à des moments passés pour leur attribuer respectivement de nouvelles significations. L'expérience explicitée par elle devient utile à la personne.

Pour Anna Arendt, la parole ne peut pas se dissocier de l'acte parce que « *l'acteur, le faiseur d'actes, n'est possible que s'il n'est en même temps diseur de paroles [...] l'acte ne prend sens que par la parole dans laquelle l'agent s'identifie comme acteur, annonçant ce qu'il fait, ce qu'il a fait, ce qu'il veut faire.* » (1988, p 235). Cette mise en mot de l'expérience lui permet de prendre une signification utile et transférable dans les expériences futures.

L'expression de l'expérience a aussi l'avantage de modifier son statut : « *chaque fois que nous décrivons des expériences qui ne sont possibles que dans le privé ou dans l'intimité, nous les plaçons dans une sphère où elles prennent une sorte de réalité, qu'en dépit de leur intensité, elles n'avaient pas auparavant.* » (Arendt, 1988, p. 90). Sortant de l'implicite, la parole prend valeur et amorce pour la personne une dynamique d'implication.

Les entretiens menés ici s'adressent à des individus en situation de transition sociale, moment pendant lequel le statut social de la personne est relatif. Convoquer et accueillir la parole a d'autant plus de poids dans ces moments-là. La personne peut réactiver en parlant

d'elle son statut d'individu. L'exclu se met à exister, il met un pied dans le domaine public, dans « *l'espace de l'apparence* » (Astier, 1995, p. 125). Les personnes peuvent investir ce temps d'échange comme un lieu de prise de parole et d'écoute leur permettant de faire le point sur leur situation, leur permettant de retravailler une construction identitaire peut être mise à mal ou momentanément en panne.

Quelles attitudes d'accompagnement sont favorables ?

En fonction des attitudes d'accompagnement que va développer le professionnel, l'impact formatif et l'accès à l'autonomie de l'accompagné seront variables. En effet, il s'avère (Pemartin et Legres, 1988) que les comportements contraignants engendrent une augmentation des mécanismes de défense et diminuent la tension bénéfique que pourrait ressentir l'accompagnateur. Ils peuvent se traduire par des menaces (si vous n'entrez pas dans le parcours que je vous propose, vous aurez du mal à obtenir ce stage), des décisions prises à la place de la personne (je vous ai inscrit sur ce module), des ordres (suivez cette filière), une assistance (je vous trouve un logement), des conseils (vous devriez organiser votre temps autrement), des jugements de valeur (il n'est pas opportun de faire ce choix), des attitudes d'enquête (combien de fois avez-vous refusé ce travail ?). Dans ce type d'accompagnement, le problème est rapidement résolu, et cela écourte la durée de la communication. Parallèlement, on constate que la dépendance de la personne accompagnée s'accroît, puisque qu'elle n'élabore pas les solutions et cela la pousse à reproduire le même type de demande ultérieurement.

Par contre, les comportements non contraignants qui se traduisent par de l'exploration, de l'aide, et de la compréhension minimisent les mécanismes de défense de la personne accompagnée et accroissent la « bonne » tension entre les interlocuteurs puisque l'individu accompagné prend conscience de sa place dans la résolution du problème ; les temps de communication sont plus longs et la dépendance vis-à-vis de l'accompagnateur peut être d'abord forte pour diminuer peu à peu vers l'autonomie. Ce passage va se faire par la prise de conscience de ses ressources par la personne accompagnée. L'objectif est de conduire l'individu à développer des attitudes et comportements au-delà d'un projet ponctuel dont le contenu est d'une importance secondaire et momentanée. *StratAgo* propose une structure d'entretien et des supports qui permettent justement d'avoir une attitude non contraignante bien que (ou parce que) soutenue par des outils.

Un accompagnateur-médiateur

Accompagner à la mobilité, c'est accompagner par (et à) l'analyse des situations : Il s'agit de former la personne à se comprendre et de soutenir sa compétence à être mobile dans ses ajustements psychosociaux. Le comporte-

ment d'accompagnateur-médiateur qui construit une médiation entre la personne accompagnée et sa situation permet la construction de la compétence de mobilité. La référence au médiateur cognitif des pédagogies de la médiation (Feuerstein, 1990) nous semble pour cela pertinente : La médiation nous intéresse à la fois en tant que pratique d'accompagnement et comme principe et posture d'intervention. La médiation pose la place du tiers, celui qui se trouve au milieu.

Un médiateur, c'est celui qui s'interpose, qui diffère l'immédiateté temporelle et spatiale, la confrontation directe, et qui permet la compréhension des situations, *qui évite l'emboutissement généralisé* (Laplantine, 1997, p. 92). Il permet à l'autre de comprendre, parce qu'il comprend lui-même une situation dont il n'est pas l'initiateur. Il comprend en se décentrant de sa position, pour adopter le point de vue de la personne en conflit avec sa situation. L'objectif de la médiation est de restaurer la capacité de pouvoir chez la personne momentanément impuissante.

Le médiateur donne des éléments de compréhension de la situation, fait expliciter pour faire « sortir des plis », accéder à la mise à distance, à la lisibilité des relations qui unissent des éléments de contexte, tout en aidant à les contextualiser, pour que la personne fasse la part entre les régularités et le caractère ponctuel des événements.

C'est une position paradoxale qui consiste à accéder à une position de pouvoir (obtenir de B ce qu'il ne ferait pas sans mon influence) tout en visant son autonomie. Cette orientation à l'autonomie vise à donner du sens à un comportement pour qu'il soit recevable par l'environnement et modifiable par la personne. Il s'agit d'augmenter la conscience des possibilités de choix et de non-choix, mais aussi de favoriser le repérage des contraintes et des ressources. Les objets de l'environnement sont appréhendés pour leur valeur fonctionnelle et non par leur seule valeur normative, ils portent sur ce qui est utile à la personne. Le médiateur est un guide dans la complexité et non un simplificateur de la complexité parce qu'il a l'objectif de rendre la personne médiatrice de sa propre conduite. Il vise en cela à sa propre suppression.

Cela implique de privilégier des interventions immédiates, qui réorganisent la manière d'être au monde de la personne. Il ne s'agit pas de rechercher dans son histoire, dans le « *silence de l'enfance* », cher au psychanalyste, le pourquoi du présent.

2] L'outil en pratique

Les différents contextes d'usage

Strat'Ago a été construit et expérimenté pour être utilisé dans les contextes d'accompagnement qui nécessitent le démarrage de projets : dans l'accompagnement à la création d'entreprise, à l'élaboration de projet, en bilan de compétences, pour faciliter le démarrage des projets individualisés dans les établissements médico-sociaux, dans le cadre des parcours d'insertion en Missions Locales, pour anticiper la réinsertion de personnes incarcérées... dans l'accompagnement de diverses situations de transition psychosociales, sociales et professionnelles.

Ce sont plus les contextes de transition et les situations d'accompagnement qui définissent la pertinence de l'usage de l'outil que les caractéristiques des publics auxquels il pourrait s'adresser.

Strat'Ago sera difficile à utiliser auprès :

- De personnes pour lesquelles le projet est en place et qui demandent seulement un soutien technique. Elles peuvent refuser d'entrer dans une démarche dont elles ne perçoivent pas l'utilité ou qui peut perturber l'équilibre qu'elles avaient construit.
- De personnes qui sont déprimées et qui attendent que l'on prenne d'abord en compte leur mal être et leur souffrance avant d'accepter d'entrer dans une dynamique stratégique.

Objectifs

Strat'Ago permet à la personne :

- d'enclencher une dynamique de projet en repérant ses ressources et en les activant (Module A),
- d'enrichir sa perception de la densité et la complexité de son réseau pour renforcer la perception des ressources (Module B),
- de repérer son style de conduite de projet (Module Bonus).

Mode d'emploi

Strat'Ago est un outil d'accompagnement pensé sur la durée d'un parcours à raison de 16 séquences de travail (traduites en fiches pédagogiques). Toutefois selon là où en est la personne, vous pouvez utiliser la totalité ou seulement une partie des fiches pédagogiques.

Une séquence est entendue ici comme une mise en situation particulière, avec ses objectifs spécifiques, un temps continu d'une durée donnée pendant laquelle vous accompagnez une même personne ; ainsi une séance peut durer d'une heure lors d'un deuxième entretien à une demi-journée dans le cadre de l'accompagnement à la création d'entreprise.

Vous pouvez proposer à la personne de prolonger les séances accompagnées par des expériences en dehors

du lieu d'accompagnement. Ainsi la personne fera ses propres investigations, prolongera sa réflexion, et la séance suivante bénéficiera de cette recherche personnelle. Ces expériences permettent un arrimage dans la réalité et un transfert de l'apprentissage.

Structure de l'outil

Strat'Ago est composé de trois modules : le Module A qui permet de travailler la dynamique de projet à travers 5 séances ; le Module B qui développe les stratégies de réseaux en 9 séances, et le Module Bonus qui aborde les styles de conduite de projet en 2 séances. Chacun démarre par une mise en contexte théorique qui vient éclairer les mises en situations proposées. Puis un mode d'emploi vous détaille l'utilisation concrète des supports.

- Le Module A³ « enclencher sa stratégie » est la colonne vertébrale de *Strat'Ago*. Il est constitué de trois phases indissociables, inscrites dans une suite logique ; l'ensemble forme un tout cohérent. Ce module a été construit et expérimenté pour être mis en place dans sa chronologie et dans son intégralité.
- Le Module B⁴ « travailler les stratégies de réseau » est composé d'activités relatives au réseau regroupées par thème, mais elles peuvent être utilisées selon la chronologie qui est la plus adaptée à la personne que vous accompagnez. Il est parfois suggéré dans les fiches que les productions des unes nourrissent les autres, mais l'usage dépendra de vos préférences et de la pertinence de situations au regard des besoins de la personne. Les activités peuvent s'utiliser de diverses façons :
 - soit en les intercalant à la fin de séances du module A et plus particulièrement à la fin de la première phase,
 - soit à la fin du module A., pour travailler la recherche de soutien dans les réseaux.
- Le Module Bonus⁵ « Repérer ses stratégies de projet » permet de prolonger les modules A et B en abordant la question du style de conduite de projet ; toutefois les objectifs de *Strat'Ago* peuvent être atteints sans que vous l'utilisiez. Il a été conçu comme une transition entre *Strat'Ago* et vos propres outils de conduite de projet. Il peut s'utiliser soit :
 - en fin de module A
 - après les modules A + B

3. Les chapitres 1 et 2 de la partie théorique : "L'individu stratégique" et "Activités et interstructuration du sujet et des institutions" renvoient au Module A "Enclencher sa stratégie". Il y est développé l'idée que la personne développe un système d'équilibre stratégique de ses activités en menant en articulation un effort de socialisation par la construction des ancrages dans des réseaux (chapitre 3) tout en développant une dynamique de personnalisation qu'elle traduit dans ses projets (chapitre 4).

4. Le chapitre 3 "stratégies de réseau" renvoie au Module B "Travailler ses stratégies de réseau".

5. Le chapitre 4 "conduite de projets" renvoie au Module Bonus "Repérer ses stratégies de projet".

Les variations possibles

L'utilisation de l'outil pourra varier selon plusieurs paramètres à analyser pour chaque situation d'accompagnement :

- **le public.** La situation de transition que vous accompagnez est plus déterminante que le public auquel pourrait s'adresser l'outil.
- **la durée de chaque séance et la durée globale de l'accompagnement.** La durée de chaque séance est en général celle d'un entretien d'accompagnement, elle ne peut pas être inférieure à 30 minutes, mais elle peut par contre être plus longue si vous êtes sur des dispositifs qui permettent des temps d'entretien plus long (ainsi vous pouvez utiliser plusieurs séances sur une demi-journée). L'usage de l'outil peut s'inscrire sur des accompagnements longs, mais qui passent par très peu de rencontres ; on utilisera l'outil au début puis on le reprendra par exemple à mi-parcours pour faire le point sur le changement éventuel de situation.
- **l'articulation des modules A et B.** Cette articulation dépendra de l'intérêt de travailler les réseaux sociaux pour la personne.

MODULE A

ENCLANCHER SA STRATÉGIE

SOMMAIRE

Mise en contexte

Former à la stratégie

Mode d'emploi du module

Le support « pastilles », comment est-il structuré ?

Fiches pédagogiques

Phase 1 Inventaire et évaluation des différents domaines de vie

Fiche 1.1 Je fais l'inventaire de ma situation

Fiche 1.2 J'évalue mes différents domaines de vie

Phase 2 Stratégies en route

Fiche 2.1 Je construis mes stratégies

Fiche 2.2 Je formule des objectifs

Phase 3 Vers un plan d'action

Fiche 3.1 Je co-construis mon plan d'action

Mise en contexte

FORMER À LA STRATÉGIE

La mobilité psychologique, caractéristique de la stratégie, vise à qualifier l'attitude et le comportement d'une personne en situation. Notre objectif est de former l'individu à être mobile psychologiquement, à devenir stratégique dans la gestion de sa trajectoire et à repérer en quoi il l'est déjà. Il s'agit de construire un espace intermédiaire, un espace de mobilité, pour comprendre des comportements d'instabilité ou de non insertion, pour penser les situations de transitions qui peuvent osciller entre un peu d'ancrage et un peu d'errance, et dans lesquelles se construisent des compétences de navigation.

Les périodes de rupture, de changement, de perturbation, les événements de sa vie, qu'ils soient subis ou souhaités, engendrent des interrogations et des hésitations qui conduisent la personne à rechercher de nouveaux possibles dans son environnement, dans les expériences des autres, dans sa lecture du passé et sa construction imaginaire d'un avenir. Les situations de transition sont psychosociales, elles appellent au projet, au changement à l'invention, à la reconstruction et à la réorganisation des manières de faire et de penser.

L'individu est à la fois soumis à des contraintes sociales et structurelles et créateur de solutions personnelles et originales. Une approche stratégique permet de dépasser les simples explications immédiates et conjoncturelles de l'activité de la personne. Elle introduit les notions de complexité, d'anticipation et d'une certaine marge de manœuvre qui vient relativiser le poids des contraintes sociales.

Les stratégies ne sont pas forcément rationnelles

Les stratégies ne sont pas forcément finalisées : les stratégies de « faire face » visent certes le retour à un état de bien-être, mais la rapidité et l'ajustement n'impliquent pas la construction organisée que sous-entend la conception classique de la stratégie. En outre, elles ne sont pas uniquement défensives, et la situation innovante que peut créer la personne pour faire face, peut ne pas être rationnelle. De plus, imputer à l'acteur des capacités d'anticipation et d'ajustement ne signifie pas qu'il ait, ni des préférences claires préalables, ni des visées purement instrumentales.

Nous entendons par stratégie, la capacité à faire face de façon progressivement organisée aux situations de déséquilibre et de transition que nous rencontrons ; en ce sens la stratégie est de l'ordre de la conduite plus que de l'ordre d'une claire organisation planifiée d'un ensemble de buts et de moyens.

Comment faire avec l'aléatoire ?

Les processus ne se déroulent pas forcément de manière synchrone et linéaire, à un rythme spécifique, dans un temps considéré comme une variable continue. Ils s'inscrivent dans une dialectique entre les moyens et les fins. Le tâtonnement devient une stratégie quand on a conscience de ne pas disposer d'un modèle fini et complet pour comprendre les situations et que l'on pense que tout peut s'améliorer. L'action alors se construit et s'évalue chemin faisant. Cela implique une évolution du référent, la nécessaire instabilité de la norme, et une interrogation constante sur la pertinence des critères retenus.

Dans les situations caractérisées par une grande incertitude, la personne a recours à des représentations toutes personnelles de la situation, qui peuvent paraître comme totalement irrationnelles, elles deviennent rationnelles quand est pris en compte l'aspect incertain de la situation. La personne opère des choix parmi des solutions plausibles. Elle peut aussi se trouver dans une situation où aucune solution ne lui semble décisive, sans que l'on puisse la considérer irrationnelle. Dans l'ensemble, la personne met en place des réponses qui ont une efficacité adaptative pour elle.

Articuler les stratégies personnelles et l'offre d'insertion

Devant le constat du manque, manque de logement, de travail... la tendance serait de proposer une prestation sociale qui réponde à la demande. Or, l'enjeu est de ne pas vouloir insérer dans le social trop rapidement mais d'accompagner l'individu à s'insérer en lui-même, à prendre la mesure de ses capacités d'action, pour construire les paramètres de son intégration psychosociale. Il est pertinent, alors, d'accompagner la personne à la construction de stratégies ancrées dans son système d'activités propre pour qu'elle puisse ensuite intégrer l'offre d'insertion à ses propres stratégies.

En résumé...

Il s'agit de former la personne à :

- Repérer ce qui a du sens pour elle, c'est-à-dire l'événement qui peut être mis en relation avec d'autres, dans un système.
- Repérer comment les choses qui lui arrivent sont en relation avec des expériences déjà connues.
- Repérer des questions qu'elle s'est déjà posées,
- Ce qui lui permet de lire et comprendre différemment sa problématique.
- Repérer ce qui est communicable à d'autres.

« *Le sens est produit par une mise en relation, à l'intérieur d'un système ou dans les rapports avec le monde ou avec les autres* » (Charlot, 1999, p. 64).

Le travail d'accompagnement consisterait alors à « *faire émerger au sein d'un diagnostic les capacités d'action en*

contraste avec les domaines d'assujettissement » (Boutinet, 1997, p 12).

MODE D'EMPLOI DU MODULE

Quand utiliser le module « Enclencher sa stratégie » ?

Strat'Ago ne sera utilisé que lorsque le diagnostic de la pertinence d'un accompagnement aura été fait lors d'un premier entretien, d'un premier accueil.

L'utilisation de l'outil se situe alors dans la phase initiale d'un accompagnement : il ne sera pas utilisé à l'occasion du premier entretien, mais quand il aura été décidé avec la personne qu'un déploiement de sa situation était pertinent pour travailler sa demande. Il est en effet rare qu'à l'occasion d'un premier entretien, la personne repère les composantes de sa situation et ce qui peut poser problème dans cette situation. De plus, elle est peu disponible pour parler d'elle quand elle est porteuse d'une demande d'urgence de type manque de travail, logement, argent etc.

Il est pertinent d'utiliser cet outil après une première analyse de la demande de façon à favoriser le passage de la demande explicite (consciente, première, facilement exprimée) à la demande implicite (qui est plus de l'ordre du besoin). Cette demande implicite est difficile à repérer pour la personne accompagnée, elle nécessite de la confiance pour émerger, un certain temps de réflexion et un foisonnement suffisant d'idées.

Il est important que la personne soit avertie du contexte d'usage et des objectifs de cet outil qui vise clairement un accompagnement psychosocial et non le simple recueil d'informations utiles à son orientation. Elle vivrait sinon cette investigation de sa situation comme une intrusion. Il est nécessaire que le professionnel lui-même prenne conscience que cet outil peut enclencher une prise de parole et un travail psychologique important chez la personne accompagnée : il doit se préparer à l'accueillir et à l'accompagner, sans pour autant changer de rôle.

Comment utiliser le module ?

La personne est actrice de sa demande ; le professionnel l'accompagne dans l'élaboration construite de cette demande, à chaque étape de l'entretien. Le support « pastilles » utilisé dans le module A permet à la personne d'ouvrir son champ d'expression, de donner des valeurs aux différents domaines d'activités de sa vie.

Organisation de l'espace

La préparation des conditions matérielles de l'entretien est importante et conditionnera la qualité de la production. Le support « pastilles » est placé entre les deux interlocuteurs de manière à faciliter l'expression de la

personne par l'utilisation de graphismes situés tous dans le même espace. Le « partage » de ce support permet de visualiser ce qui est élaboré au fur et à mesure.

Le support est partagé par le professionnel et la personne accueillie qui sont assis de biais de part et d'autre de l'angle d'une table ou côte à côte sur une table ronde. Cette disposition dans l'espace est déterminante pour que les deux protagonistes collaborent véritablement. Le support est bien visible, il est facile de se l'approprier sans pour autant se sentir gêné par la proximité de l'autre. Le statut actif est garanti par la dimension interactive de l'entretien, par le fait que le support « pastilles » est devant la personne accueillie et qu'elle est invitée à se l'approprier.

Quelles sont les différentes étapes du module ?

Temps d'accueil et exposé de la démarche

Le temps d'accueil permet de construire en deux temps la situation spatiale de l'entretien. En effet, en situation ordinaire d'accueil, la rencontre se fait souvent de part et d'autre d'un bureau, chaque protagoniste occupant son propre espace. Une rupture des rituels nécessite de ménager des temps de transition et une explication de l'intention de la démarche pour que la personne puisse s'y engager autant au sens physique que psychologique.

Dans ce temps d'accueil, il s'agit d'abord d'entendre la demande de la personne qui vient solliciter le conseiller. Tant que cette demande n'est pas exprimée la personne peut avoir des difficultés à s'engager dans la situation proposée, parce qu'elle est souvent motivée par l'urgence et dans l'attente d'une réponse rapide et simple à la question qu'elle pose.

On expliquera ensuite la démarche que l'on se propose d'utiliser en présentant les supports de travail. L'explication de la situation d'entretien portera sur l'intérêt de resituer cette demande (qui peut être floue, voire inexistante) dans une situation plus générale qui pourra se construire à l'aide du support dessiné. (cf. fiche d'introduction)

Phase 1 : Inventaire et évaluation des différents domaines de vie

La personne prend ensuite connaissance de l'ensemble des domaines de vie et commence à construire une organisation qui ne dépend pas d'un questionnement par items organisés chronologiquement par l'interviewer. Il est important de signifier que les domaines concernent la vie de tout le monde, y compris la vôtre, précise le caractère général de l'interrogation.

La personne est invitée à évoquer sa situation présente, en naviguant d'une vignette à l'autre, dans l'ordre de son choix. Les évocations sont résumées et notées avec

son accord (cf. Fiche 1.1, **Je fais l'inventaire de ma situation**).

Dans un second temps, le professionnel invite à faire le tri entre les points d'appui et les défaillances en associant des valeurs positives et négatives aux domaines évoqués. Puis ils repèrent ensemble les points d'appui mobilisables et les manques que la personne envisage de combler. (cf. Fiche 1.2, **J'évalue mes différents domaines de vie**).

Phase 2 : Stratégies en route

Le troisième temps vise à analyser les ressources et les stratégies que la personne envisage de construire pour améliorer sa situation. (cf. Fiche 2.1, **Je construis mes stratégies**). Cette phase est centrale. En effet on transforme les points négatifs en buts et les points positifs en ressources. L'objectif est de passer d'un état des lieux à une amorce de conduite de projet.

Le passage des contraintes aux buts s'appuie sur l'hypothèse que tout individu est en recherche de rééquilibration et que les points positifs, les domaines bien vécus par la personne, peuvent être lieux de soutien et de recours dans la rééquilibration des points négatifs.

L'objectif de la question ainsi formulée est de mettre la personne dans une dynamique stratégique. Cela diminue intentionnellement la part d'analyse.

On résume l'ensemble des motivations, des ressources et des stratégies ou formule des objectifs. (cf. Fiche 2.2, **Je formule des objectifs**). Le professionnel fait ici des propositions qui s'ajoutent aux ressources repérées par la personne. Son offre partielle s'intègre à la stratégie d'ensemble que la personne vient de construire, avec son accompagnement. L'ensemble de la démarche se concentre sur le présent.

Phase 3 : Vers un plan d'action

La reformulation de l'ensemble du processus permet de synthétiser, dans une démarche d'ensemble, les différents angles d'analyse traités de façon successive. (cf. Fiche 3.1., **Je co-construis mon plan d'action**).

La personne accompagnée est propriétaire de l'ensemble des documents élaborés : la fiche « pastilles » remplie, et les tableaux d'action. Il est important que la personne conserve l'original à la fois pour lui signifier que le support est sa propriété et parce que ce support de meilleure qualité qu'une simple photocopie renforce son statut.

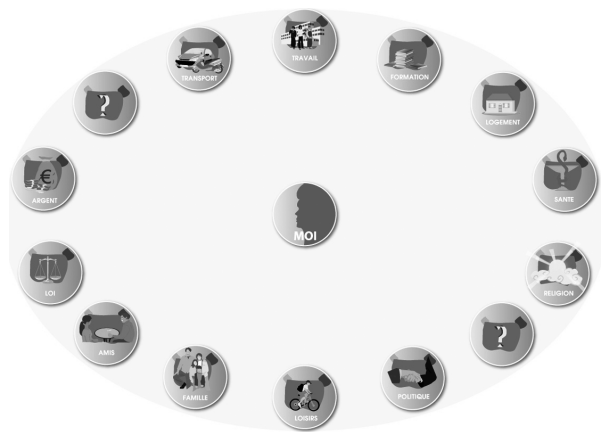
LE SUPPORT « PASTILLES » : COMMENT EST-IL STRUCTURÉ ?

Une structure circulaire

Le support propose un dessin circulaire qui représente sur la même page l'ensemble des domaines de vie d'une personne : il renforce l'importance de la perception de la globalité de la situation. La représentation circulaire qui place l'individu au centre a pour objectif de renforcer sa place dans le contrôle et la gestion de la situation que l'on va l'inviter à analyser. Les pastilles sont disposées autour de lui à égale distance avec la sensation visuelle qu'elles forment un système disponible à organiser. L'individu est représenté au centre parce qu'il est défini implicitement comme capable de produire des significations pour organiser son environnement.

L'expérimentation nous a montré que ce support fonctionnait parce que tous les domaines de vie étaient lisibles, sur un seul schéma, sans hiérarchisation et que cette organisation posait implicitement des mises en relation multiples. Les évocations des expériences de vie peuvent être organisées, discutées, mises en relations complexes.

Ce support permet une forte production quantitative : les entretiens sont gérés sans fatigue, ni « blancs » de paroles, quel que soit le niveau scolaire des personnes rencontrées.



Le rôle des images⁶

L'image est plus évocatrice que le mot, seul, et plus apte à déclencher un vaste éventail d'associations sollicitant la pensée créative et la mémoire. Elle invite à produire des représentations et des évocations, à puiser dans l'imaginaire de façon complémentaire à la dimension rationnelle et descriptive qu'induit le mot.

L'image d'autre part, facilite le sentiment de compétence pour les participants qui ne sont pas à l'aise avec l'écrit ou dont le français n'est pas la langue maternelle.

Ce support a été construit par opposition à deux autres modalités de travail, le questionnaire et l'entretien de face-à-face :

- Un questionnaire auto-administré nécessite des compétences de lecture, de compréhension et de rédaction ; il renforce le sentiment d'être catégorisé quand il est rempli par le professionnel seul.
- Un entretien sans support partagé accentue l'aspect « psychologisant » de l'échange, et inquiète quand il donne lieu à des prises de notes non partagées parce que l'on perd le contrôle sur la destination des informations.

Un support intentionnellement banal

Ces domaines de vie sont banalisés dans le sens où ils concernent tout individu dans un environnement social au-delà de la problématique de sa situation au moment où il est accueilli. Cet aspect banal est déterminant dans le cas d'accompagnements sociaux vers des dispositifs d'insertion et de droit commun. En effet, la polyvalence de l'outil garantit le caractère non-discriminant de l'accompagnement, en cela ce sont les objectifs que l'on se fixera avec la personne qui seront caractéristiques de l'accompagnement que l'on propose et non l'outil. Il est en effet préférable d'ajuster la qualité et la nature de son accompagnement à la problématique de la personne que de construire des outils adaptés à des problématiques qui sinon risqueraient d'être perçues comme pérennes par les accompagnateurs et les accompagnés.

Les images ont été choisies d'abord dans une base informatique courante puis dessinées par un graphiste et soumises à choix auprès d'un panel d'individus de façon à obtenir leur accord sur la représentativité du dessin par rapport à la notion qu'il illustre.

Un support de travail à partager

« Les pastilles » sont reproduites sur un grand format (A3). Cette taille a été choisie pour plusieurs raisons :

- la taille implique que le support soit partagé tout en garantissant le respect de l'espace d'intimité de la personne accompagnée,
- il est utilisé graphiquement à l'occasion de l'échange pour y inscrire des phrases et y tracer des flèches : la place est nécessaire.

6. Nous faisons référence aux travaux de TONY BUZAN sur les schémas heuristiques ou cartes mentales.

Fiche d'introduction Strat'Ago, comment ça marche ?

Objectifs

- Comprendre l'ensemble de la démarche pour construire de façon active sa participation.
- Comprendre les rôles respectifs attendus des deux protagonistes.

Contenu-déroulement

La personne est accueillie dans le lieu où se déroule l'entretien et le professionnel l'invite à prendre place. En s'appuyant sur la fiche de présentation de *Strat'Ago*, présenter l'ensemble de la démarche et vérifier au fur et à mesure la compréhension et l'adhésion de la personne.

Cette fiche peut être communiquée à la personne accompagnée.

Suivre l'ordre des contenus indiqués dans la fiche :

- **Présenter la démarche.**
- **Énoncer la méthode générale** (on peut ici feuilleter l'outil avec la personne pour qu'elle matérialise la nature des situations proposées).
- **Énoncer la méthode particulière au Module A.**
- **Énoncer les rôles.**
- **Présenter l'organisation dans l'espace.**
- **Présenter le support** (en faisant visualiser le support « pastilles »).

Matériel nécessaire

- La fiche de présentation orale *Strat'Ago*.
- L'outil *Strat'Ago*.
- Le support « pastilles » vide.

Présenter la démarche

« Je vous propose de travailler sur votre demande de façon plus élargie qui nous permettra de faire l'inventaire de la situation et de repérer l'ensemble des ressources dont vous disposez aussi bien dans votre environnement proche que plus lointain. L'objectif est d'enrichir les différentes stratégies que vous pouvez mettre en place dans la perspective de construire un projet d'action précis. »

Énoncer la méthode générale

« Nous allons utiliser pour cela un support graphique que nous remplirons au fur et à mesure des entretiens et qui sera combiné avec une série d'exercices sur les réseaux qui sont construits eux aussi autour de plusieurs mises en situations de type exercices et un troisième module sur votre manière de conduire les projets (appelé module Bonus). Ce travail prendra de 5 à 15 entretiens, cela est variable en fonction des situations que nous choisirons ensemble de travailler. »

Énoncer la méthode particulière au Module A

« Dans ce premier module nous allons utiliser un support graphique en plusieurs étapes : d'abord un inventaire de la situation est fait. Il nous conduit à aborder votre vie actuelle sous différentes facettes (**Phase 1, Fiche 1.1, Je fais l'inventaire de la situation**), l'objectif n'est pas de vous questionner de façon indiscrète et intrusive, mais de faire des liens entre les différents domaines de vie pour trouver des pistes auxquelles on n'aurait pas spontanément pensé. Ensuite, nous hiérarchisons les thèmes que nous voulons traiter (**Phase 1, Fiche 1.2, J'évalue mes différents domaines de vie**) et qui vous posent problème et gênent ce que vous visez aujourd'hui, pour y associer des domaines de vie dans lesquels il serait possible de trouver des solutions (**Phase 2, Stratégies en route**). Cette démarche nous conduit à rédiger ensemble les pistes d'action qui vous semblent envisageables à l'issue de ce travail. (**Phase 3, Vers un plan d'action**). »

Énoncer les rôles

« **Mon rôle** dans cette démarche est de vous guider dans l'outil, de reformuler ce que vous trouvez pour vous aider à bien le valider et avancer un peu plus loin dans le raisonnement. J'écrirai pour vous, après des temps de reformulation, ce que nous aurons résumé au fur et à mesure, pour vous alléger de cette tâche. Effectivement il est préférable dans la démarche que vous réfléchissiez sans être freiné par l'écrit.

Votre rôle, c'est d'essayer de penser à tout en même temps, dans tous les sens pour que l'on puisse élaborer des idées, des solutions ; c'est de ne pas vous censurer

même si vous pensez que cela n'a pas de rapport ; c'est justement ce qui nous intéresse ici, faire des liens, trouver des idées, même quand on n'en a pas en apparence. Votre rôle est aussi de valider ce que je reformule pour vous. Si vous n'êtes pas d'accord, ne vous laissez pas faire, ne vous laissez pas enfermer dans mes mots. »

Présenter l'organisation dans l'espace

« Pour mener le travail, je vous inviterai à ce que nous soyons assis(es) côte à côte et que le document soit placé entre nous. Vous voyez que sa grande taille permet que l'on puisse le partager sans se gêner. C'est important que l'on soit à côté pour que l'on chemine ensemble. Il ne s'agit pas d'une situation d'entretien dans laquelle vous me parlez et je vous écoute, assis chacun(e) de part et d'autre d'un bureau. »

Présenter le support

« Ce support simple est construit pour représenter sur le même espace les différents domaines qui concernent notre vie à tous ; il est valable pour toute personne quelle que soit sa situation du moment, vous, moi. Chaque pastille représente un domaine dans lequel je peux exercer une activité. Deux points d'interrogation sont présents pour que vous puissiez inscrire plus tard un domaine qui vous manquerait. Ces domaines sont représentés ensemble pour que l'on puisse les avoir sous les yeux tout le temps et en même temps. Cela facilite la mise en relation des domaines entre eux. Au milieu est dessiné le Moi, homme ou femme, c'est-à-dire, vous pour montrer que c'est ce Moi qui organise les choses et les met en relation. Ce support sera rempli au fur et à mesure et il vous appartiendra. Vous serez invité à le rapporter pour chaque entretien, mais vous pourrez l'enrichir, et bien entendu, y réfléchir entre deux rencontres. »

PHASE 1 Inventaire et évaluation des différents domaines de vie

Fiche 1.1 Je fais l'inventaire de ma situation

Objectifs

Permettre à la personne de :

- faire un inventaire de sa situation actuelle,
- de regarder ses différents domaines de vie.

Remarques à l'usage du professionnel

Cette phase doit être conduite avec toute l'écoute nécessaire à un entretien pour ne pas se transformer en interrogatoire : prendre le temps, relancer, reformuler, inviter la personne à expliquer et à expliciter ce qu'elle met en jeu dans ces différents domaines. Ne passer à une proposition écrite que lorsque vous sentez que la personne a évoqué suffisamment sa situation.

• À la fin de séance, penser à proposer des situations du Module B.

Contenu-déroulement

1. Accueil et recueil de la demande

Le premier entretien ayant démontré la pertinence d'utiliser Strat'Ago, veillez à ce que la salle soit prête pour accueillir la personne.

Inviter la personne à s'installer sur un espace de travail propice à l'échange : asseyez-vous chacun à l'angle d'une table ou côte à côte si vous êtes sur une table ronde. Placer le support « pastilles » entre vous deux de façon à ce que vous puissiez écrire dessus sans gêner la personne.

Expliquer les modalités de l'entretien proposé, notamment sur le fait de resituer la demande de la personne dans une situation plus générale.

2. Présentation du support

Présenter le support à la personne en le plaçant entre vous deux et en lui décrivant comment il est structuré et l'usage qui en sera fait.

Expliquez le fonctionnement des pastilles : « Vous êtes là (monter la pastille Moi), les pastilles qui sont autour représentent les différents domaines qui concernent notre vie ; nous allons, ensemble, les parcourir, pour situer votre demande. »

Cette phase permet à la personne un temps d'appropriation visuel du support.

3. Recueil de la première demande

« Vous m'avez dit que vous veniez pour... » (*Entourer la vignette concernée et la numéroter n° 1*), Accueillir la personne et écouter sa demande sans prendre de notes de façon à faciliter l'écoute.

...on va aussi envisager ce qui se passe de façon à situer

votre demande de façon plus large et à trouver des ressources dans des domaines auxquels nous n'aurions pas spontanément pensé ».

4. Recueil des représentations associées aux domaines de vie

« Tous ces domaines concernent notre vie à tous nous allons les parcourir ensemble pour faire le point. Je vous invite à décrire votre situation dans chaque domaine, de façon objective : « comment ça se passe », mais aussi sur votre ressenti, sur le vécu que vous avez de cette situation : « comment vous la vivez, qu'est ce que cela vous apporte ou en quoi cela vous gêne ».

« Vous pouvez naviguer d'une vignette à l'autre, dans l'ordre de votre choix. Prenez votre temps pour explorer la situation. Quand vous pensez avoir fait le tour d'une situation, nous la résumerons ensemble et je noterai à côté de chaque pastille un résumé, après votre validation. »

- Les pastilles qui représentent des « points d'interrogation » permettent à la personne de noter un domaine qui serait important pour elle qui n'apparaît pas sur le support.
- Noter à côté de chaque pastille, au fur et à mesure, les mots ou les expressions clés en vérifiant que la formulation convient à la personne. Vous pouvez utiliser la fiche « grille des thèmes à relancer » en ayant pris connaissance auparavant pour ne pas transformer l'entretien en enquête. Cette fiche indique des pistes qui peuvent être explorées dans l'entretien.
- Reformuler pour la personne l'idée et la synthétiser. S'appuyer sur son acquiescement verbal et non-verbal pour estimer la justesse de la reformulation.

Matériel nécessaire

- Un seul support « les pastilles » au format A3.
- Un crayon papier et une gomme.
- La fiche « grille des thèmes à relancer ».



L'activité actuelle ou ancienne.
Le stress au travail.
Le rapport au travail.
Ce qui est acceptable ou non dans les conditions de travail.
La valeur du travail.



Les droits, la norme, la loi.
Le vécu de l'autorité, du règlement
le vécu de la contrainte, le rapport à la hiérarchie, au devoir.



Les loisirs effectifs, les occasions de socialisation.
Le sentiment de solitude ou non.
Le sentiment d'activité.
Ce qui procure du plaisir dans les activités.
Les contraintes.
Les souhaits d'activités.
Les loisirs liés à l'intimité.



La santé effective.
Ce qu'est la santé pour la personne : place de la santé dans la vie.
Ce que signifie se sentir en bonne santé.
Ce qui contribue à la santé ou, au contraire, limite la santé et la perception d'être en bonne santé



École et formation : vécu antérieur de l'école, facilités ou non à apprendre.
Appréhensions ou non d'une future formation.
Ce qui facilite l'apprentissage/ce qui met en difficulté.
Les caractéristiques d'une bonne formation pour la personne.



Ressources effectives.
Relation au sentiment d'avoir assez ou non d'argent.
Rapport entre l'argent, ce qu'il permet et ses aspirations.



Famille parentale.
La relation dans son couple.
Les enfants.
La perception de soutiens et de ressources.
Rôle de la famille dans la vie.



La dynamique de participation sociale de la personne : le syndicalisme, le militantisme, les responsabilités associatives, la défense des causes, le bénévolat, la participation associative.
Le rôle des valeurs politiques (au sens large) dans sa vie.



Existence et nature du logement.
Mode de vie au logement : autonomie et gestion de sa vie privée.
Environnement du logement : bien-être dans son environnement ou non.
Facilité à gérer la situation dedans, en dehors du logement.
Rôle du logement : lieu de passage, d'accueil, de socialisation, de repli.
Le logement dans lequel on se sent bien ou mal ; effet sur le moral.



Modes de déplacement effectifs.
Sensation d'isolement ou non.
Rapport à la conduite, au déplacement : impact sur la qualité de vie et sur le moral.
Relation à la mobilité : facilité ou inquiétude.
Sentiment de pouvoir, de vouloir se déplacer ou non.



Vie sociale : ressources amicales, sentiment d'isolement ou de soutien social.
Les divers types de socialisation.
Les occasions d'activités collectives de loisirs, d'activités physiques.
Relations affectives et amoureuses.



Présence et rôle de la religion.
Impact de la pratique religieuse dans sa vie quotidienne.
Impact sur d'autres systèmes de vie : renforcement, affaiblissement d'autres domaines.



Permet à la personne de nommer un domaine de vie important pour elle qui n'est pas représenté par une pastille.

PHASE 1

Inventaire et évaluation des différents domaines de vie

Fiche 1.2 J'évalue mes différents domaines de vie

Objectif

Amener la personne à faire le point sur ses différents domaines de vie en leur associant une valeur positive ou négative.

Remarques à l'usage du professionnel :

L'hypothèse sous-jacente est que les points négatifs fonctionnent comme des contraintes et les points positifs comme des ressources. Ces deux notions ne sont pas encore abordées parce que le questionnement est pour l'instant centré sur la perception évaluative. La deuxième hypothèse est que les contraintes, ou points négatifs, peuvent devenir des buts dans la mesure où la personne tend à se rééquilibrer. Ces aspects seront traités dans les fiches suivantes.

- À la fin de cette séance, penser à la possibilité de proposer des mises en situation du Module B.

Contenu-déroulement

Expliquer à la personne qu'elle va être amenée évaluer chacun des domaines de vie symbolisés dans les pastilles. Ce moment se fait d'abord sans verbalisation ; il a seulement pour objectif de permettre à la personne de qualifier les objets. La verbalisation sur les cotations se fera à la séance d'après, quand elle mettra les domaines en relation entre eux.

Demander à la personne : « vous allez coder ce qui se passe bien et ce qui se passe plutôt mal pour vous dans votre vie en ce moment ; vous allez pouvoir faire cette estimation seul(e) sans que je vous en demande la raison, nous aurons ensuite l'occasion d'en parler. Je ne vous interromps pas dans votre évaluation, vous pouvez réfléchir tranquillement et modifier votre jugement si nécessaire en modifiant vos cotations. »

Préciser à la personne que :

- pour chacun des domaines elle devra utiliser des + ou des ++ et des - ou des -- pour évaluer ce qui est vécu ou ressenti comme positif ou négatif,
- elle peut commencer par la pastille de son choix et dans l'ordre qu'elle désire,
- elle peut coder une même pastille en positif et en négatif,
- elle n'est pas obligée de donner une valeur à chaque domaine,
- elle peut à tout moment modifier ses évaluations (lui proposer un crayon papier et une gomme),
- elle prend le temps qui lui semble nécessaire.

Cette activité peut être réalisée en dehors de votre présence, ceci pour favoriser le sentiment de liberté dans le jugement. Il faut cependant éviter que la personne ne se sente délaissée. Pour cela il sera important de percevoir si la situation nécessite et permet de quitter l'espace.

- On quittera l'espace en expliquant à la personne que cela lui permet de prendre le temps de réfléchir seule à l'estimation des valeurs qu'elle souhaite attribuer à ses domaines de vie et si le temps global de l'accompagnement est long (au-delà de trois séances).
- On ne quittera pas l'espace si les fiches sont réalisées dans une même séance, si le temps global d'accompagnement est restreint et si le temps laissé à la réflexion est court (moins de 10 minutes).

Matériel nécessaire

- Le support « pastille » partiellement rempli.
- Un rayon papier.
- Une gomme.

PHASE 2 Stratégies en route

Fiche 2.1 Je construis mes stratégies

Objectifs

Amener la personne à :

- transformer les points évalués négativement en buts à atteindre,
- transformer les points évalués positivement en ressources activables,
- mieux repérer ses ressources et à comprendre comment elles peuvent être mobilisées pour atteindre ses buts,
- faire des liens entre points positifs et points négatifs et les nommer.

Remarques à l'usage du professionnel

Cette phase est centrale. En effet la personne est invitée à transformer des points négatifs en buts et à chercher dans l'ensemble des points positifs des ressources qu'elle pourrait solliciter ou imaginer. L'objectif est de passer d'un état des lieux à une amorce de conduite de projet. La personne accompagnée est mise en situation de poser des buts, de repérer des moyens et d'articuler ces buts à ces moyens.

Le passage des contraintes aux buts s'appuie sur l'hypothèse que tout individu est en recherche de rééquilibration et que les domaines bien vécus par la personne, peuvent être lieux de soutien et de recours dans la rééquilibration des points négatifs.

L'objectif de la question ainsi formulée est de mettre la personne dans une dynamique stratégique. Cela diminue intentionnellement la part d'analyse que l'on consacre habituellement au repérage des freins à l'insertion, à la compréhension et à la résolution rapide des contraintes. Il faut très clairement s'empêcher de faire commenter les points négatifs trop longuement et passer immédiatement à la phase de mise en relation entre les points positifs et les points négatifs que l'on veut résoudre.

La tonalité de l'entretien change : autant dans la première situation, on attend de l'accompagnateur écoute et reformulation, autant ici, on attend qu'il fasse balayer systématiquement l'ensemble des mises en relation entre les pastilles.

La tonalité est plus ludique, plus inventive et plus rapide.

Contenu-déroulement

Analyse des manques

« On va revenir sur l'ensemble des évaluations, en commençant dans un premier temps par les points évalués négativement.

- Demander à la personne d'entourer en rouge les pastilles – et – –.
- Inviter la personne à les trier et à les transformer en buts à atteindre et à les hiérarchiser : « vous avez côté en plus et en moins différents domaines de vie, je vous invite à travailler dessus en triant d'abord parmi les moins ceux que vous voudriez « attaquer » parce qu'ils vous empêchent de satisfaire facilement votre demande (que vous avez entourée au début). Quelles sont les pastilles négatives que vous souhaiteriez modifier, qui pourraient alors devenir des buts parce qu'elles sont des domaines à modifier ? ».

Analyse des ressources

Dans un deuxième temps, demander à la personne d'entourer en bleu les pastilles + et + +.

- Inviter la personne à repérer en quoi ses points positifs peuvent être utiles et utilisés pour atteindre les buts qu'elle a repérés précédemment : « quelles sont les pastilles positives qui pourraient être utilisées pour « attaquer » les pastilles négatives. Parfois peu de solutions apparaissent ou alors elles sont déjà là.
- L'inviter à chercher des idées à partir de chaque pastille positive vers chaque pastille négative pour que des idées nouvelles puissent surgir, que des pistes auxquelles elle ne penserait pas rationnellement ou spontanément se découvrent : « je vous invite à mettre en relation systématiquement toutes les pastilles positives avec toutes les pastilles négatives, sans en oublier. Nous allons nous demander : « comment pourrions-nous utiliser ce domaine qui se passe bien pour vous aujourd'hui pour améliorer cet autre domaine qui ne se passe pas bien et que vous souhaitez améliorer. Pensez à la fois à la situation objective dans cette pastille, mais aussi à la perception et au vécu que vous en avez ; comment un vécu rassurant peut par exemple contribuer à mieux supporter un mauvais vécu dans un autre domaine, comment la perception d'un soutien affectif d'un domaine peut renforcer la faiblesse objective d'un autre. »

Repérer les liens

- Demander à la personne de relier par une flèche des pastilles cotées positivement à des pastilles cotées négativement. Il s'agit à ce moment de l'aider à nommer la nature des liens qu'elle fait entre les buts (points négatifs) et les moyens (points positifs) et de creuser la fonction ressource des points positifs « quel est le type de lien que vous faites entre cette ressource et ce but : quelle est la nature de cette aide ? »
- Reformuler la nature du lien en une courte phrase et la synthétiser.
- Noter sur la flèche tracée la phrase de synthèse.

Quelques conduites possibles

Des personnes peuvent ne pas prendre en compte certaines vignettes comme contraintes ou ressources, mais

elles les commentent quand on leur demande ce que « ça évoque pour elles ». La production est alors d'ordre émotionnel, elles semblent « changer de plan » et évoquent alors des préoccupations et des affects. Le registre stratégique se voit alors gommé par le registre émotionnel. Il est important alors de recentrer la consigne sur « quelle est la situation dans ce domaine de vie pour elles aujourd'hui ». Cela permet de recentrer vers l'inventaire et l'analyse.

Des personnes peuvent dire que quand telle vignette sera devenue positive, alors elle s'en servira comme ressource pour « attaquer » une faiblesse qu'elle repère dans un autre domaine de vie. Si ce raisonnement hypothétique domine, le discours est plutôt de l'ordre du souhaité et la personne n'est plus en conduite de résolution de la situation. Il est important de la recentrer sur l'usage qu'elle envisage de faire de pastilles qui se passent bien pour elle aujourd'hui.

Matériel nécessaire

- Un crayon rouge et un crayon bleu.
- Un crayon gris pour écrire les liens.
- Une gomme.

Fiche 2.2 Je formule des objectifs

Objectif

Amener la personne à formuler des objectifs de travail à partir de l'ensemble des buts, des ressources et des liens établis lors de la fiche 2.1.

Remarques à l'usage du professionnel

Cette phase est la synthèse accompagnée de toute la démarche ; le professionnel doit veiller à la qualité de ses reformulations et à leur validation par la personne accompagnée. Il faut ici être vigilant à ne pas faire d'interprétations de la situation et du système de fonctionnement de la personne.

- À la fin de cette phase, penser à la possibilité de proposer des mises en situation du Module B.

Contenu-déroulement

Analyse du graphique. Avant d'accueillir la personne, on peut analyser le graphique à l'aide du tableau ci-après pour repérer l'organisation de son système des activités en se remémorant les différentes informations qu'elle a pu produire pendant les entretiens. Cette phase est faite par le professionnel en amont de façon à avoir déjà réfléchi à l'entretien et mieux accompagner la personne à la synthèse qui va suivre.

Résumé et définition d'objectifs

Résumer avec elle l'ensemble des composantes et des liens :

- « En résumé :
- vous êtes venu pour :
 - 1 (pointer la pastille entourée en début d'entretien) ;
- ce qui vous motive et que vous avez décidé « d'attaquer », c'est :
 - 2 (reprendre les pastilles négatives à combler)
- les ressources pour y arriver sont :
 - 3 (reprendre les pastilles positives point d'appui)
- et elles sont ressources parce que :
 - 4 (reformuler la nature des liens) »

Si le Module B a été mené en parallèle, reprendre ici les ressources repérées à l'occasion des mises en situation sur les réseaux en s'appuyant visuellement sur les fiches exercices pour faciliter la mémorisation de tout ce qui a pu être élaboré.

Formulation d'objectifs. Inviter la personne à formuler des objectifs à partir de ses synthèses. Lui proposer de s'aider des indicateurs détaillés dans le tableau ci-dessous : « analyse des graphiques » que l'on a déjà analysés au préalable.

Remplir avec elle le tableau « formulation des objectifs »

Matériel nécessaire

- Le tableau « d'analyse des graphiques ».
- Le tableau « formulation d'objectifs » photocopié.

Tableau d'analyse des graphiques

L'analyse des graphiques permet de mieux travailler la synthèse que l'on peut construire en fin d'entretien.

Indicateurs	Dimensions
Première vignette entourée (après recueil de la demande)	Demande initiale : cela permet de préciser ce qui fonde la présence de la personne devant le professionnel que vous êtes. En fin d'entretien, il peut être intéressant de revenir sur cette première demande pour vérifier si elle n'en masquait pas une autre plus importante.
Nombre de « - »/ nombre de « + »	Estimation globale du vécu : cela donne une indication de la tonalité globale des perceptions qu'a la personne sur sa situation : elle se sent plutôt dans une situation globalement positive ou globalement négative. Cela influencera sa capacité à se mobiliser et conditionnera le mode d'accompagnement que vous pouvez proposer.
Nombre de flèches dirigées vers une vignette	Position dans la hiérarchie des buts : plus une vignette est ciblée plus la personne vise à la travailler en priorité ou plus elle indique que ce domaine de vie a de l'importance pour résoudre ce qui lui pose problème.
Nombre de flèches au départ d'une vignette	Position dans la hiérarchie des moyens : plus une vignette est le départ de flèches, plus elle est estimée utile dans l'ensemble des moyens de l'individu.
Nombre total de flèches	Nombre de types de liens buts/moyens : la quantité de flèches indique la richesse des articulations entre les buts et les moyens que peut faire une personne ; c'est un indicateur de la richesse de ses solutions. L'objectif est de l'aider à en tisser un nombre supérieur à ce qu'elle aurait pu faire seule.
Nature des liens buts/moyens	Hiérarchisation des liens et déduction des ressources dominantes. À partir d'une catégorisation des liens que fait la personne entre les buts qu'elle vise et les moyens qu'elle compte employer pour les atteindre, on peut faire des catégories de types d'aides qu'elle repère et estimer alors la nature du soutien (motivationnel, matériel effectif, etc.)
Ressources réelles/ressources hypothétiques	Degré de réalité du projet : si la personne s'appuie sur des pastilles négatives pour résoudre d'autres pastilles négatives, elle raisonne dans un idéal : « si cela était réglé, alors cela le serait aussi ». plus elle s'appuie sur des pastilles positives pour « attaquer » des pastilles négatives plus elle est dans une conduite de projet réaliste.

Formulation d'objectifs

Je liste ici ce que je veux modifier et je précise comment.

Ce que je veux modifier	Comment je vais m'y prendre avec mes ressources propres
1 -	
2 -	
3 -	
4 -	
5 -	

PHASE 3 Vers un plan d'action

Fiche 3.1

Je co-construis mon plan d'action

Objectifs

Amener la personne à :

- envisager l'aide du professionnel,
- construire son plan d'action avec le professionnel.

Remarques à l'usage du professionnel

Cette dernière séance vous permet d'articuler *Strat'Ago* avec vos outils de conduite de projet habituels.

- À la fin de cette phase, penser à la possibilité de proposer des mises en situation du Module B pour compléter le repérage des réseaux qui pourraient soutenir les projets amorcés.

Contenu-déroulement

Co-construction de l'offre

Reprécisez ici votre offre potentielle, définissez le cadre de votre intervention compte tenu de votre mission professionnelle et faites ensuite des propositions qui s'inscrivent comme un moyen complémentaire aux ressources repérées par la personne. Votre offre partielle ne se substitue pas aux moyens de la personne, mais s'intègre à la stratégie d'ensemble qui vient d'être construite avec son accompagnement.

Conclusion

Concluez l'entretien en donnant à la personne l'original du document élaboré. Conservez une photocopie et retracer les couleurs nécessaires.

Ce document sera réutilisable à l'occasion d'un (éventuel) entretien ultérieur. Il comprend aussi les pistes que vous avez pu proposer et éventuellement les premières actions que la personne s'engage à faire pour atteindre les premiers objectifs fixés. Le prochain entretien repartira de ce plan d'action.

Matériel nécessaire

Le tableau du « plan d'action... avancer vers le changement » photocopié qui est une reprise de la fiche « formulation d'objectifs de la séance 2.2) à laquelle s'ajoute la part d'action du professionnel, en dernière colonne.

Variantes

- Si cela se déroule dans la même séance (objectifs et plan d'action), il est préférable d'utiliser la fiche plan d'action directement en appui de la séance décrite dans la Fiche 2.2 : « Je formule des objectifs ».
- Si les deux séances sont séparées dans le temps, il

s'agit de reprendre la fiche d'objectifs et de hiérarchiser peut-être différemment les objectifs qui avaient été déterminés auparavant et de remplir la fiche plan d'action dans son entier en y ajoutant, quand cela est opportun des dates-échéances.

Plan d'action : avancer vers le changement

Je liste ici ce que je veux modifier et je précise comment.

Ce que je veux modifier par ordre de préférence	Avec mes ressources propres	Avec les ressources proposées par le professionnel
1 -		
2 -		
3 -		
4 -		
5 -		

MODULE B

TRAVAILLER SES STRATÉGIES DE RESEAUX

Mise en contexte

POURQUOI TRAVAILLER LES STRATÉGIES DE RÉSEAU ?

Ce module vient éclaircir et étoffer ce qui a été repéré dans le Module A.

S'inscrire dans son réseau

L'individu est en relation avec d'autres personnes ; cette dimension sera d'autant plus apparente que l'on s'éloigne de l'adolescence. Ce sont les relations dans leurs nature et fonction que nous appellerons réseaux sociaux. Il rencontre alors d'autres modes de fonctionnement que le sien, d'autres normes, valeurs, systèmes de représentation, et situations au regard de sa propre précarité.

Le réseau n'est pas seulement un espace physique dans lequel on peut compter les personnes qui entourent l'individu concerné. Il s'agit de connaître (et de faire repérer à la personne accompagnée) les autres individus qui sont signifiants pour elle en situation de transition. La taille du réseau est définie par l'usage qu'en fait la personne. C'est la nature des relations qui informe sur les échanges qui l'intéressent : nature et quantité des domaines sur lesquels portent les échanges, nombre d'individus concernés par ces échanges par domaine, variété des personnes rencontrées.

Le réseau évoque des modalités de relations aux autres. La diversité des liens mis en place et leur fluidité d'usage sera un indicateur de mobilité psychologique. On retrouvera des facteurs de mobilité psychologique dans la place que se donne la personne. Si elle est mobile, elle se vivra comme un partenaire et elle pourra donner de l'aide comme en recevoir. Au contraire, le fait d'être aidé seulement indique plutôt une infériorité, une dépendance par rapport aux membres de son réseau dont on obtient un bénéfice.

C'est le sens (entendu comme direction et finalité) que la personne donne à ses relations qui est un indicateur de mobilité psychologique. Il ne s'agit donc non pas de repérer les caractéristiques favorables des réseaux en direction de l'individu, mais de repérer les relations qu'a l'individu avec les autres pour qu'ils forment réseau. C'est son activation des relations, son inscription dans les relations qui nous intéresse : l'inscription renvoie à la trace et à l'insertion, à la signature donc à la fonction d'auteur. J'inscris et je m'inscris dans.

Articuler les solidarités existantes et les services proposés

La manière dont on va penser l'accompagnement dans la restauration de la place dans les réseaux devra tenir compte de la dynamique propre de la personne accompagnée et de l'existant : on veillera à proposer une offre

SOMMAIRE

Mise en contexte

Pourquoi travailler les stratégies de réseau ?

Mode d'emploi du module

Fiches pédagogiques

Phase 1 Je fais l'inventaire de mon réseau

Fiche 1.1 Combien de personnes je connais ?

Fiche 1.2 Quels sont mes contacts actifs ?

Fiche 1.3 L'intensité des liens dans mon réseau

Phase 2 Je repère ma place dans les échanges

Fiche 2.1 Les personnes auxquelles je peux demander quelque chose

Fiche 2.2 L'amitié

Fiche 2.3 L'entraide : quelle est ma place ?

Phase 3 J'évalue les distances affectives

Fiche 3.1 Je dessine la carte de mes réseaux

Fiche 3.2 Avec qui suis-je en froid ?

Phase 4 Je renforce mes stratégies de réseau

Fiche 4.1 Quel soutien je reçois ?

Fiche 4.2 Je m'interroge : « La force des liens faibles »

de prestation de service qui prolonge et dynamise ce que la personne est déjà capable d'activer.

En cela, la restauration d'un individu dans son réseau primaire (voir partie théorique-Sanicola) participe d'un principe politique de restauration des solidarités. Il ne s'agit pas d'intervenir pour créer du réseau, mais de repérer comment les individus font avec et dans leur réseau (réseau primaire) pour proposer une offre sociale d'accompagnement et d'insertion qui vienne s'articuler à ce qui est déjà là. (réseau secondaire)⁷

Il est intéressant de penser le concept de ressources non plus comme des prestations à distribuer émanant de l'aide sociale en direction de populations dans le besoin, mais comme la somme des moyens, institutionnels ou non, qui existent et sont exploitables pour répondre à une demande, et ce, indépendamment de celui qui les déteint. C'est ainsi que l'on pourra repérer dans les réseaux primaires de la personne des ferments de vie sociale qui ont trouvé les moyens de faire face aux besoins. (p. 19. Sanicola)

La sociabilité

La sociabilité, d'un point de vue sociologique, ne s'entend pas comme la qualité intrinsèque d'un individu qui permettrait de distinguer ceux qui sont sociables de ceux qui le sont moins, mais comme l'ensemble des relations qu'un individu (ou un groupe) entretient avec d'autres, compte tenu de la forme que prennent ses relations. (Degenne et Forsé, pp 38-39)

L'analyse des relations de sociabilité peut porter sur leurs formes, leurs fonctions ou leurs contenus. Les contenus eux-mêmes peuvent être de plusieurs natures et relèvent de la transaction ou des échanges d'informations, de biens, de services, de personnes ou d'échanges affectifs. On peut aussi repérer l'influence des statuts c'est-à-dire les processus d'identification ou de différenciation qui tiennent aux positions des acteurs dans les réseaux. Enfin on sait que l'image d'un réseau peut avoir un impact sur les relations, voire sur les stratégies de ses acteurs. La propriété des interactions va nous intéresser comme la réciprocité ou la dépendance.

La sociabilité par domaines

On se rend compte qu'il n'y a pas d'effet de complémentarité entre les divers domaines de vie (Bidart, p 254) : une personne qui a peu l'occasion de fréquenter d'autres personnes dans une activité professionnelle pourrait compenser en trouvant des amis dans le réseau des activités ; il s'avère que non et que la logique est plutôt celle du cumul. Plus j'ai d'amis dans un secteur, plus j'en ai dans d'autres dans d'autres secteurs. Il peut sembler alors important d'accompagner les personnes dans la restauration d'une dynamique de réseau si celle-ci s'avérait déficitaire.

La densité des réseaux

Il s'avère que trop de soutien trop rapproché peut être source d'étouffement et de déséquilibre. Les personnes qui ont des réseaux de proximité dense peuvent entretenir un haut niveau de normativité, par contre celles qui sont dans des réseaux multiples, plus élargis, aux mailles plus lâches sont dans des dynamiques d'autonomie, mais cela suppose la capacité à gérer une variété de relations. (Degenne et Forsé p. 67).

Pour illustrer ces propos, nous proposons ci-dessous une typologie de trois types de relations aux autres dégagée de l'analyse des entretiens menés auprès de 60 jeunes accueillis en Mission Locale (étude MLI précitée) :

- **Être soutenu.** Le réseau joue comme un filet d'aide en cas de défaillance et la personne est plutôt en attente de soutien. Le soutien peut être d'ordre affectif et psychologique ou plus technique. Des solutions lui sont proposées. Ce filet est sécurisant, permet une relance, un soutien. **Il facilite la reprise.**
- **Être pris dedans.** Il y a un soutien affectif qui est à l'heure actuelle vécu comme une contrainte et la personne cherche à s'en dégager sans savoir comment. **L'emprise est aliénante.**
- **Être inscrit ou usager.** La personne est en relation avec d'autres avec lesquels elle entretient des échanges de services ou qui ont une fonction de connexion professionnelle ou sociale. Elle est soit partenaire, soit usager des services qu'elle repère. Elle saisit les opportunités. Le filet facilite la prise. **L'emprise est facilitante.**

MODE D'EMPLOI DU MODULE

Il peut être intéressant non seulement de ne pas ensermer la personne dans une aide trop étroite, de ne pas systématiquement lui conseiller de se rapprocher de son réseau existant sans avoir validé qu'il correspondait à ses besoins mais aussi de l'accompagner dans la construction de compétences de gestion et de renouvellement de la diversité relationnelle, à faire du « réseautage », selon l'expression de Nicole Trambly (1996).

Les phases, énoncées ci-dessous, permettent de travailler certains thèmes de façon privilégiée. La progression proposée est souhaitable de la première à la dernière phase, cependant, n'hésitez pas à privilégier les situations qui vous paraissent les plus adaptées à l'interaction d'accompagnement que vous construisez et à la problématique de la personne accompagnée au sein

d'une phase ou en sautant des phases. N'hésitez pas non plus à lui présenter les situations et les supports à travailler pour qu'elle puisse faire avec vous des choix en connaissance de cause.

PHASE 1

Je fais l'inventaire de mon réseau.

L'inventaire du réseau permet de travailler sur le thème de la taille du réseau de connaissances d'un individu adulte.

Son objectif indirect est de renforcer l'estime de soi en générant plus de noms que l'on ne le ferait sans aide ; en effet les mises en situations proposées permettent d'élargir la perception que l'on a de son réseau, de retrouver des personnes auxquelles on ne pensait plus et de se sentir riche de toutes ces relations.

Cette première phase est constituée de deux mises en situation : **Fiche 1-1, Combien de personnes je connais ?** Cette première activité permet à la personne de repérer de la taille et la diversité de son réseau personnel pour en percevoir l'étendue et la variété, à partir de personnes dont elle se souvient en s'appuyant sur des générateurs de noms. **Fiche 1-2, Quels sont mes contacts actifs ?** Cette seconde situation la conduit à repérer les liens actifs qu'elle entretient dans une période donnée pour percevoir l'effectivité de son réseau à travers des contacts quotidiens réels en tenant un « carnet de comptes » des contacts.

Fiche 1-3, L'intensité des liens dans mon réseau. Outre la densité du réseau (le nombre de personnes connues) on fera travailler la personne sur l'intensité des liens. On l'invitera à situer ses contacts sur une échelle d'intensité.

PHASE 2

Je repère ma place dans les échanges

Cette phase permet de travailler le rôle des personnes du réseau et surtout la manière dont on va activer ces rôles ou s'inscrire dans ces rôles.

Cette deuxième phase est composée de trois mises en situation : **Fiche 2-1, Les personnes auxquelles je peux demander quelque chose.** Cette activité amène la personne accompagnée à repérer la manière dont elle peut combiner les connexions entre plusieurs membres de son réseau pour atteindre un objectif, ici fictif ; mais qui peut être réel dans la construction de sa démarche. Dans la **Fiche 2-2, L'amitié**, il s'agit de repérer le rôle de son entourage à travers le type d'aides reçues et les personnes qui les proposent puis d'analyser la pertinence de ce type de relations en prenant conscience de la configuration de son réseau. Cette situation permet de travailler aussi l'éventuel sentiment d'isolement. La **Fiche 2-3, L'entraide : quelle est ma place ?** aborde la question de la place dans les échanges et particulièrement la réciprocité puisque nous avons vu (voir partie théorique) que la capacité à offrir et recevoir était un

indicateur d'intégration sociale. Le rôle de connecteur dans les échanges est un bon indicateur de sociabilité.

LA PHASE 3

J'évalue les distances affectives

Cette phase aborde la question de la distance ou de la proximité que les individus perçoivent entre eux et les membres de leur réseau. Pour ensuite s'interroger sur les impacts de ces relations et leur perception : est-ce que c'est un frein ou un avantage au développement de leurs projets ou à leur sentiment de bien-être ?

La **Fiche 3-1, Je dessine la carte de mes réseaux** permet à la personne de représenter graphiquement les composantes de son réseau par catégories et de placer ses membres plus ou moins proches de l'ego en fonction des relations entretenues. La **Fiche 3-2, Avec qui suis-je en froid ?** permet de hiérarchiser les relations en fonction de leur chaleur ou de leur froideur et de se focaliser sur les relations froides qui entraveraient la dynamique de projet.

LA PHASE 4

Je renforce mes stratégies de réseau

Cette phase fonctionne comme un bilan et invite la personne à repérer les conduites de réseau qu'elle met en place. La mise en situation proposée est un peu plus abstraite (en terme cognitif) que dans les situations précédentes.

La **Fiche 4-1, Quel soutien je reçois ?** appréhende à partir d'un questionnaire les types de soutien que la personne pense recevoir et la satisfaction qu'elle en tire ; cette situation, outre le constat qu'elle fait, apprend à la personne à connaître ses différents types de soutien pour qu'elle soit vigilante à les rendre actifs dans sa conduite de projet. La **Fiche 4-2, Je m'interroge : « la force des liens faibles »** propose à partir d'un texte d'analyser la nature des liens « forts ou faibles » entretenus par la personne dans son réseau, d'identifier sa place pour réfléchir à des futures stratégies de réseau.

PHASE 1

Je fais l'inventaire de mon réseau

Fiche 1.1

Combien de personnes je connais ?

Objectifs

- Amener la personne à repérer la taille et la diversité de son réseau personnel en comptabilisant les personnes qu'elle connaît.
- Renforcer l'estime de soi en générant plus de noms que l'on ne le ferait sans support.

Remarques à l'usage du professionnel

Dans le cadre de l'accompagnement à l'orientation, aider quelqu'un à se remémorer son réseau, à la mettre à plat à en faire l'inventaire est un bon exercice de repérage de ses ressources personnelles avant même de se demander quel rôle peut jouer ce réseau ou bien quel rôle il joue dedans.

Déroulement-Contenu

En suivant l'expérience du sociologue Ithiel Sola Pool⁸ (1978) on invite quelqu'un, à partir d'annuaires, à retrouver son réseau. Il s'agit d'une technique de mémorisation des noms à partir d'annuaires téléphoniques.

1 - Découvrir les annuaires

- Proposer à la personne deux annuaires différents (choisis à l'avance) et l'inviter à choisir au hasard 30 pages dans chacun de ces deux annuaires.
- Une fois ces pages choisies, lui demander d'examiner les noms qui y figurent.

2 - Générer des noms

- Chaque fois qu'un nom l'amène à penser à une personne qu'elle connaît personnellement (en laissant filer son imagination, par libre association, par ressemblance phonétique, etc.), elle enregistre cette connaissance et la note sur une feuille récapitulative. Il est important de lui préciser que l'on entend par connaître : connaître personnellement c'est-à-dire les personnes que l'on a un jour rencontrées et avec lesquelles s'est établi un contact. Même si elle a connu cette personne dans le passé et que le contact n'est plus actif aujourd'hui. En effet, même des contacts éteints peuvent lui donner des idées, par la remémoration du lien qui les unissaient.

3 - Discuter

- Une fois la liste terminée, discuter sur les découvertes qu'a pu faire la personne : connaissances oubliées, souvenirs agréables, connaissances qui pourraient être ressources dans un projet ou dans la situation actuelle, sensation de connaître plus de monde que ce que l'on croyait.
- Inviter la personne à conserver la liste de ses connaissances. Elle pourra s'en resservir éventuellement en conduite de projet ou continuera à nourrir seule sa réflexion. Vous n'en conservez pas trace.

Matériel nécessaire

- Deux annuaires : le choix des annuaires est déterminant : ils doivent comprendre des noms qui ne soient pas atypiques par rapport à la personne que l'on accompagne et qui représente bien l'ensemble des origines ethniques et nationales.

Pour en savoir plus...

Quand on veut connaître le nombre de personnes que connaît quelqu'un les études montrent qu'en moyenne, les réseaux les plus fréquents sont de 2 000 noms, le nombre moyen de personnes que l'on connaît tourne autour de 5 000 et que cela peut aller jusqu'à 20 000. La dispersion est assez grande et semble dépendre du milieu social (Freeman et Thompson 1989). Ce résultat est extrapolé de 205 noms de l'annuaire qui ont permis à chaque personne d'engendrer des listes allant de 0 à 58 noms avec une moyenne de 15.

8. Voir Degenne et Forsé : Dans l'étude, le sociologue, pour obtenir l'estimation finale multiplie le nombre de connaissances enregistrées en moyenne par page par le nombre de page de l'annuaire.

PHASE 1 Je fais l'inventaire de mon réseau

Fiche 1.2 Quels sont mes contacts actifs ?

Objectifs

- Amener la personne à repérer les liens actifs que l'on entretient avec ses contacts.
- Repérer son réseau proche et contemporain à travers les contacts réels.

Remarques à l'usage du professionnel

Il est intéressant de faire travailler la personne, non plus sur les liens virtuels ou la somme des liens qu'elle pourrait activer mais sur les liens réels de son réseau présent.

Toutefois, poser directement la question du nombre de contacts qu'entretient la personne c'est prendre le risque qu'elle oublie des noms ou ne se souvienne que de ses contacts les plus récents et les plus fréquents. C'est pourquoi nous vous proposons d'utiliser le *carnet de comptes* décrit ci-dessous. L'avantage de cette méthode est d'éviter les rationalisations *a posteriori* ou les déformations de la mémoire ; l'inconvénient est par contre que la méthode rebute ceux qui ne sont pas à l'aise avec l'écriture.

Contenu-déroulement

1 - Utiliser le carnet de comptes

- Donner à la personne un carnet de comptes : c'est un carnet simple, vide, facile à transporter qu'elle remplira dans sa vie quotidienne au fil de ses expériences. Elle pourra noter ses contacts après chaque rencontre, ou faire un bilan en fin de journée.
- L'inviter à y inscrire les personnes avec lesquelles elle est entrée en contact sur une période donnée ; il s'agit de noter les circonstances du contact et quelques caractéristiques de l'interlocuteur. La période d'observation est décidée ensemble, cela peut se faire entre deux rendez-vous d'accompagnement. Une période de trois semaines à un mois est intéressante pour obtenir des informations suffisamment riches.

2 - Analyser les contacts

- Lors d'un entretien, demander au participant de classer les personnes évoquées en dix grandes catégories, en utilisant pour cela une photocopie du tableau de recueil de données.

1. Parents
2. Amis
3. Voisins
4. Relations de travail
5. Commerçants
6. Membres d'une association
7. Inconnus ou peu connus

8. Relations indirectes
9. Autres
10. Difficiles à classer

La personne dispose de la liste ci-dessus écrite sur le tableau de recueil des données. Demander à la personne de décompter à partir de son carnet le nombre de contacts par catégorie pour repérer la catégorie la plus fréquentée.

3 - Utiliser le carnet de comptes

Insister la personne à repérer les rôles que jouent ses différents contacts et à estimer si elle en est satisfaite, sinon quelles modifications lui sembleraient bénéfiques.

Matériel

- Un carnet vide (le carnet de comptes).
- Le document : Tableau de recueil des données photocopié.

**Tableau des recueil
des données**

Catégorie	Type de personne	Cocher	Total des croix
1.	Parents		
2.	Amis		
3.	Voisins		
4.	Relations de travail		
5.	Commerçants		
6.	Membres d'une association		
7.	Inconnus ou peu connus		
8.	Relations indirectes		
9.	Autres		
10.	Difficiles à classer		
		Total des contacts	

PHASE 1

Je fais l'inventaire de mon réseau

Fiche 1.3

L'intensité des liens dans mon réseau

Objectif

Amener la personne à repérer la nature des relations qu'elle entretient avec les personnes avec lesquelles elle est en contact.

Remarques à l'usage du professionnel

Outre la densité du réseau (le nombre de personnes connues) il est intéressant de travailler avec la personne sur l'intensité des liens qu'elle entretient. S'intéresser à l'intensité des liens permet à la personne de situer la dynamique dans laquelle elle est et avec qui.

Contenu-déroulement

1 - Repérer l'intensité des contacts

- Demander à la personne de reprendre son tableau de recueil des données, de relire chaque contact et de cocher la ligne correspondant à sa catégorie.
- Faire comptabiliser les croix pour repérer les catégories les plus fréquemment contactées.
- Reprendre avec la personne les catégories de relations citées auparavant et l'inviter à attribuer une intensité aux groupes ou aux individus évoqués en utilisant une photocopie du tableau « échelle d'intensité ».

2 - Discuter

- Organiser ensuite la discussion sur la nature des types de contacts entretenus avec tel ou tel groupe, sur les préférences... toute description qui favorisera la prise de conscience de son réseau proche et quotidien, ses forces, ses éventuelles faiblesses, les trous dans les mailles des contacts, en reprenant les notes prises sur les circonstances des contacts.

Échelle d'intensité indicative

- Les membres du réseau partagent peu de chose.
- Ils ne partagent que des choses concrètes.
- Ils partagent des choses concrètes, des points de vue (idées politiques, philosophiques, etc.) sauf des questions intimes.
- Ils partagent beaucoup choses concrètes et des points de vue (idées politiques, philosophiques, etc.) et quelques questions intimes.
- Ils partagent tout.

Matériel

- Le document, Échelle d'intensité, photocopié.
- Le tableau de recueil des données rempli (situation Fiche 1-2).

Echelle d'intensité

Catégorie	Type de personne	Les membres du réseau partagent peu de chose	Ils ne partagent que des choses concrètes	Ils partagent des choses concrètes et des points de vue sauf des questions intimes	Ils partagent des choses concrètes, des points de vue et quelques questions intimes	Ils partagent tout.
1.	Parents					
2.	Amis					
3.	Voisins					
4.	Relations de travail					
5.	Commerçants					
6.	Membres d'une association					
7.	Inconnus ou peu connus					
8.	Relations indirectes					
9.	Autres					
10.	Difficiles à classer					
	Total					

PHASE 2

Je repère ma place dans les échanges

Fiche 2.1 Les personnes auxquelles je peux demander quelque chose

Objectifs

- Proposer à la personne de s'entraîner à repérer la taille et la diversité de son réseau personnel.
- Identifier les rôles que les membres de son réseau peuvent tenir dans l'atteinte d'un objectif.
- Repérer les chaînes de connexion à l'intérieur de son réseau pour les utiliser ultérieurement dans l'atteinte d'objectifs personnels.

Remarques à l'usage du professionnel

Dans un autre ordre d'idée que la Fiche 1-1, on peut aller plus loin que le simple inventaire des noms et solliciter l'individu sur l'utilité que pourrait jouer son réseau dans l'atteinte d'un objectif.

On part ici du principe que le réseau de quelqu'un se compose de l'ensemble des individus auxquels il peut demander quelque chose.

Cette activité se base sur l'enquête de Killworth et Bernard (1978) dans laquelle 40 personnes auxquelles étaient proposés 500 objectifs ont cité en moyenne 135 connaissances.

Contenu-déroulement

On s'entraîne !

- Proposer à la personne de prendre connaissance de la liste des « personnes cibles » ci-dessous. Lui expliquer qu'elle a pour mission de leur faire parvenir un message important. (Choisir préalablement un message en fonction du contexte ou utiliser les propositions pages suivantes).
- Poser la question : « comment feriez-vous pour atteindre chacune de ces personnes en utilisant vos relations ? Sachant que vous ne disposez pas de leur adresse et que le recours aux outils modernes (Internet) n'est pas autorisé.
- Pour chaque individu de la liste, la personne doit annoncer la même nouvelle et cherche comment elle peut solliciter une personne ou combiner plusieurs personnes parmi ses relations pour atteindre la personne cible.
- Demander à la personne de verbaliser les trajectoires puis de les noter sur une feuille. Cela permet de faire apparaître des noms et des rôles ; ainsi que des combinaisons d'interventions et de rôles qui permettent d'atteindre la personne cible.
- Organiser ensuite une discussion sur ce que la personne a repéré, sur les liens qu'elle fait entre l'exercice et le projet qu'elle mène en ce moment.

On passe à la pratique !

- Proposer à la personne de reprendre un objectif personnel qui lui tient à cœur que ce soit dans sa sphère professionnelle ou personnelle, et la liste des membres de son réseau définie dans les activités précédentes.
- Demander à la personne de répondre à la question suivante : « quel rôle peut jouer chaque personne de mon réseau dans l'atteinte de mon objectif ».
- Construire une stratégie du même style qu'elle peut mettre en œuvre (ou non) dans sa vie privée.

Matériel nécessaire

La « liste des personnes cibles ». Cette liste est indicative, elle est à rédiger par l'accompagnateur, qui fera un choix précis de noms utilisés, de lieux de résidence, de professions et d'autres caractéristiques utiles pour le participant.

Liste indicative des personnes à contacter

Sophie Nouvel

Architecte, 26 ans, New York, parle la langue des signes.

Armand Gras

Chauffagiste, 55 ans, Paris, joue au golf.

Frédéric Pieltard

Comptable, 45 ans, Mulhouse, très beau.

Sonia Liberté

Chanteuse, 33 ans, Avignon, a trois chiens.

Brigitte Deltour

Mère au foyer, 21 ans, Paris, graphiste amateur.

Philippe Sanchez

Trompettiste, 50 ans, Toulouse, parle espagnol.

Souad Chakir

Agent de change, 31 ans, Paris, aime le champagne de Reims.

Les messages à transmettre

Cette liste est donnée à titre indicatif, vous pouvez vous en inspirer pour inventer vos messages.

- Un groupe de japonais vient visiter sa maison dans quelques jours.
- Sa famille lui demande de rappeler son oncle.
- Il (elle) doit déposer (ou faire déposer) un double de clés à la consigne de la gare de Lyon à Paris.

Les messages peuvent être remplacés par des colis

Cette liste est donnée à titre indicatif aussi ; les colis peuvent varier en fonction de leur encombrement, de la distance géographique, de leur fragilité, de leur limite de validité etc.

- Un carton de ramettes de papier blanc.
- Une voiture neuve gagnée au loto.
- Des chocolats suisses.
- Une robe de mariée.

PHASE 2

Je repère ma place dans les échanges

Fiche 2.2

L'amitié

Objectifs

Amener la personne à :

- repérer le type d'aide reçue et les personnes qui les proposent,
- prendre conscience de la configuration de son réseau.

Remarques à l'usage du professionnel

Cet exercice s'appuie sur les travaux de Bidart, eux-mêmes inspirés de Fisher qui en 1948 a enquêté sur l'amitié. Neuf aspects de la sociabilité étaient évoqués. Ils sont toujours d'actualité et intéressants pour travailler sur le type d'aide reçue par rapport à la densité des personnes qui la proposent. Cette grille peut être proposée à la personne accompagnée dans un temps de travail personnel ; l'objectif n'est pas de recueillir de l'information sur le degré de solitude effectif de la personne mais de discuter de la **perception d'isolement** – ou non – qu'elle ressent une fois l'inventaire de ses amitiés réalisé.

Cela peut permettre aussi de repérer avec la personne la variété ou non des personnes de son entourage et la force de certains liens entretenus avec une seule (ou deux personnes maximum), mais pour des types de sociabilités différents.

Déroulement-contenu

1 - Remplir le « Questionnaire Amitiés »

Donner à la personne une photocopie du questionnaire « amitiés » pour qu'elle écrive toutes les personnes (amis mais aussi membre de sa famille) qui correspondent à la situation proposée ; elles peuvent être nombreuses ou inexistantes. La personne peut simplement indiquer les initiales si elle le désire.

2 - Discuter

une fois la grille remplie, organiser la discussion sur la perception de soutien ou non, sur les types de soutiens bien « remplis » et ceux qui sont plus déficitaires, sur la nature des relations les plus représentées (relations matérielles ou affectives par ex) et sur ce qu'en perçoit la personne.

Matériel

Le « Questionnaire Amitiés » photocopié.

Questionnaire Amitiés

1. Qui prendrait soin de mon logement si je m'absentais ? (arroser mes plantes, relever mon courrier)

2. Quelles sont les personnes avec lesquelles j'échange à propos des décisions que je dois prendre dans mon travail, ma formation, mes activités sociales ?

3. Quelles sont les personnes qui m'ont apporté de l'aide dans mon travail domestique au cours de ces trois derniers mois ?

4. Avec qui ai-je partagé récemment une activité sociale comme un dîner ou une sortie ?

5. Quelles sont les personnes avec lesquelles je parle d'activités de loisirs ?

6. (si je ne suis pas en couple) Avec qui suis-je « sorti » récemment ?

7. Quelles sont les personnes avec lesquelles je discute de mes problèmes personnels ?

8. auprès de qui puis-je prendre un avis pour une décision importante ?

PHASE 2

Je repère ma place dans les échanges

Fiche 2.3

L'entraide : quelle est ma place ?

Objectifs

Amener la personne à :

- repérer le contenu des échanges au sein de ses réseaux personnels,
- repérer à la fois le type d'échanges construit avec son environnement proche, mais aussi sa propre place.

Remarque à l'usage du professionnel

Cette activité a été construite à partir de l'enquête « Modes de vie » réalisée par l'INSEE en 1986. Cette étude correspond plutôt à des couples d'âge moyen, il est préférable de construire un support qui soit le plus proche possible des personnes accompagnées.

Contenu-déroulement

1 - Repérer ses activités

- Inviter la personne à lister toutes les activités auxquelles elle consacre du temps dans une semaine type en lui posant la question suivante : « Fermez les yeux et remémorez-vous tout ce que vous faites dans une semaine type. Rouvrez les yeux et listez toutes vos activités sans prendre en compte le travail, pensez à tout ce à qui vous prend du temps ». Demander à la personne de vous énoncer ses activités et éventuellement aider là à compléter la liste à l'aide du support « liste d'activités ».
- Demander à la personne de regrouper ses activités en autant de catégories qu'elle le désire.
- Photocopier et donner à la personne la carte-tableau de l'entraide vierge et demander lui d'écrire dans la colonne de gauche toutes les activités qu'elle a trouvées.

2 - Recenser les échanges

- Inviter la personne à recenser les travaux, services, aides, coups de mains, qu'elle a pu échanger avec d'autres personnes ou groupe de personnes (couple de voisins, famille proche, plus éloignée, amis, voisins) pendant l'année qui s'est écoulée.
- Puis lui demander de les inscrire dans les colonnes du tableau, en vis-à-vis. Une colonne est utilisée par personne distincte ou par famille, couples cités pour bien mettre en valeur le type d'entraide organisé en fonction de chaque ménage. Le participant construit autant de colonnes qu'il aura eu d'interlocuteurs, le tableau s'agrandira par la droite.

3 - Coder les échanges

- Une fois l'état des échanges fait, demander au parti-

cipant de coder dans le tableau la place qu'il occupe dans les échanges.

- trois types de codes sont utilisés :
 - Aide reçue : AR
 - Aide donnée : AD
 - Aide reçue et donnée : ARD
- Une fois le recensement fait, inviter la personne à colorier :
 - en jaune, les aides données,
 - en rouge les aides reçues,
 - en bleu, les aides reçues ET données.
- Inviter la personne à compter dans un premier temps la totalité des aides reçues et données.
- Puis dans un deuxième temps à affiner par catégories : combien ai-je donné d'aides et à qui, combien en ai-je reçu et de qui, combien d'aides ont été échangées et avec qui ?

4 - Discuter

- Une fois cette mise à plat faite, avec votre aide, l'entretien s'oriente sur l'estimation qu'en fait la personne accompagnée et sur la satisfaction qu'elle en tire ou non. On n'attend pas du professionnel une estimation de la pertinence des échanges que la personne installe dans son réseau, cela risquerait de limiter l'analyse que porterait la personne elle-même.
- En lançant la discussion, analyser avec la personne ce qu'elle reçoit et en quoi cela peut être satisfaisant ou pas, en quoi cela contribue à faciliter ou gêner son fonctionnement quotidien (en effet, on est parfois trop aidé alors que l'on ne le souhaite pas.).
- Inviter la personne à repérer ses compétences à travers les aides qu'elle donne. Lui proposer de reprendre chaque compétence mobilisée et pour chacune se demander : « en quoi cette compétence peut-elle m'aider dans mon parcours ? » « Comment pourrais-je utiliser cette compétence pour atteindre mon projet ? » ; si le participant ne donne pas, ne fait que recevoir lui demander d'après lui pourquoi il ne « donne » pas, qu'est ce qui fait obstacle à cette position, sachant que la capacité d'offre est un bon indicateur d'inscription sociale.
- Enfin on invite la personne à analyser les systèmes d'interaction dans lesquels elle donne aussi bien qu'elle reçoit. On l'invite à dire en quoi il peut être plaisant ou non d'être dans cette position d'échange, sachant que cette place est a priori un bon indicateur de sociabilité.

Matériel

- « La carte tableau de l'entraide » photocopiée.
- « La liste d'activités ».

**La carte tableau
de l'entraide**

Liste des activités	Personne ou groupe de personnes n°1	Personne ou groupe de personnes n°2	Personne ou groupe de personnes n°3	Personne ou groupe de personnes n°4
Catégorie 1.				
Catégorie 2.				
Catégorie 3.				
Catégorie 4.				
Catégorie 5.				

Liste d'activités

Conduire

Prendre le bus, le métro, le tramway

Marcher

Faire du sport

-

Regarder la télévision

Jouer à des jeux vidéos

Jouer à des jeux de société

Surfer sur Internet

Écouter de la musique

-

S'occuper d'animaux

Jardiner, entretenir des plantes

S'occuper de sa voiture

Bricoler

Repasser

Laver le linge

Ranger la maison

Faire le ménage

Faire les courses

Faire la cuisine

Payer des factures, faire des travaux administratifs, lire le courrier

-

Aller chercher les enfants à l'école, la crèche

Jouer avec les enfants

Aider les enfants à faire leurs devoirs

Parler au téléphone

Parler avec des amis, des voisins

Prendre soin de quelqu'un (personne âgée, voisin malade...)

-

Se promener

Aller au cinéma, au théâtre, au musée

Faire du shopping

-

Lire la presse, des magazines

Lire un livre

Écrire

Penser, réfléchir,

Prier,

Rêver,

Aller chez son psy

Dormir

S'habiller

S'occuper de soi : hygiène, beauté du corps

-

Aller à un cours de sport, de couture, de dessin, etc.

Participer à des activités associatives

Participer à des réunions publiques

Sortir entre amis, faire la fête

-

Exemple de carte tableau de l'entraide remplie
 Commentaire : « Cette personne (en couple) a une forte relation d'aide avec les grands-parents (ménage 1 : les grands parents maternels) qui habitent à côté à la fois pour la garde de leur enfant et le déménagement d'objets lourds, (déménagement récent). Réciproquement, ils rendent service sur le soin aux plantes à ces mêmes grands parents. Ils échangent des gardes d'enfants avec un couple d'amis voisins (ménage 2 : Sophie et Jean) ».

Catégories d'aide	Ménage 1 : grands-parents paternels	Ménage 2 : Sophie et Jean, amis d'enfance et voisins
Catégorie 1 : Garde d'enfants		
Garde d'enfants	20 AR	3ARD
Catégorie 2 : Aide ménagère		
Courses		
Soins aux personnes		
Transports		
Problèmes administratifs		
Travaux ménagers		
Catégorie 3 : Couture		
Couture		
Conserves		
Tricot		
Catégorie 4 : Plantes		
Soins aux plantes	10 AD	
Soins aux animaux		
Catégorie 5 : Bricolage		
Travaux d'entretien des véhicules		
Entretien de la maison		
Peinture		
Décoration		
Gros travaux		
Déménagement d'objets lourds	5 AR	

PHASE 3

J'évalue les distances affectives

Fiche 3.1

Je dessine la carte de mes réseaux⁹

Objectif

Amener la personne à repérer la géographie de son réseau, pour en analyser les forces et y recourir éventuellement.

Remarques à l'usage du professionnel

La production d'une carte des réseaux doit se faire en plusieurs étapes : en effet la personne aura tendance à mentionner en premier les personnes qui ne sont pas les plus significatives. Il arrive qu'il faille attendre qu'un événement soit mentionné pour que soit introduite une nouvelle personne déterminante.

Si les exercices précédents ont été faits, la carte pourra se construire plus vite ; sinon nous conseillons de la construire en plusieurs fois avec des temps de réflexion personnelle entre-temps.

Cette carte est centrée sur la personne qui l'établit : elle est simple à esquisser et permet de voir rapidement les catégories de réseaux.

Il est important

- De dater les cartes.
- D'en réaliser plusieurs au fur et à mesure que le processus d'accompagnement avance : il est intéressant de faire une carte au tout début avant même la Fiche 1.1, (Combien de personnes je connais ?) et une carte à la fin de l'accompagnement pour évaluer avec la personne si la perception du réseau a gagné en richesse et en qualité.
- De les dessiner sur des feuilles transparentes pour pouvoir les superposer si l'on adopte une même organisation spatiale d'une carte à l'autre.

Contenu-déroulement

1 - Comprendre la démarche

Donner au participant une photocopie vierge d'une carte en forme de tarte.

Expliquer la carte tarte à la personne en lui montrant qu'elle est centrée sur elle (ego) et qu'elle est découpée en secteurs qui représentent différentes catégories de personnes avec lesquelles elle est en relation :

- famille proche,
- famille éloignée,
- amis,
- voisins,
- compagnons de formation ou de travail,
- autorités ou systèmes sociaux,
- autres.

Le nombre de secteurs peut varier selon la personne accompagnée.

2 - Construire sa carte

Expliquer la démarche

- Proposer à la personne d'écrire les noms des individus de son réseau dans chaque catégorie en les disposant plus ou moins proche de EGO suivant la proximité dans la relation. Certaines catégories pourront porter beaucoup de noms d'autres au contraire pourront rester vides.
- Demander à la personne de tracer des liens entre les individus. Préciser à la personne qu'elle peut tracer des liens entre les membres de son réseau en passant ou non par EGO.
- Expliquer à la personne qu'elle peut faire varier la forme de ses traits en fonction de la nature des liens en utilisant le codage ci-dessous.

Dans la représentation graphique, sur la carte des réseaux, on représente

- les liens très étroits par un trait très épais,
- les coupures ou les clivages par une barre de séparation,
- et les liens peu importants par des pointillés.



- Demander à la personne d'écrire sur chaque lien la nature de la relation qui existe entre les personnes.

La personne obtient une carte avec des noms inscrits dans chaque catégorie, plus ou moins proches du centre (de l'EGO), et une description des liens qu'elle entretient avec les différents protagonistes. Ces liens sont tracés et la nature de la relation est écrite sur le lien.

3 - Discuter

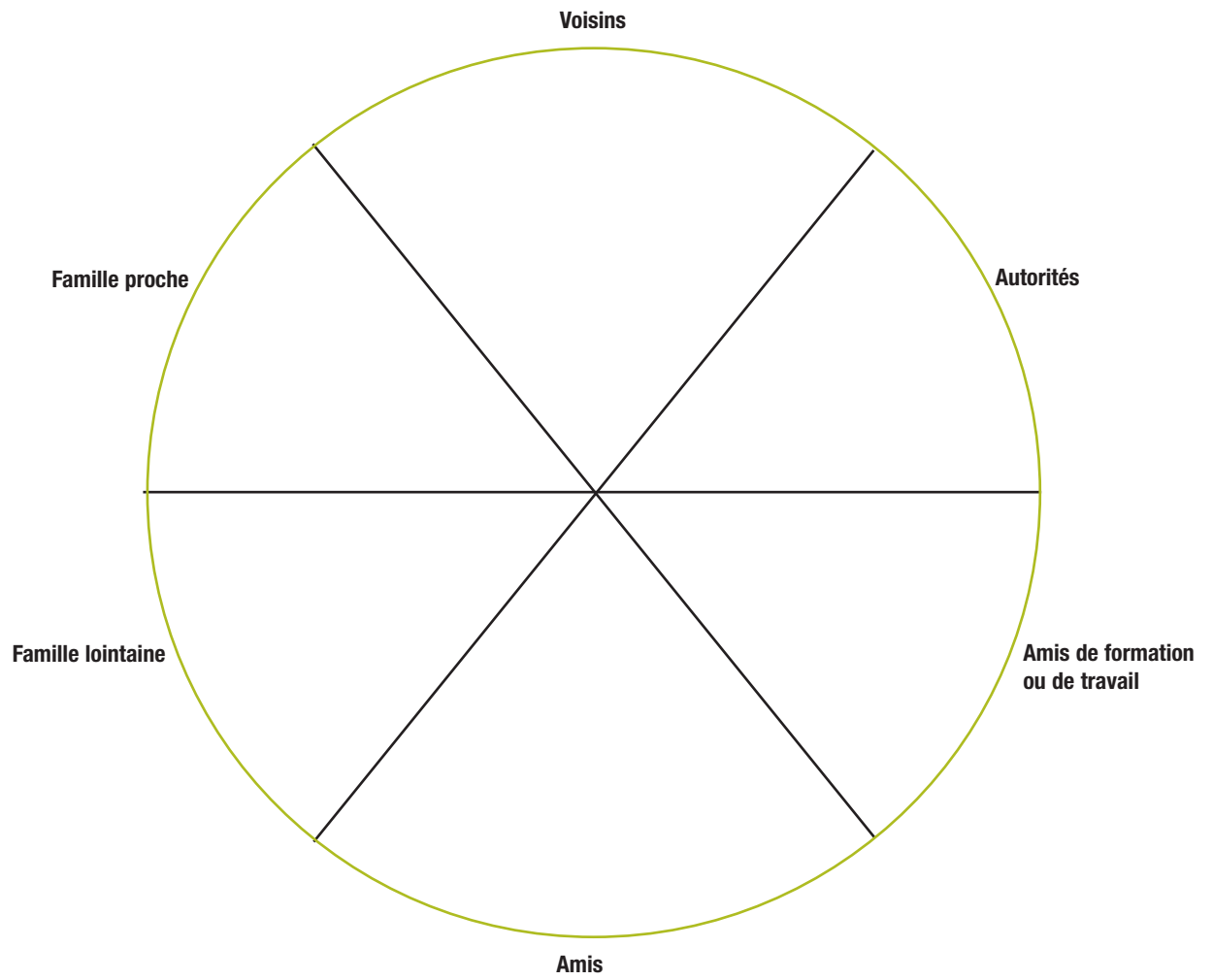
Une fois la carte remplie, mener la discussion sur la proximité de telle ou telle catégorie, sur la faiblesse de certaines catégories, sur les liens dans le réseau.

Matériel

Une photocopie de la carte en forme de tarte.

⁹ Inspirées des méthodologies "d'intervention de réseau".

La carte en forme de tarte



PHASE 3

J'évalue les distances affectives

Fiche 3.2

Avec qui suis-je en froid ?

Objectif

Amener la personne à réfléchir à la dynamique affective de ses relations à partir de la carte des réseaux.

Remarques à l'usage du professionnel

Travailler sur la distance affective enrichit la réflexion puisque l'on fera aussi apparaître les personnes avec lesquelles on est en froid et qui peuvent entraver une dynamique active.

Ce classement est intéressant pour repérer avec la personne le confort relationnel ou l'inconfort dans lequel elle peut être.

Contenu-déroulement

1 - Repérer les distances affectives

Inviter la personne à reprendre la carte de ses réseaux. Lui demander de placer sur le thermomètre les noms des personnes en fonction de la distance affective entretenue.

La personne obtient une fiche sur laquelle les noms apparaissent en vis-à-vis des chiffres.

On peut distinguer :

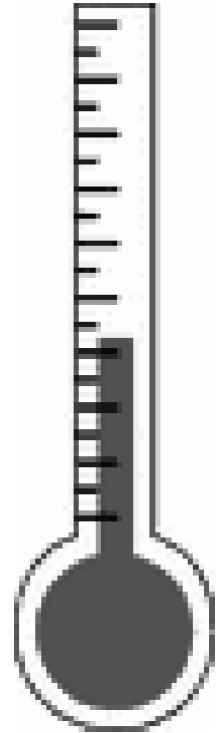
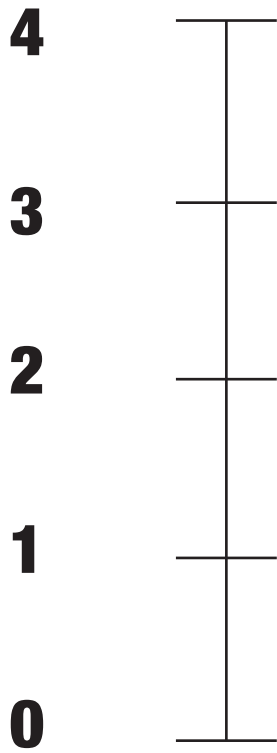
- 4 : une étroite proximité,
- 3 : de la familiarité,
- 2 : de la gêne,
- 1 : un froid,
- 0 : une coupure ou un clivage.

2 - Discuter

Inviter la personne à discuter sur le confort ou l'inconfort occasionné par la nature de ses relations et sur leur impact dans la situation actuelle et projetée.

Matériel

Une photocopie de la fiche « le thermomètre des distances affectives ».



PHASE 4

Je renforce mes stratégies de réseau

Fiche 4.1

Quel soutien je reçois ?

Objectifs

Amener la personne à :

- évaluer sa perception de la disponibilité des membres de son entourage,
- évaluer la satisfaction que l'on tire du soutien social,
- connaître les différents soutiens sociaux pour les solliciter dans son entourage.

Remarque à l'usage du professionnel

Cet exercice est issu des travaux de Raclé (1997) sur le questionnaire de soutien social perçu (QSSP). Ce questionnaire vise à déterminer quelles sont les personnes qui sont significatives pour quelqu'un et quelle satisfaction il retire des soutiens reçus dans différentes sphères du soutien :

- le soutien d'estime (réconfort, écoute dans les moments difficiles),
- le soutien matériel et financier (assistance directe quand c'est nécessaire),
- le soutien informatif (conseils et suggestions de la part d'autrui),
- le soutien émotionnel (rassurer, donner confiance).

Contenu-déroulement

1 - Remplir le questionnaire

Proposer à la personne de remplir le questionnaire de soutien social en respectant la progression suivante :

- 1) Inviter la personne à établir la liste des personnes qui lui apportent un soutien en écrivant leur nom ou seulement leurs initiales. Ceci pour l'ensemble des énoncés du questionnaire.
- 2) Demander à la personne d'estimer pour chaque énoncé, son degré de satisfaction du soutien reçu sur une échelle en 5 points et ceci pour l'ensemble des personnes citées.
- 3) Calculer avec la personne un score de disponibilité obtenu en additionnant le nombre des personnes disponibles pour chaque type d'aide.
- 4) Calculer un score de satisfaction en additionnant les scores obtenus sur les 4 échelles, sachant que la satisfaction peut aller jusqu'à $4 \times 5 = 20$ points

2 - Comprendre sa structure

Expliquer à la personne comment est structuré le questionnaire et lui indiquer que ces quatre catégories d'aides ont été repérées chez un nombre important de personnes, au point d'en faire un test dans le cas d'enquêtes en psychologie ; cela permet de poser les catégories comme étant valides pour discuter et non pas liées uniquement à

un choix aléatoire. Cela permet aussi qu'elle apprenne à lire une catégorisation du soutien social qu'elle puisse ensuite appliquer seule à ses propres expériences.

3 - Discuter

L'entretien porte ensuite sur le type de soutien perçu dominant chez la personne, sur les éventuels manques et sur une analyse des types de personnes qui lui apportent les types de soutien : on peut en effet la conduire à classer les initiales des personnes citées dans plusieurs catégories : familles, amis, collègues, professionnels de la santé ou du social, etc. pour affiner l'analyse des auteurs des soutiens perçus.

Matériel

- Une photocopie de la fiche mémo participant « les types de soutien social ».
- Une photocopie du questionnaire de soutien social.

Le soutien d'estime

Réconfort, écoute dans les moments difficiles, compliments.

Le soutien matériel et financier

Assistance directe quand c'est nécessaire.

Le soutien informatif

Conseils et suggestions de la part d'autrui, transmission d'informations utiles.

Le soutien émotionnel

Rassurer, donner confiance, se sentir aimé.

Ces derniers mois, y a-t-il eu dans votre entourage des personnes qui, lorsque vous en aviez besoin,

1- vous ont réconforté et écouté ?

Si oui, indiquez ci-après leurs initiales : _____

Comptez-les et indiquez leur nombre : _____

Indiquez sur l'échelle de satisfaction ci-dessous si vous êtes (de 1 à 5) globalement satisfait de ce soutien (entourez le chiffre de votre choix).

1	2	3	4	5
Très	Plutôt	Assez	Satisfait	Très
insatisfait	insatisfait	satisfait	Satisfait	satisfait

2- se sont occupées de vous et vous ont aidé matériellement ?

Si oui, indiquez ci-après leurs initiales : _____

Comptez-les et indiquez leur nombre : _____

Indiquez sur l'échelle de satisfaction ci-dessous si vous êtes (de 1 à 5) globalement satisfait de ce soutien (entourez le chiffre de votre choix).

1	2	3	4	5
Très	Plutôt	Assez	Satisfait	Très
insatisfait	insatisfait	satisfait	Satisfait	satisfait

3- vous ont donné des conseils, des informations, des suggestions ?

Si oui, indiquez ci-après leurs initiales : _____

Comptez-les et indiquez leur nombre : _____

Indiquez sur l'échelle de satisfaction ci-dessous si vous êtes (de 1 à 5) globalement satisfait de ce soutien (entourez le chiffre de votre choix).

1	2	3	4	5
Très	Plutôt	Assez	Satisfait	Très
insatisfait	insatisfait	satisfait	Satisfait	satisfait

4- vous ont redonné confiance en vous-même ?

Si oui, indiquez ci-après leurs initiales : _____

Comptez-les et indiquez leur nombre : _____

Indiquez sur l'échelle de satisfaction ci-dessous si vous êtes (de 1 à 5) globalement satisfait de ce soutien (entourez le chiffre de votre choix).

1	2	3	4	5
Très	Plutôt	Assez	Satisfait	Très
insatisfait	insatisfait	satisfait	Satisfait	satisfait

Total disponibilité : _____

(effectif des personnes citées)

Total satisfaction : _____ / 20

(cumul des scores sur les 4 échelles de satisfaction)

Objectif

Amener la personne à s'approprier une théorie utilisable pour :

- analyser la nature des liens « forts ou faibles » entretenus dans son réseau,
- identifier sa place,
- envisager de futures stratégies de réseau.

Remarque à l'usage du professionnel

Cette séance s'appuie sur un texte théorique inducteur. Il est important de favoriser le contact direct de la personne avec le texte et de l'inviter ensuite à poser des questions sur des aspects qui ne seraient pas compris, avant d'entamer la discussion et l'analyse sur son contenu et sur son usage stratégique.

Même s'il semble difficile d'accès, la présentation de son usage et de l'intention de la séance doivent être privilégiés à une explication de texte qui se substituerait à une prise de contact directe faite par la personne.

Cette lecture peut être proposée en amont de la séance, en fin de séance précédente par exemple, si la personne en ressent le besoin et si l'on veut qu'elle puise lire à son rythme, en faisant appel à des personnes de son environnement, en dehors de votre présence. Dans ce cas, le « guide d'analyse » du texte sera aussi proposé à la personne pour qu'elle puisse amorcer la réflexion.

Contenu-déroulement

1 - Comprendre la situation

- Proposer à la personne de lire le texte ressource « la force des liens faibles » en cadrant la situation : « Nous allons en cette fin de module travailler une théorie qui nous permettra de qualifier vos réseaux actuels et d'envisager des stratégies de développement. Je vous propose de faire connaissance directement avec un texte ».

2 - Lire le texte

- La lecture se déroule sur place ou en amont.
- Inviter la personne en fin de lecture à poser des questions qui répondraient à des incompréhensions, puis éclairer ces incompréhensions (voir partie théorique pour complément) avant d'entamer l'analyse.

3 - Analyser, discuter

- Amorcer ensuite l'analyse qui se déroule autour des questions contenues dans le guide d'analyse du texte

«la force des liens faibles », proposées dans une dynamique de conduite d'entretien.

Matériel

- Le guide d'analyse du texte « la force des liens faibles »
- Une photocopie du texte ressource « la force des liens faibles ».

- 1 Reconnaissez-vous des caractéristiques de vos réseaux ?
 - 2 Avez-vous obtenu des changements de situations grâce à des liens forts, des liens faibles ?
 - 3 Ces changements sont-ils de nature différente en fonction des liens activés ?
 - 4 Avez-vous une position de « pont » dans vos réseaux ?
 - 5 Si oui, à quoi vous sert-elle ?
 - 6 Sinon, entre quels réseaux pourriez-vous être un pont ? est-ce que vous pensez que c'est utile et à quoi ?
-

Notes personnelles

Granovetter (1973) sociologue américain, dans une étude menée auprès de chômeurs de classe moyenne aux États-Unis cherche à différencier l'efficacité dans l'accès à l'emploi entre trois types de moyens : les relations et contacts personnels (1), les moyens formels (2) et les démarches directes de la personne (3).

- **La relation ou le contact personnel** est le lien établi avec une personne connue dans la sphère familiale ou bien professionnelle. Cette personne est fréquentée en dehors de la recherche d'emploi et sert d'intermédiaire pour y accéder en fournissant des informations ou des recommandations. Ces relations englobent tout statut relationnel, quelle que soit la proximité ou la distance entre la personne sollicitée et l'emploi visé.
- **Les moyens formels** sont tous les moyens d'informations, d'usage de sources de renseignements, d'envoi de candidatures par des organismes recruteurs.
- **Les démarches directes** désignent les candidatures directes, les prises de contact directes et toutes démarches du ressort de la personne qui n'utilise pas d'intermédiaires.

Dans l'étude de Granovetter, ce sont les relations personnelles qui devancent les deux autres modes (moyens formels et démarches directes) et permettent à la majorité des personnes (56 %) d'obtenir un emploi. Mais parmi celles-ci, il s'avère en plus, que les relations professionnelles et les relations familiales n'ont pas le même impact : les relations professionnelles sont bien plus efficaces, l'emploi est obtenu plus rapidement et les personnes l'estiment plus satisfaisant.

De cette analyse, Granovetter construira la théorie des liens forts et des liens faibles. Les liens forts sont caractéristiques des relations familiales : elles forment un réseau de liens proches, durables et de courte distance. L'intimité, l'intensité émotionnelle y sont fortes, les services rendus entre partenaires sont riches et multiples et l'information y circule vite. Mais ces qualités en font sa faiblesse : les comportements sont répétitifs, l'information y est pauvre, tend à peu se

renouveler et circule en circuit fermé. Cela explique le peu d'utilité du recours aux relations familiales et aux relations de proximité dans l'accès à l'emploi.

Les liens faibles sont plus efficaces : La première explication vient du nombre : un individu a plus de « connaissances » que d'amis. Mais une version plus subtile milite en faveur du réseau de liens faibles : la nature du flux d'informations véhiculée par les deux réseaux. Les liens faibles sont différents de nous sur au moins 2 niveaux : ce sont des personnes qui travaillent dans des secteurs différents ou qui vivent dans des villes différentes (ou autres différences) ; le réseau social de notre lien faible est forcément différent du nôtre. Les liens faibles, dans un réseau relationnel, permettent des ponts, entre deux réseaux, le pont est représenté par une personne qui est le lien unique entre deux groupes. Par les liens faibles, il est possible de rencontrer des « individus-ponts » qui permettent la connexion à un autre groupe fermé à liens forts, à un cercle externe détenteur d'informations nouvelles. Cette première connexion, inaugure la connexion avec un autre réseau et ouvre les ressources disponibles. Le réseau de liens faibles va apporter une diversité indispensable à la richesse des informations et à l'apparition d'opportunités. Ainsi, dans le cadre d'une recherche d'emploi, l'individu gagne à activer des liens faibles puisqu'ils s'avèrent paradoxalement plus forts que les liens forts ! Un des articles-clés de Granovetter s'intitulera « The strenght of weak ties » ou la force des liens faibles.

Cependant, la relation est efficace si elle est activée. « Avoir un réseau » ne suffit pas, il faut solliciter les éléments pertinents en fonction des informations utiles. Ce n'est pas une qualité que d'être au bon endroit dans un réseau pour faire jouer les liens faibles, mais il s'agit plutôt de mettre en place une stratégie d'activation des liens forts et faibles combinés, mais aussi d'avoir une position de pont, d'intermédiaire entre deux réseaux. Le nombre de mes contacts et leur fréquence sont secondaires, c'est ma position particulière dans le réseau qui ouvre des opportunités : la position de pont donne à la personne un rôle d'articulateur et d'intermédiaire favorable : je suis utile à plusieurs réseaux, certaines informations ne passent que par moi, je connecte des personnes qui peuvent m'être redevables...

MODULE BONUS

REPÉRER SES STRATÉGIES DE PROJET

SOMMAIRE

Mise en contexte

Mode d'emploi du module

Fiches pédagogiques

Fiche B.1 Je m'interroge : c'est quoi un projet ?

Fiche B.2 Je repère mes stratégies de projet

Mise en contexte

Le projet est usuellement attendu de la personne en dynamique de conversion ou de recherche professionnelle. La capacité à faire des projets est un indicateur de son autonomie et de sa capacité de concrétisation. Le projet est bon si la personne anticipe l'action de façon cohérente et si elle est capable d'explicitier en détail l'implicite de ses motivations, prouvant ainsi la clarté de ses intentions. Or les projets qui ne se réalisent pas, comme les projets irréalistes, ont leur fonction, cela leur enlève-t-il le statut de projet ?

Pour en savoir plus : lire la partie théorique : « Personnalisation et projets : conduite de projets »

Mode d'emploi du module

Il s'agit là d'accompagner la personne dans le repérage de son style de conduite de projet et de l'informer d'autres types de conduites pour qu'elle relativise et situe son style. Ce module a été construit pour faire une transition entre *Strat'Ago* et vos outils habituels de conduites de projet.

Il est composé de deux situations : **Fiche B.1, Je m'interroge : c'est quoi un projet ?** et **Fiche B.2, Je repère mes stratégies de projet.**

- La première situation vise à amener la personne à **réfléchir sur les composantes d'un projet**, sur la manière dont les projets se déclinent dans sa vie et à lui apprendre par un détour théorique à avoir une analyse de sa conduite de projet. Elle s'appuie sur un texte théorique accompagné d'une grille d'analyse en deux parties : « ce que dit le texte » et « échos dans vos pratiques » qui permet, après la lecture du texte, d'en reprendre son contenu et de discuter de ce la personne en tire pour comprendre ses propres pratiques de projet.
- La seconde situation vise à repérer plus précisément **comment fonctionnent les conduites de projet**, à s'entraîner à découvrir différents fonctionnements de conduite de projet, à repérer ses propres fonctionnements et identifier un ou divers modes de conduite projet dans des sphères de vie différentes. La situation s'appuie sur la lecture de différents scénarii de conduites de projet qui se déroulent dans les contextes professionnels et personnels et sur une fiche technique descriptive des conduites de projet déjà évoquées dans le texte précédent « c'est quoi un projet ? » qui permet de trouver quelles conduites sont en jeu dans chaque scénario. La discussion s'ouvre ensuite sur la perception de conduites dominantes, les avantages ou inconvénients perçus de ces conduites dans sa vie et la recherche d'idées pour gérer autrement sa relation aux projets.

Objectifs

- Amener la personne à réfléchir sur les composantes d'un projet et sur la manière dont les projets se déclinent dans sa vie.
- Amener la personne à analyser sa conduite de projet.

Remarques à l'usage du professionnel

- Cette séance doit se préparer par une lecture du chapitre correspondant de la partie théorique « Personnalisation et projets : conduite de projets ». Cette lecture donnera plus d'aisance à l'accompagnement.
- La proposition d'un texte théorique à la personne accompagnée est intentionnelle. Il est important d'assumer de présenter un texte que l'on pourrait juger difficile et de varier son accompagnement en fonction du niveau d'abstraction du public.
- La discussion ensuite sera ouverte et permettra à la personne de réfléchir à ses conduites de projet.

Contenu-déroulement**1. Comprendre la situation**

« je vous propose de lire un texte qui décrit de façon théorique ce que peut être un projet ; ce texte permet de comprendre comment fonctionne un projet, de quoi il se compose, comment il est possible de faire jouer son environnement, les relations entre les buts que je me fixe et les différents moyens que j'articule. Ce texte est accompagné d'une grille de lecture qui vise d'un côté à analyser le texte (colonne de gauche intitulée « ce que dit le texte ») et de l'autre à utiliser ce que l'on a compris dans votre pratique personnelle de conduite de projet (colonne droite « échos dans vos pratiques »). Après la lecture du texte, nous reprendrons son contenu et nous discuterons ensemble de ce qu'il vous permet de comprendre de vos propres pratiques de projet. »

2. Lire le texte

Inviter la personne à lire le texte.

Variantes :

- les objectifs, la grille de lecture et le texte peuvent être présentés et la lecture se fera en dehors du temps d'accompagnement pour que l'analyse se fasse à l'occasion de l'entretien suivant.
- La lecture peut se faire au moment de l'entretien ; il faut alors prévoir un temps serein pour que la personne s'approprie le texte.

3. Analyser, discuter

Reprendre avec la personne l'analyse du texte en utilisant le guide d'analyse.

- Il est possible soit de travailler d'abord la compréhension de l'ensemble du texte en l'analysant avec la colonne de gauche intitulée « ce que dit le texte »,

puis en travaillant le transfert à la vie de la personne accompagnée en utilisant les indications de la colonne de droite les « échos dans vos pratiques ».

- Un aller-retour entre les deux colonnes peut aussi permettre des temps d'analyse différents et peut permettre un choix dans les thèmes que l'on a envie d'approfondir, certains pouvant être repris à l'occasion d'un entretien futur ou travaillés par la personne elle-même.

Matériel

- Le texte « C'est quoi un projet » photocopié.
- La grille d'analyse du texte photocopiée.

Le projet est usuellement attendu de toute personne en dynamique de conversion ou de recherche professionnelle. La capacité à faire des projets est indicateur de son autonomie et de sa capacité de concrétisation. Le projet est bon si la personne anticipe l'action de façon cohérente et si elle est capable d'expliquer, en détail l'implicite de ses motivations, prouvant ainsi la clarté de ses intentions. Or les projets qui ne se réalisent pas, comme les projets irréalistes, ont leur fonction, cela leur enlève-t-il le statut de projet ?

Conduite de projet

Un projet est le but que l'on se propose d'atteindre, articulé aux actions que l'on souhaite réaliser pour y parvenir. Le projet n'est pas seulement un but mais l'articulation entre des buts et des moyens. En cela il est une conduite et pas seulement un produit. Le projet est le lieu de coordination de stratégies, de prise en compte des contraintes et des opportunités de mon environnement. La mise en place de stratégies de projet implique que je tienne compte des moyens disponibles et des obstacles à dépasser pour atteindre les buts fixés. Et que je fasse des choix dans des possibilités. En cela un projet qui n'est pas socialement identifiable peut conserver le statut de projet parce que je peux avoir le projet de ne pas en avoir !

La place de l'imaginaire

Le projet comporte des dimensions stratégiques, mais aussi des dimensions idéales, imaginaires, affectives. Les composantes du projet sont aussi l'anticipation, la créativité et la conscience. L'anticipation se fait sur les places, les statuts, les œuvres, les alliances. La créativité permet apprentissages et dés-apprentissages nécessaires aux projets. Les deux processus s'articulent dans une exploration des possibles.

La saisie des opportunités

Le projet s'appuie sur une démarche d'exploration de l'environnement qui vise à faire apparaître un ensemble de disponibilités possibles transformables en opportunités personnelles. Parallèlement, je dois savoir me dessaisir des possibles, éliminer et rejeter différents objets, partenaires ou opportunités que je vais juger inadéquats. La transformation des faits en opportunités s'appuie sur une bonne perception analytique de mon environnement. Je dois faire preuve de curiosité dans l'exploration ouverte des opportunités, et l'environnement doit être riche, multiple et apte à libérer des opportunités. Mais l'opportunité existe parce que je m'en saisis. Ainsi le contexte me met devant un double défi : celui de l'impatience à vouloir des opportunités quand le contexte est faible et celui de la cécité à débusquer les opportunités quand pourtant elles sont bien là.

Un projet doit être nécessairement révoquant

Les intentions de départ fondent le projet mais peuvent évoluer. Le projet est révoquant parce que la pensée s'alimente continuellement des informations nouvelles venues de l'environnement ou de l'avancée des autres projets pour adapter les projets en conséquence. Le projet devra donc, alors même qu'il est en cours de réalisation, alors même qu'il est apparemment atteint, toujours être vécu comme modelable, transformable, adaptable. Ainsi, passer à l'acte dans un projet est possible quand il y a acceptation du caractère instable de l'environnement. L'instabilité acceptée permet de faire des choix, parce qu'ils ne sont pas perçus comme rigides et définitifs, mais comme momentanés et révisables.

Savoir réorganiser son projet

Le projet est aussi une conduite d'anticipation et de réponse à l'incertitude, puisqu'il comble l'écart entre l'existant et la

conception que je m'en fais. Le projet est par nature fluctuant, incertain, à réorganiser en cours de route. Cette souplesse est la caractéristique du projet ; sinon, je risque de compenser le flou en mettant en place des procédures trop techniques et les moyens remplacent l'action. Cela se traduira par une accumulation de moyens bien enchaînés et je perdrai en conduite, en sinuosité, en adaptation. En outre, je risque de remplacer la réalisation par la conception et empêcher les écarts ou les improvisations, rendant impossible le réajustement en cours de route.

La conscience de ce que je peux faire (j'ai les moyens de) vient s'articuler à l'imaginé (j'ai envie de) et rend réalisable le projet. Ce passage peut être bloqué par le contexte (Le projet subi ou induit par exemple, n'est pas conçu par celui qui le réalise. : on peut adopter le projet ponctuel de son entreprise pour préserver sa place). Ce passage peut être bloqué par la fixation d'un but illusoire. Un désir sans moyens concrets peut conduire à long terme à un sentiment d'incapacité d'action qui ne me quittera pas même si le contexte change, comme si échouer était une résignation apprise. D'autre part, si les actions s'avèrent inutiles, je dois pouvoir réenvisager de nouveaux moyens ou à me fixer d'autres buts, mais cet abandon de projet peut être douloureux ou demander du temps.

Les projets et le temps

« Le projet a une caractéristique paradoxale : anticipation du futur, il est ancré dans le présent tout en se nourrissant du passé » (Vassilef, 1997, p. 92). Le projet s'établit sur un futur à venir, sur la représentation visée d'une situation souhaitée. Il s'appuie donc aussi sur une analyse du présent que l'on veut dépasser, en intégrant une sélection et une mise en forme d'éléments du passé. Le projet implique de fait la dimension temporelle.

Se distinguent alors des projets différents en fonction de leur orientation temporelle :

- projet du futur : la projection dans le futur génère des projets d'anticipation ou projet-pare brise, anticipateur et prospectif.
- projet du présent : la projection dans le présent génère des projets de satisfaction inscrits dans le présent et qui visent l'immédiat.
- Projet du passé : la projection dans le passé produit un projet de cohérence intérieure ou projet-rétroviser, qui fonctionne comme un projet récapitulatif et rétrospectif construit dans l'expérience.
- Projet existentiel : il représente la synthèse des trois catégories de projet issue des trois catégories de projection.

Le présent concerne l'action et les représentations du moment, le passé recèle l'expérience qui ne peut pas être modifiée, mais se construit par la réorganisation des souvenirs. Le futur contient les multiples possibles. En ce sens-là ils sont intimement liés et relatifs à un point de référence mobile sur l'axe du temps. Pour Boutinet (1990), le présent n'atteint une réelle consistance que quand il s'appuie à la fois sur le passé et le futur, sans que l'horizon temporel ne soit trop éloigné, (parce qu'il serait flou), ni trop proche, (parce qu'il serait trop contraignant). Le projet permet une réappropriation de ce que l'on est et de ce que l'on fait.

Pour Boutinet, la projection se vit toujours au présent et elle prend son sens dans les trois temps de la temporalité du futur, du présent et du passé.

Et vous, comment faites-vous avec tout ça ?

Ce que dit le texte	L'écho dans vos pratiques
Quelles sont les composantes d'un projet ?	Est-ce que vous repérez dans vos projets : les composantes stratégiques, les moyens, les buts, la part du rêve et du réalisme, le rôle de l'entourage ?
Est-ce qu'une opportunité est la même pour tous ?	Comment faites-vous avec cette gestion des opportunités : les repérer et savoir abandonner des « choses » qui ne sont pas des opportunités.
Est ce que projet et incertitude sont compatibles ?	Comment articulez-vous ces deux aspects dans vos projets ? est ce que la non-révision de certains projets vous a été préjudiciable ?
Quelles sont les différentes relations entre les projets et le temps (passé, présent, futur) ?	Est-ce que vous repérez dans vos projets des dominantes ?

Notes personnelles

Objectifs

Amener la personne à :

- s'entraîner à découvrir différents fonctionnements de conduite de projet,
- repérer ses propres fonctionnements,
- identifier un ou divers modes de conduite projet dans des sphères de vie différentes.

Remarques à l'usage du professionnel :

Cette séance permet de changer de registre et d'aborder la question du style de conduite de projet. Cela peut faciliter ensuite l'organisation des prochains projets de la personne accompagnée et l'articulation avec d'autres outils de conduite de projet.

Contenu-déroulement**Introduire l'exercice en expliquant l'objectif**

« Je vais vous lire des textes qui racontent comment quelqu'un organise ses projets. Ces textes décrivent des conduites différentes et nous allons les comparer pour repérer les différentes stratégies que quelqu'un peut utiliser. En général, chacun de nous a une stratégie dominante qui réussit plus ou moins bien. L'objectif est de découvrir qu'il y a plusieurs manières de conduire un projet et de tenter de varier nos stratégies habituelles. »

Analyser les scénarii

Lire à la personne les 4 scénarii d'un contexte donné (le contexte professionnel par exemple) en lui demandant d'écouter dans la perspective de repérer des buts et des moyens que se donne le protagoniste pour ensuite analyser comment il organise ses buts et ses moyens pour conduire son projet.

« Je vais vous lire différents scénarii et je vais vous demander de faire la différence entre les buts que l'individu vise et les moyens qu'il se donne pour les atteindre. Ensuite on analysera ensemble comment il organise la relation entre les buts et les moyens : qu'est ce qui domine, qu'est ce qui est stable, qu'est ce qui est relatif, qui arrive d'abord... bref comment la personne s'organise »

- Reprendre chaque scénario et faire repérer qu'est-ce qui est de l'ordre des buts et ce qui est de l'ordre des moyens, puis discuter sur leur articulation.
- Proposer à la personne la fiche technique « type de conduites de projets » ou lui en faire une explication adaptée si le niveau de la fiche est trop abstrait. Il est possible par exemple d'écrire au tableau les codes des 4 conduites de projet et de lui faire deviner de quoi il s'agit en lui donnant comme indice que « M » signifie les moyens et « B » les buts, puis de cheminer dans l'explication de l'articulation des buts et des

moyens, pour finir par la lecture de la fiche technique.

- Lui proposer à nouveau les scénarii du même environnement professionnel et les classer dans les quatre types de conduites de projet.
- Changer d'environnement (en lisant l'autre fiche) et faire rechercher à quelle conduite de projet correspond chaque scénario tout en repérant qu'une même personne puisse développer des conduites différentes dans des domaines de vie différents.

Repérer ses propres fonctionnements

En s'appuyant sur les pastilles complétées :

- Demander à la personne de repérer si elle perçoit des conduites de projet dominantes ou si ces conduites varient en fonction des domaines de sa vie.
- L'interroger sur les avantages ou inconvénients qu'elle peut observer à l'utilisation de telle ou telle conduite.
- Lui demander si connaître ces différents types de conduite lui donne des idées pour gérer autrement les situations.

Matériel nécessaire

- Les scénarii de conduites de projet photocopié.
- Le schéma pastilles rempli photocopié.
- La fiche technique : « types de conduites de projets ».

1. CONTEXTE PROFESSIONNEL

Une même situation déclinée avec quatre personnes différentes.

Le salon de coiffure « TIFF » va peut-être être racheté par un concurrent et quatre de ses salariés seraient menacés de perdre leur emploi.

Salarié 1 : « Une menace pèse sur mon emploi actuel, il va peut-être falloir que je change de travail ».

Flottent plus ou moins dans ma conscience les moyens suivants : J'ai de l'expérience, je sais faire des choses, le marché du travail est peu favorable, je n'ai pas de projet précis.

Salarié 2 : « Une menace pèse sur mon emploi actuel, il va peut-être falloir que je change de travail ».

J'ai un diplôme de coiffure, j'ai cinq années d'expérience, j'ai déjà été confronté au chômage et à la recherche d'un emploi, je sais que si je suis licencié je vais percevoir des indemnités puis des allocations de chômage, j'ai un ami qui connaît des gens dans le monde de la coiffure, je suis en bonne santé.

Salarié 3 : « Je veux en profiter pour trouver un emploi de toiletteur pour chiens ».

J'ai une expérience professionnelle, mais je ne sais pas si elle peut m'être utile, aurais-je le temps, l'argent et les pré requis nécessaires pour suivre une formation de toiletteur ?

Salarié 4 : « Je veux en profiter pour trouver un emploi de toiletteur pour chiens ».

Mon statut de demandeur d'emploi me permet d'accéder à la formation de toiletteur pour chiens. Mes indemnités de licenciement vont me permettre d'attendre de trouver un emploi ou de le créer. Je connais bien les chiens, j'ai déjà aidé un ami qui a un salon de toilettage.

2. CONTEXTES PERSONELS

Une même personne avec 4 comportements différents dans 4 domaines de vie différents.

Situation 1 : « Dominique a cassé ses lunettes, sans attendre il /elle doit en racheter une nouvelle paire. »

Dominique veut racheter une monture identique à la précédente et qui lui allait très bien. Assurée social la prise en charge de la sécurité sociale est de 20 euros. Dominique repère qu'il(elle) a une mutuelle qui va lui verser 100 euros dans le cadre de son forfait optique.

Dominique décide qu'il(elle) peut récupérer un verre qui n'a pas été brisé. Il (elle) se renseigne et sait que le magasin où il /elle avait acheté la paire précédente existe toujours.

Situation 2 : « Dominique se plaint de son logement et évoque parfois l'idée d'en changer voir d'acheter une maison. »

N'ayant jamais été confronté à la recherche d'un logement Dominique ne sait pas comment faire et ne sait pas non plus si l'accès à la propriété est possible. Il /elle a toujours réussi à payer son loyer, se dit mobile mais a toujours logé près de son travail.

Situation 3 : « Dominique aimerait davantage se tourner vers l'extérieur et occuper mieux ses loisirs »

Dominique est en bonne santé, a besoin de mouvement, a du temps de libre sauf la semaine. Dominique a des amis qui aiment partager ses loisirs, il /elle est curieux(se), gagne confortablement sa vie pour consacrer de l'argent à ses loisirs, n'a pas de contraintes familiales, lit beaucoup et s'intéresse aux ascètes.

Situation 4 : « Dominique veut militer pour la défense de l'environnement »

Dominique ne sait pas où s'adresser, ne sait pas ce qui pourrait lui être demandé ni en quoi il /elle pourrait être utile et si son temps libre est suffisant, mais il/elle se pose ces questions-là.

Situation 4	M ? B i : politique
Situation 3	M i B ? : loisirs
Situation 2	M ? B ? : logement
Situation 1	M i B i : Santé

Pour décoder...

Salarié 4	(M i B i)
Salarié 3	(M ? B i)
Salarié 2	(M i B ?)
Salarié 1	(M ? B ?)

Pour décoder...

On définit habituellement un projet comme un but à atteindre avec un ensemble de moyens existants ou à construire. Or, face aux événements imprévus, on peut développer plusieurs manières de gérer les projets qui dépendent de nos capacités d'ajustement.

La conduite de projet dialectique, est une articulation souple de moyens maîtrisés (ou encore indéterminés) et de buts fixés (mais aussi à inventer), où alternent l'ancien et le nouveau, voire se combinent de façon méthodique diverses conduites exploratoires.

Type 1 : conduites de projets « souples à buts fixés », codées B ! M ?

On peut commencer par se fixer des buts et construire progressivement les moyens pour les atteindre (rencontre de personnes, formation adaptée, lectures...). Ces moyens peuvent déjà être connus ou apparaître au fur et à mesure. Le fait d'être orienté vers un but nous fait saisir les opportunités. On appellera ces conduites de projets « souples à buts fixés ».

Type 2 : conduites de projets « souples à moyens fixés », codée B ? M !

On peut commencer par faire le recensement de ses moyens présents (mes compétences, mes désirs, mes réseaux, mes points forts, mes points faibles) pour qu'émergent progressivement des buts à atteindre. C'est la prise de conscience de moyens et leur articulation qui fait que se dégagent des buts que l'on n'avait pas prévus. On appellera ces conduites de projets « souples à moyens fixés ».

Ces deux premiers types de conduites sont plus efficaces parce qu'elles sont souples et adaptatives...

Type 3 : le projet programmatique codé M ! B !

On peut repérer et mettre en relation des buts et des moyens identifiés et démarrer la mise en œuvre du projet. C'est ce qu'en général on appelle un projet bien construit parce qu'il réunit – aux yeux des protagonistes au moins – les conditions de l'efficacité technique et du savoir objectif. Si c'est de notre choix, on fera un projet efficace et bien vécu, par contre si l'on adopte un projet programmé par d'autre (suivre un stage dans tel centre de formation et pas un autre, se conformer aux désirs de ses parents ou de son conjoint sans être d'accord, n'avoir qu'un seul projet restreint qui dépend d'un seul type de moyens (tel centre de formation, tel examen). Le risque d'adopter ce type de projet est qu'il soit trop rigide et que s'il échoue, aucune porte de sor-

tie ne semble satisfaisante. Cette conduite est séduisante en apparence parce que l'on a l'impression que la personne sait où elle va, mais elle est fragile parce que si l'un des aspects s'écroule (but ou moyen), la personne a du mal à envisager des solutions rapides d'adaptation. L'invariance domine : « je veux faire ça comme ça ». On appellera ces projets des « projets programmes ou programmatiques ».

Type 4 : le projet erratique, codé M ? B ?

Cette conduite est caractérisée par le fait de se laisser porter par les flux du changement. Mais, le manque de cohérence des moyens et l'absence de buts réalistes fondent-ils réellement un projet ? On peut n'avoir ni buts fixés, ni moyens repérés et sembler en errance. Si ce moment est accompagné, et n'est pas dévalorisé par l'entourage, il peut être bien vécu et bénéfique parce qu'il permet que de nouvelles idées émergent. Il est important qu'il soit suivi d'un temps de réorganisation. On appellera ces projets « projets-errance, questionnement ».

Ces deux conduites extrêmes sont réductrices parce qu'elles ne sont pas adaptatives.

BIBLIOGRAPHIE

- ARDOINO, J. (1977)
Éducation et politique, Paris : Gauthier-Villars.
- ARDOINO, J. (1994)
Le projet. In Collectif, Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation, Paris : Nathan.
- ARENDRT, A. (1988)
La condition de l'homme moderne, Paris : Calman Lévy, Presse Pocket, 1^o édition 1961 et 1963, 406 p.
- ASTIER, I. (1995)
Du récit privé au récit civil : la construction d'une nouvelle dignité. In CHOPART, J. N et SHIRLEY, R., dir. Y a-t-il des exclus ? l'exclusion en débat, Lien social et Politiques, R.I.A.C 34, Automne 1995, Montréal : Saint Martin, 121-129.
- ASTIER, I. (1997)
Revenu minimum et souci d'insertion, Paris : Desclée de Brouwer, coll. Sociologie économique, 276 p.
- AUBRUN, S. et OROFIAMMA, R. (1990)
Les compétences de troisième dimension, ouverture professionnelle ? Paris : C.N.A.M
- AVENIER, M.J. (1997)
Repères conceptuels. In AVENIER, M.J., (coord.) La stratégie chemin faisant, Paris : Economica, coll. Stratégies et organisations, 7-37.
- BAUBION-BROYE, A. (1998)
Introduction. In BAUBION-BROYE, A., dir. Événements de vie, transitions et construction de la personne, Toulouse : Erès, 7-43.
- BAUBION-BROYE, A., MALRIEU, P., TAP, P. (1987)
L'interstructuration du sujet et des institutions, Bulletin de psychologie, XI Tome n° 379, 1987, 435-447.
- BENOIT-GUILBOT, O. (1990)
La recherche d'emploi : stratégies, qualification scolaire ou professionnelle et qualification sociale, Sociologie du travail, n° 4, 1990, 491-506.
- BERTHELOT, M. (1990)
L'intelligence du social, P.U.F, Paris, 249 p.
- BESSON, C. (1994)
Sancours méthodologiques. In SANICOLA, L. dir., L'intervention de réseaux, Paris : Bayard, 155-267.
- BIDART, C. (1997)
L'amitié, un lien social, Paris : La découverte, 402 p.
- BOEN (1998)
circulaire n° 98-145 du 10-7-1998, n° 29, 16 juillet 1998, p 1605.
- BOUDON, R. (1977)
Effets pervers et ordre social, Paris : P.U.F.
- BOUDON, R. (1991)
La place du désordre, Paris : P.U.F., coll. Quadrige, 276 p.
- BOUTINET, J. P. (1996)
Anthropologie du projet, Paris : P. U. F.
- BOUTINET, J. P. (1997)
Autour du mythe du projet : une place à occuper ou un itinéraire à construire ? In CREA Midi Pyrénées. Eds. Le projet professionnel dans la pratique. Colloque MLI départemental de la Haute Garonne, Association départementale pour la sauvegarde de l'enfance. 1997. 9-17.
- BUZAN, T. (1995)
Dessine-moi l'intelligence, Paris : Les Editions d'organisation.
- CALVINO, I. (1992)
Leçons américaines, aide-mémoire pour le prochain millénaire, Paris : Folio n° 2410, 196 p.
- CAMILLERI, C. (1980)
Identités et changements sociaux. In TAP, P. dir. Identités collectives et changements sociaux, Privat : Toulouse, 332-342.
- CAMILLERI, C. (1990)
Identité et gestion de la disparité culturelle : essai d'une typologie. In CAMILLERI, C. et al., Stratégies identitaires, Paris : P.U.F., 85-11.
- CASCINO, N, LE BLANC, A. (1993)
Diversité des modes de réaction au chômage et impact psychologique de la perte d'emploi. Numéro spécial : Faire face au chômage, Revue Orientation Scolaire et Professionnelle, Volume 22 n° 4, déc 93, 409-424.
- CAZALS-FERRE, M.P. et LLORCA, M.C. (2002)
L'impact de la précarité sur la vulnérabilité et la santé des individus, Pratiques psychologiques, Précarités, n° 4, 2002. P.U.F : Paris p 51-65
- CHARLOT, B. (1996)
Exclusions et éducation, ouverture, Actes du colloque des Enseignants et Chercheurs en Sciences de l'Éducation, septembre 1994, Universités Paris 8 et Paris XIII, Document de l'INJEP, fév. 96, n° 23, 7-10.
- CHARLOT, B., GLASMAN, D. (1998)
Introduction. In CHARLOT, B. et GLASMAN, D., dir. Les jeunes, l'insertion, l'emploi, Paris : P.U.F, coll. Pédagogies aujourd'hui, 11-26.
- CIHUELO, J. (1997)
Vers la production d'un service public solidaire d'entreprise ? les modes d'appropriation de la politique nationale de solidarité d'EDF, Affaires sociales, n° 2, 1997, 245-259.
- CODOL, J. P. (1980)
La quête de similitude et de la différenciation sociale. Une approche cognitive du sentiment d'identité. In TAP, P. Dir. Identité individuelle et personnalisation. Toulouse : Privat, 61-63.
- CORCUFF, P. (1996)
Ordre institutionnel, fluidité, situationnelle et compassion. Les interactions aux guichets de deux caisses d'allocations familiales, Recherches et prévisions, n° 45, septembre 1996, 27-35.
- CORCUFF, P. (1995)
Les nouvelles sociologies, Paris : Nathan Université, coll. 128., 126 p.
- COURTOIS, B. (1986)
Projet et autoformation professionnelle, Éducation Permanente, n° 86.
- COURTOIS, B., JOSSO, M.C. (1997)
Introduction. In COURTOIS, B., JOSSO, M.C. dir. Le projet : nébuleuse ou galaxie ? Paris : Delachaux et Niestlé, 7-19.
- CREAI-CREDOC- IRFCES (1999).
Construction d'un référentiel de compétences du métier d'éducateur spécialisé, TOULOUSE : IRFCES
- CURIE, J. (1993)
Présentation : faire face au chômage. in Numéro spécial : Faire face au chômage, Revue Orientation Scolaire et Professionnelle, Volume 22 n° 4, déc 93, 295-303.
- CURIE, J, DUPUY, R. (1994)
Acteurs en organisations ou l'interconstruction des milieux de vie. In LOUCHE, C., dir. Individu et organisation, Paris : Delachaux et Niestlé, 53-80.
- DANTCHEV, N. (1989)
Stratégies de coping et pattern A. coronarogène, Revue de médecine psychosomatique, 17/18, 21-30.
- DE CERTEAU, M. (1990)
L'invention du quotidien T 1, Paris : Gallimard, n^o édition.
- DE LA MAISONNEUVE, E. (1998)
Incitation à la réflexion stratégique, Paris : Economica, 111 p.
- DESROCHES, H. (1978).
Apprentissage 2-Éducation Permanente et Créativités Solidaires, Paris, Editions ouvrières
- DE ROZARIO, P. (1997)
Penser le projet moderne pour le refonder, une approche sociologique de l'intelligence du projet. In COURTOIS B. et JOSSO M. Ch. dir. Le projet : nébuleuse ou galaxie ? Paris : Delachaux et Niestlé, 21-70.
- DEGENNE, A, LEBEAUX, M.O., (1997)
Qui aide qui, pour quoi ? In Les réseaux sociaux, l'année sociologique, vol 47/1997, n° 1, P.U.F : Paris, 117-143.
- DEGENNE, A., FORSE M. (1994)
Les réseaux sociaux, Paris : Armand Colin. 288 p.
- DENHIÈRE, G. (1990)
Compréhension et construction des représentations. In RICHARD, J.-F., BONNET, C., et GHIGLIONE, R. dir. Le traitement de l'information symbolique. Traité de psychologie cognitive, 2., Paris : Dunod, 70-80.
- DOISE, W. (1990)
Les représentations sociales. In RICHARD, J.-F., BONNET, C., et GHIGLIONE, R. dir. Cognition, représentation,

- communication. *Traité de psychologie cognitive*, 3., Paris : Dunod, 111-175.
- DONATI, P. (1994)
La prospective relationnelle dans l'intervention de réseau : fondements théoriques. In SANICOLA, L. dir. *L'intervention de réseaux*, Paris : Bayard, 61-109.
- DUBAR, C. (1995)
La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles. Paris : Armand Colin, 276 p.
- DUBAR, C. (1998)
Réflexions sociologiques sur la notion d'insertion. In Charlot, B. et Glasman, D., dir. *Les jeunes, l'insertion, l'emploi*, Paris : P.U.F., coll. Pédagogies aujourd'hui, 29-36.
- DUBET, F. (1987)
La galère, jeunes en survie, Paris : Fayard, coll. Points actuels, 497 p.
- DUBET, F. (1992)
L'école des projets. In *Le projet : un défi nécessaire face à une société sans projet*. Paris : L'Harmattan.
- DUBET, F. (1994)
Sociologie de l'expérience, Paris : le Seuil.
- DUTRENIT, J.-M. (1997)
La compétence sociale, diagnostic développement, Paris : l'Harmattan, coll. Technologie de l'action sociale, 239 p.
- ELDER, G.H. J.-R. (1994)
Time, Human Agency, and social Change : Perspectives on the Life Course. *Social Psychology quarterly*, vol. 57, 1, 4-15.
- ESPARBES, S., SORDES ADER, F., TAP, P.
Présentation de l'échelle de coping, les stratégies de coping, journées du labo 93, Saint Cricq, 89-107. Université de Toulouse le Mirail. Document interne.
- FERRAND, A. (1997)
La structure des systèmes de relations. *Les réseaux sociaux*. L'année sociologique, vol 47/1997 N° 1, Paris : P.U.F., 250 p.
- FERRASSE, J. (1983)
Les adultes en situation de rupture institutionnelle : adaptation cognitive et projet de personnalisation dans les périodes transitoires. *Bulletin de Psychologie*. Tome XL. N° 379. 306-310.
- FEUERSTEIN, R., (1994)
Enseigner, apprendre, comprendre, Paris : Nathan
- FINGER, M. (1984)
La méthode biographique et les problèmes épistémologiques de la civilisation occidentale. *Éducation Permanente*, n° 72-3, 1984, 47-57.
- FORSE, M. (1997)
Capital social et emploi. *Les réseaux sociaux*. L'année sociologique, vol 47/1997 N° 1, Paris : P.U.F., 43-183.
- FORSE, M., LANGLOIS, S. (1997)
Présentation : réseaux, structures et rationalité. *Les réseaux sociaux*, L'année sociologique, vol 47/1997 N° 1, Paris : P.U.F., 28-37.
- FOURNET, M. (1985)
La construction du projet personnel à la fin des études secondaires, Thèse de doctorat nouveau régime, Sc. Ed. Université Toulouse le Mirail, 1985.
- FRAISSE, P. (1957)
Psychologie du temps. Paris : P.U.F. (2° édition, 1967).
- FRIEDBERG, E. (1997)
Le pouvoir et la règle, dynamique de l'action organisée, Paris : Seuil, 422 p.
- GRANOVETTER, M. S (1973)
The strength of the weak ties, *American Journal of Sociology*, 81, 1287-1303.
- GRELL, P., WERY, A. (1993)
Héros obscurs de la précarité, récits de pratiques et stratégies de connaissance, Paris : l'Harmattan.
- GUYENNOT, C. (1998)
L'insertion, un problème social, Paris : l'harmattan. Coll. Logiques sociales, 253 p.
- HUTEAU, M. (1992)
Les projets d'orientation des jeunes, approche psychologique. In *Le projet, un défi nécessaire face à une société sans projet*. Paris : L'Harmattan, Logiques sociales, 33-47.
- ION, J., TRICARD, J.-P. (1984)
Les travailleurs sociaux, Paris : La Découverte, Coll. Repères. 125 p.
- ION, J. (1995)
L'exclusion, une problématique française ? In CHOPART, J. N et SHIRLEY, R., dir. *Y a-t-il des exclus ? l'exclusion en débat*, Lien social et Politiques, R.I.A.C 34, Automne 1995, Montréal : Saint Martin, 63-69.
- ION, J. (1998)
Le travail social au singulier, Paris : Dunod.
- JACQUET-MIAS, C., LLORCA, M.C., FOURNET, M., BATAILLE, M., (1995)
Paroles de demandeurs d'emploi de longue durée en formation : pragmatisme et dépendance relationnelle. L'année de la recherche en Sciences l'Éducation P.U.F : Paris p 135-157
- JAMME, F.A. (1987)
Absence de résidence et pratique du songe, Paris : Granit, 110 p.
- JODELET, D. (1993)
Représentations sociales, un domaine en expansion. In JODELET, D. dir. *Les représentations sociales*, Paris : P.U. F., 31-62.
- JOHNSON-LAIRD, P.N. (1983)
Mental models, New York : Cambridge University Press.
- KASTERSZTEIN, J. (1990)
Les stratégies identitaires des acteurs sociaux : approche dynamique des finalités. In CAMILLERI et al., dir. *Stratégies identitaires*, Paris : P.U.F., 27-41.
- LAPLANTINE, F. (1994.)
Transatlantiques, Paris : Payot, 297 p.
- LAZARUS, R.S. FOLKMAN, S. (1984)
Stress, appraisal and coping, New York : Springer Publishing Company.
- LEBLANC, A. et LAGUERRE, F. (1998)
Incertitudes temporelles et signification du travail chez des jeunes en situation de transition école-emploi : étude comparative, in BAUBION-BROYE, A. Dir. *Événements de vie, transitions et construction de la personne*, 133-157.
- LE MAINTOUR, J.-L. (1997)
Le projet exige une double rupture. In COURTOIS, B., JOSSO, M.C. dir. *Le projet : nébuleuse ou galaxie ?* Paris : Delachaux et Niestlé, 139-151.
- LEVY STRAUSS, C. (1973)
Anthropologie structurale II, Paris : Plon.
- LEWIN, K. (1973)
Psychologie dynamique, les relations humaines, Paris : P.U.F., coll. Psychologie d'aujourd'hui, 296 p.
- LIPIANSKY, E.M. (1990)
Identité subjective et interaction. In CAMILLERI, C. et al., *Stratégies identitaires*, Paris : P.U.F., 173-205.
- LLORCA, M.C., CAZALS-FERRE, M.P. POUSSIN, M. (2004)
Intégration et soutiens sociaux in TAP, P. et VASCONCELOS, M. L *Précarité socio-économique et vulnérabilité psychosociale : comparaisons franco-portugaises*. TOULOUSE : ERES, COIMBRA : Editions de la Fondation Bissaya Barreto.
- LLORCA, M.C., CAZALS-FERRE, M.P., (2004)
Précarité, chômage : la situation française in TAP, P. et VASCONCELOS, M. L *Précarité socio-économique et vulnérabilité psychosociale : comparaisons franco-portugaises*. TOULOUSE : ERES, COIMBRA : Editions de la Fondation Bissaya Barreto.
- LLORCA, M.C., (2003)
Faiblesse de l'intervenant et puissance de l'usager. *Le sociographe*, N° 12. Morcellement du social, IRTS, Montpellier, septembre 2003. p 41-50
- LLORCA, M.C., (1998)
De l'étude des stratégies des jeunes à l'orientation ; la transformation d'un protocole de recherche en entretien d'orientation. In *Le travail social : pratiques et représentations*, Ampan, N° 31, septembre 1998, 89-91.
- LLORCA, M.C., RIGAUDIERE, C., PONS, M. (1997)
Amélioration des modalités de passage des jeunes en difficulté entre la scolarité obligatoire, les dispositifs d'insertion, l'emploi, le RMI, Toulouse : CREAI Midi-Pyrénées. 171 p.
- LLORCA, M.C., (1996)
Représentation des conditions d'accès à l'emploi et critères d'employabilité des chômeurs de bas niveau de qualification. *Communication*, In. APRIEF (Eds). 3e Biennale de l'Éducation et de la Formation, Paris : APRIEF, (rubrique Recherches, 1996)

- LLORCA, M.C., (1994)
Qui sont les jeunes accueillis dans le dispositif PAQUE. Montpellier : Témoignages en Languedoc-Roussillon, 78 p.
- LLORCA, M.C., (1995)
Paroles de formateurs du dispositif PAQUE. Montpellier : Témoignages en Languedoc-Roussillon, 60 p.
- MALEWSKA-PEYRE, H., TAP, P. (1991)
La socialisation de l'enfance à l'adolescence, Paris : P.U.F.
- MARCH, J. H. (1988)
Decisions and Organizations, Londres : Basil Blackwell, 253-294.
- MERTON, R.K. (1957)
Social theory and social structure, Glencoe : ill. Free press.
- MINTZBERG, H. (1990)
Strategy Formation : School of thought. In FREDERICKSON J., dir., Perspectives on Strategic management, New York, Harper & Row.
- MINTZBERG, H. (1988)
Opening up the Definition of Strategy. In QUINN J. B., MINTZBERG H. et JAMES R. M., dir., The strategy process, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- MORIN E. (1977)
La méthode, tome I : la nature de la nature, Paris : Seuil.
- MULLER, M., LLORCA, M.C. (1993)
L'encouragement social à la transition professionnelle, Étude commanditée par le Ministère de la Recherche et de la Technologie. 125 p.
- NICOLE-DRANCOURT, C. (1996)
Le labyrinthe de l'insertion, Paris : la Documentation française, 450 p.
- NOT, L. et BRU, M. (1987)
Où va la pédagogie du projet ? Toulouse : Editions Universitaires du Sud, Coll. Recherches et pratiques.
- NUTTIN, J. (1989)
Motivation et perspective d'avenir, Paris : P. M. Louvier.
- NUTTIN, J. (1991)
Théorie de la motivation humaine, Paris : P.U.F., 383 p.
- PEMARTIN, D. LEGRES, J. (1988)
Les projets chez les jeunes, Paris : EAP, Coll. Orientation, 270 p.
- RASCLE, N., AGUERRE C., BRUCHON-SCHEWEITZER M., ET AL (1997)
Soutien social et santé : adaptation française du questionnaire de soutien social de Sarason, le SSQ, Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, 33, 35-50.
- REVUE, C. (1993)
Les professionnels au contact avec le public. Séminaire 1993-1994 de la MIRE, séance du 28 septembre 1993.
- RICHARD, J.-F. (1990)
La notion de représentation et les formes de représentation. In RICHARD, J.-F., BONNET, C., GHIGLIONE, R., Traité de psychologie cognitive, tome II, Paris : Dunod.
- RODRIGUEZ-TOME, H., BARIAUD, F. (1987)
Les perspectives temporelles à l'adolescence, Paris : P.U.F.
- ROGERS, C. (1966)
Le développement de la personne, Paris : Dunod.
- ROGERS, C. (1974)
La relation d'aide et la psychothérapie, (Counselling and psychotherapy) Paris : ESF
- ROPE, F. TANGUY, L. (1994)
Introduction. In ROPE, F. et TANGUY, L., dir. Savoirs et compétences, de l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise, Paris : l'Harmattan, 13-63.
- ROSE, J. (1986)
En quête d'emploi, Paris : Economica.
- SAINSAULIEU, R. (1987)
L'identité au travail, Paris : FNSP/Dalloz
- SANICOLA, L. (1994)
Modèles d'intervention dans le travail de réseaux. In SANICOLA, L. dir. L'intervention de réseaux, Paris : Bayard, 39-61.
- SCEMAMA, B. (1997)
Le Big Bang du projet comme figure du temps rassemblé, In COURTOIS, B., JOSSO, M.C. dir. Le projet : nébuleuse ou galaxie ? Paris : Delachaux et Niestlé 237-271
- SELYE, H. (1956)
Le stress de la vie, Paris : Gallimard
- SHOSTROM, E.L. (1968)
Time As An Integrating Factor. In BÜHLER, C. and MASARIKUS, F. eds. The course of human life. A study of goal in the humanistic perspective. New York : Springer, 351-359.
- SIMON, H.A. (1981)
Sciences des systèmes, Sciences de l'artificiel, 1981/91. Social theory and social structure, Glencoe, ill. Free press.
- SUPER, D.E. (1980)
A Life-Span, Life-space approach to Career Development. American Psychologist. Vol 8, 185-190.
- TENEAU, F., (1989)
Le réseau ne répond plus : de la pauvreté à l'abandon, Forum, n° 49, octobre 1989.
- TAOBADA-LEONETTI, I. (1990)
Stratégies identitaires et minorités : le point de vue du sociologue. In CAMILLERI et al. dir. Les stratégies identitaires, Paris : P.U.F., 43-85.
- TAP, P., LLORCA MC., (2004)
Exclusion, pauvreté, violence, résilience et soutien social : des notions aux pratiques. N° spécial « Processus d'exclusion ». Revue Au fil du mois. CREA PACA pp7-17
- TAP, P. (1980)
Introduction. In TAP, P. dir. Identités collectives et changements sociaux, Privat, Toulouse, 11-15.
- TAP, P. (1988)
La société Pygmalion, intégration sociale et réalisation de la personne, Paris : Dunod, 263 p.
- TOURAINÉ, A. (1973)
Production de la société, Paris : le Seuil.
- TREMBLAY, N. (1996)
Quatre compétences pour l'auto-formation, Les Sciences de l'Éducation, Cerce, Université de Caen, vol.29, n° 1-2, 153-176
- VASSILLEF, J. (1992)
Les histoires de vie en formation et en pédagogie du projet, Lyon : Chroniques sociales. FEU
- VASSILEF, J. (1997)
Projet et autonomie. In COURTOIS, B., JOSSO, M.C. dir. Le projet : nébuleuse ou galaxie ? Paris : Delachaux et Niestlé, 93-135.
- VASQUEZ, A. (1990)
Les mécanismes des stratégies identitaires : une perspective diachronique. In CAMILLERI et al., Stratégies identitaires, Paris P.U.F., 143-170
- VERMERSCH, P. (1979)
Une application de la théorie opératoire de l'intelligence de Jean Piaget aux problèmes de formation. Éducation permanente, n° 51.
- ZAVALLONI, M., LOUIS-GUERIN, C. (1990)
Identité sociale et conscience, Introduction à l'égo-écologie, Montréal : Presses Universitaires de Montréal, 280 p.

