

***DIRECTEURS ET  
ENVIRONNEMENTS***

---





Ouverture des Journées

Photo J. Chaumet

## SOMMAIRE

<b>PREFACE</b>	<b>3</b>
<b>M. Alain CHAUMET</b> Président A.D.C. - E.N.S.P.	
<b>SEANCE SOLENNELLE D'INAUGURATION</b>	<b>7</b>
<b>M. Francis FARANT</b> Délégué Régional A.D.C. - E.N.S.P. Antilles-Guyane	
<b>Dr Henri BANGOU</b> Sénateur-Maire de la ville de Pointe-à-Pitre	
<b>DIRECTEURS ET DECIDEURS</b>	<b>19</b>
<b>- Evolution des Politiques</b>	
• <i>Thème et Méthodologie</i>	
<b>M. Alain CHAUMET</b> Président A.D.C. - E.N.S.P.	
• <i>L'Environnement socio-économique des activités de services et du secteur social et médico-social</i>	
<b>Cabinet PUECH S.A.</b> Expert-Comptable - Commissaire aux Comptes	
• <b>M.E. JACCOULET</b>	
Directeur des Affaires Sanitaires et Sociales de la Martinique	
• <b>Mme Lucina NIEGER</b>	
Directeur des Affaires Sanitaires et Sociales de la Guadeloupe	
• <b>M. Pierre REINETTE</b>	
Directeur des Actions de Solidarité Départementale Guadeloupe	
• <b>M. Stéphan CLEMENT</b>	
Direction de l'Action Sociale - M.A.S.S.V.	
• <i>Projet d'Etablissement - Projet Associatif -</i>	
<b>Rapports Etablissements - Association Gestionnaire</b>	
<b>M. Claude TREMOULINAS</b> Vice-Président A.D.C. - E.N.S.P.	
<b>Associations - Devenir</b>	
<b>M. André DUCAMP</b> Consultation Formateur en Techniques Sociales	
<b>DIRECTEURS ET USAGERS</b>	<b>85</b>
• <b>M. Charles MESSAGER</b> Directeur de l'I.M.E.D. Guyane	
• <i>Témoignage</i>	
<b>M. Gérard LESELLIER</b> Directeur Centre Georges Gaspard St-Pierre et Miquelon	

• <i>Communication</i>	95
<b>Mme Julie GALAP</b> Docteur en Psychologie Interculturelle et Anthropologue Université Paris 7 <sup>e</sup>	
• <i>Les "incasables"</i>	107
<b>M. Alain JACQUET</b> Psychologue - Directeur S.O.M.O	
• <i>Identités et compétences en situations difficiles</i>	113
<b>M. Pierre TAP</b> Professeur de Psychologie Sociale Directeur de l'U.F.R. de psychologie Université Mirail	
<b>ARCHITECTURE ET URBANISME</b>	129
• <i>Politique de la Ville et logement social</i> <i>"Gestion du Peuplement"</i>	131
<b>M. Didier MIRAULT</b> Chef de Projet Développement Social et Urbain Toulouse	
• <i>La dernière galère</i> <i>(Le social au principe de l'ingénierie sociale)</i>	139
<b>M. Albert FLAGIE</b> Anthropologue - Directeur d'Association Guadeloupe	
<b>DIRECTEURS</b>	151
- <b>Rôles et Places du Directeur dans l'Environnement</b>	
• <i>Réflexions sur le Directeur et son champ social d'intervention</i>	153
<b>M. Emmanuel ALBON</b> Anthropologue - Sociologue - Directeur C.A.T.	
<b>M. Laennec HURBON</b>	159
Sociologue - Chercheur C.N.R.S.	
• <i>Réactions et Commentaires</i>	163
<b>M. Karl GARBER</b> Responsable de la Formation des Directeurs d'Établissements E.N.S.P. Rennes	
• <i>Synthèse</i>	167
<b>Dr Michel LEMAY</b> Psychiatre Sainte-Justine Canada Professeur Agrégé Faculté de Médecine Montréal	
<b>CONCLUSION</b>	177
• <i>Conclusion Associative</i>	179
<b>M. Alain CHAUMET</b> Président A.D.C. - E.N.S.P	



**STANCE SOLENNELLE D'INAUGURATION**

# "DIRECTEURS ET USAGERS"

## Identités et compétences en situations difficiles-

**M. Pierre TAP**

**Professeur de Psychologie Sociale du Développement**

**Directeur de l'U.F.R. de Psychologie**

**A l'Université de Toulouse-le-Mirail**

Si j'ai proposé d'évoquer le thème "*Identités et Compétences en situations difficiles*", c'est bien sûr en fonction de la demande qui m'avait été faite par Alain Chaumet, à savoir "*de proposer des concepts permettant de mieux comprendre la diversité des identités et des pratiques de populations de jeunes ou d'adultes, que les directeurs d'établissements seront amenés à prendre en charge, dans le cadre de redéploiements éventuels*".

A vrai dire, les remarques, que je vais développer, s'appliqueront aussi bien aux populations déjà prises en charge, à condition d'y ajouter une analyse des différences en termes de handicap (1), mais aussi au personnel des établissements, et, en fin de compte, aux directeurs eux-mêmes, qui, eux aussi, ont une identité (plusieurs !) et des compétences (multiples) à défendre et à développer !

La demande impliquait aussi la prise en compte de l'identité culturelle. Mais je sais que plusieurs intervenants, en particulier les intervenants guadeloupéens, ont centré leurs propos sur l'aspect culturel. Je me contenterai, sur ce point, de dire que selon moi, ce qui caractérise une culture, c'est le fait d'investir la réalité, physique et sociale, selon un système (ou plusieurs systèmes) permettant de donner sens à la réalité. La culture c'est, l'ensemble des valeurs, à partir desquelles un groupe humain (mais aussi un individu), donne sens à sa propre histoire, à l'ensemble de ses pratiques actuelles et aux aspirations et aux projets qui orientent et transforment ses conduites. La **culture** est la gestion du sens et de sa traduction en termes de réalisations, concrètes ou symboliques, tandis que la **société** est la gestion de multiples pouvoirs.

Mais culture et **société** doivent articuler leurs effets et leurs valeurs. **Une société est en crise lorsque le pouvoir est dissocié du sens.**

Pour que les significations et oeuvres culturelles puissent se développer, il faut donc que les créateurs s'appuient sur le "*qui sommes-nous ?*", "*que voulons-nous (devenir) ?*". L'identité, comme représentation, va orienter des stratégies d'affirmation du soi collectif, des stratégies d'adaptation aux conditions actuelles et des stratégies anticipatrices, permettant de préparer un avenir collectif.

Les établissements sont, le plus souvent, rattachés à des "*associations*". Ces associations, elles aussi, et comme les individus qui la composent, développent une culture (du sens se traduisant par des réalisations) et gèrent une identité collective. Elles ont besoin de "*pouvoir-faire*" (gérer des compétences, actualiser des potentialités ...), en même temps que de "*pouvoir-être*" (développer un projet, affirmer une identité).

Tout ceci doit se manifester dans ce qu'en France on appelle "*la vie associative*". (2)

## **I- Identités et cultures associatives**

A l'occasion d'une recherche européenne sur la "*vie associative des jeunes*" j'ai pu mettre en évidence les ponts suivants, pour ce qui concerne la vie associative en France. (3)

1. **Le paradoxe et décalage du processus associatif** : de plus en plus d'associations, mais de moins en moins de vie associative, fondée sur des adhérents actifs ;

2. **L'opposition entre la logique du marché (atomisation, individualisme) et la logique associative (participation / coopération) aboutissant au primat des prestations de services** par des compétences et des organismes professionnalisés. Piège de l'économie sociale : primat des fonds sur le fond ! danger d'associations lucratives sans but ;

3. **L'association** en tant qu'institution-structure est **l'outil d'un projet** (social, culturel ...). **La vie associative est la dynamique** permettant d'instaurer un processus de participation-crétion-mouvement ... **allant dans le sens de ce projet** ;

4. L'utilité d'étudier le pré-associatif : c'est-à-dire les modalités d'expression des besoins et revendications, et les conditions d'émergence de l'association ;

5. Toute association se trouve confrontée à la nécessité de s'installer dans le structurel, l'institutionnel : **de passer de l'inorganisé** (dans un espace de vie) **à l'organisation**.

6. L'importance accordée par les usagers aux valeurs, et aux convictions, par opposition aux appareils mis en place pour traduire ces valeurs dans les pratiques (syndicaux, politiques, mais aussi les structures administratives de toutes les associations, quel que soit leur objet) ;

7. L'offre faite aux usagers par les associations est plus forte que la demande, mais dans le même temps, décalée par rapport aux besoins, exprimés ou non ... d'où le caractère éventuellement désadapté des propositions associatives ;

8. La spécificité française est à voir dans le fait que les associations peuvent être subventionnées par l'Etat sans pour autant devenir courroie de transmission du gouvernement en place. Elles gardent une grande autonomie, tant du moins que l'Etat leur reconnaît une légitimité sociale et accepte l'utilité publique du projet et des activités de l'association. Les associations peuvent participer aux activités et missions engagées par le Gouvernement, si cela s'opère dans le cadre d'un partenariat clair et ouvert ;

9. Mais **la vie associative est à la fois une médiation entre le pouvoir et la population, en même temps qu'un contre-pouvoir**. Cela implique donc que l'Etat accepte de subventionner des associations pouvant, à l'occasion, s'opposer à ses choix politiques ;

10. **Le conflit entre la fugacité des demandes des usagers et le besoin de stabilité, de pérennité des associations** est souvent évoqué pour justifier le refus d'actions médiatiques sans lendemain, la nécessité d'intervention des adultes pour gérer les associations de jeunes ....

Le schéma ci-dessous (4) est construit à partir des deux dimensions (chacune générée par une opposition binaire).

1. La première articule (lie et oppose à la fois) **le militantisme et le managerisme** :

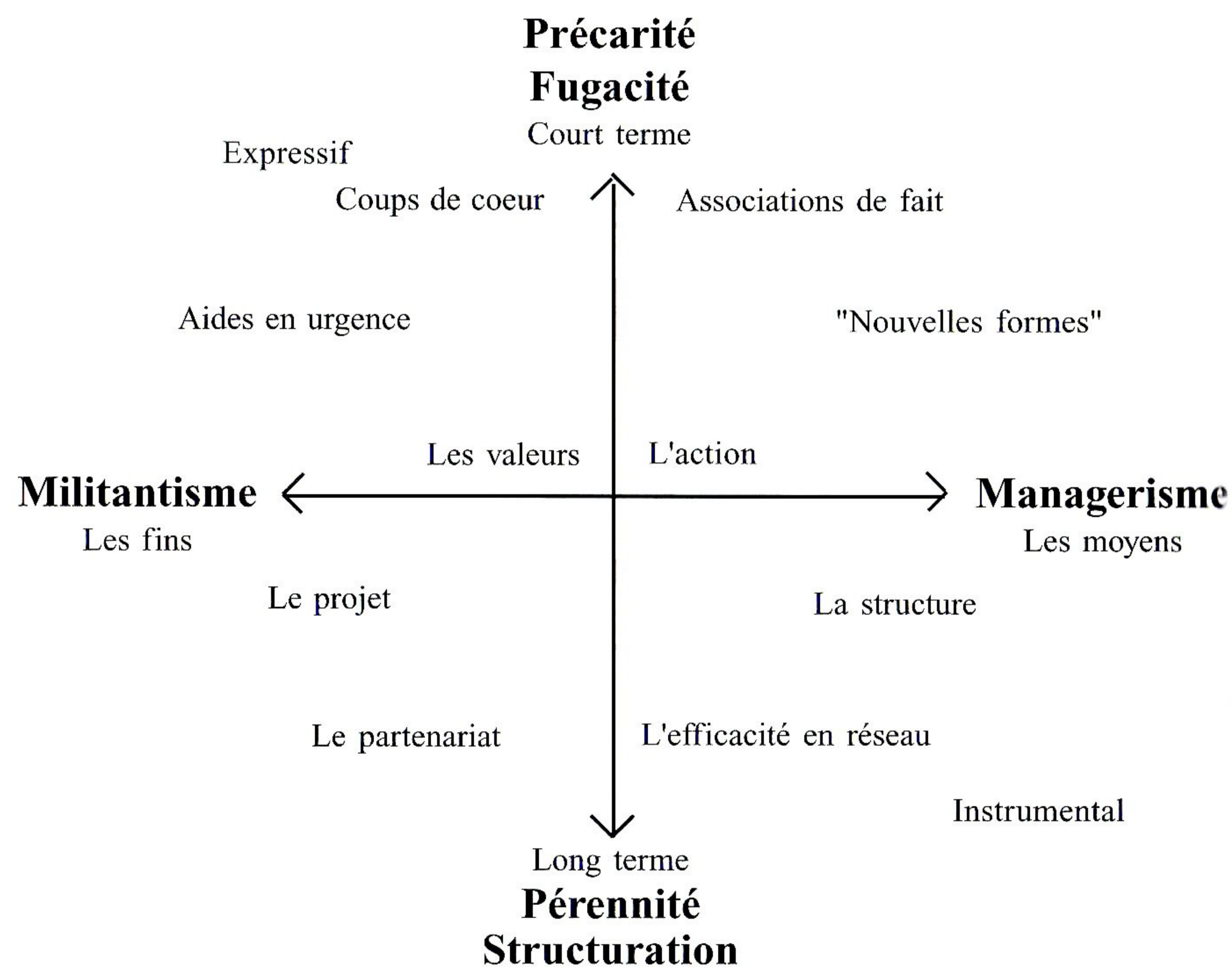
- **le militantisme** trouve sa dynamique dans la définition du projet d'association, de ses finalités fondamentales, des croyances et des valeurs et des projets, propres à l'association ;

- **le managerisme** affirme la nécessité, pour traduire les visées, incarner les valeurs et réaliser les projets, de mettre en place des structures de décision et de gestion, des réseaux d'intervention, des groupes de pression, des quêtes de financement, etc ...

## 2. La seconde articule la fugacité et la pérennité :

- les **actions fugaces**, des individus ou des groupes, sont fondées sur les **désirs**, individuels ou collectifs, à satisfaire dans **l'immédiat**, sur les situations à traiter dans **l'urgence**, sur les actions coup de coeur ou coup de poing (fondées sur l'émotion, indignation ou compassion, et sur l'effet médiatique ...). Ces actions peuvent être vécues en termes de chaleur, de convivialité, de coup de colère, de lutte pour éliminer l'insupportable, etc ... ;

- **la pérennité et la stabilité des institutions** sont fondées sur le contrat social, les nécessités des règles, la gestion du long terme, l'articulation des moyens aux fins ou des fins aux moyens.



## II - Des identités collectives à l'identité personnelle

Depuis l'enfance, l'individu est amené à s'approprier de multiples rôles et à assumer les identités (les images et les injonctions) associées à ces rôles : identités sexuelles et physiques, identités familiales, sociales, scolaires et professionnelles, culturelles .... Il a été ainsi amené à s'identifier successivement ou simultanément aux attentes de ses groupes d'appartenance, à partir de la façon dont les rôles sont

définis, les attitudes supposées, les interactions "pré-requises". Ainsi se créent des manières d'être et de faire, dans les groupes et les institutions. Les identités s'appuient sur des pratiques sociales et sont, intrinsèquement liées à elles. Mais elles sont aussi liées aux projets collectifs en même temps qu'aux ancrages, aux racines collectives.

Les conceptions sociologiques de l'éducation, après E. Durkheim (1922, 1925), mettent constamment l'accent sur le fait que l'individu est déterminé par les pratiques et les identités sociales. Sa personnalité serait le produit de cette détermination. L'action sociale consiste "en des manières d'agir, de penser et de sentir, extérieures à l'individu, et qui sont douées d'un pouvoir de coercition en vertu duquel elles s'imposent à lui".

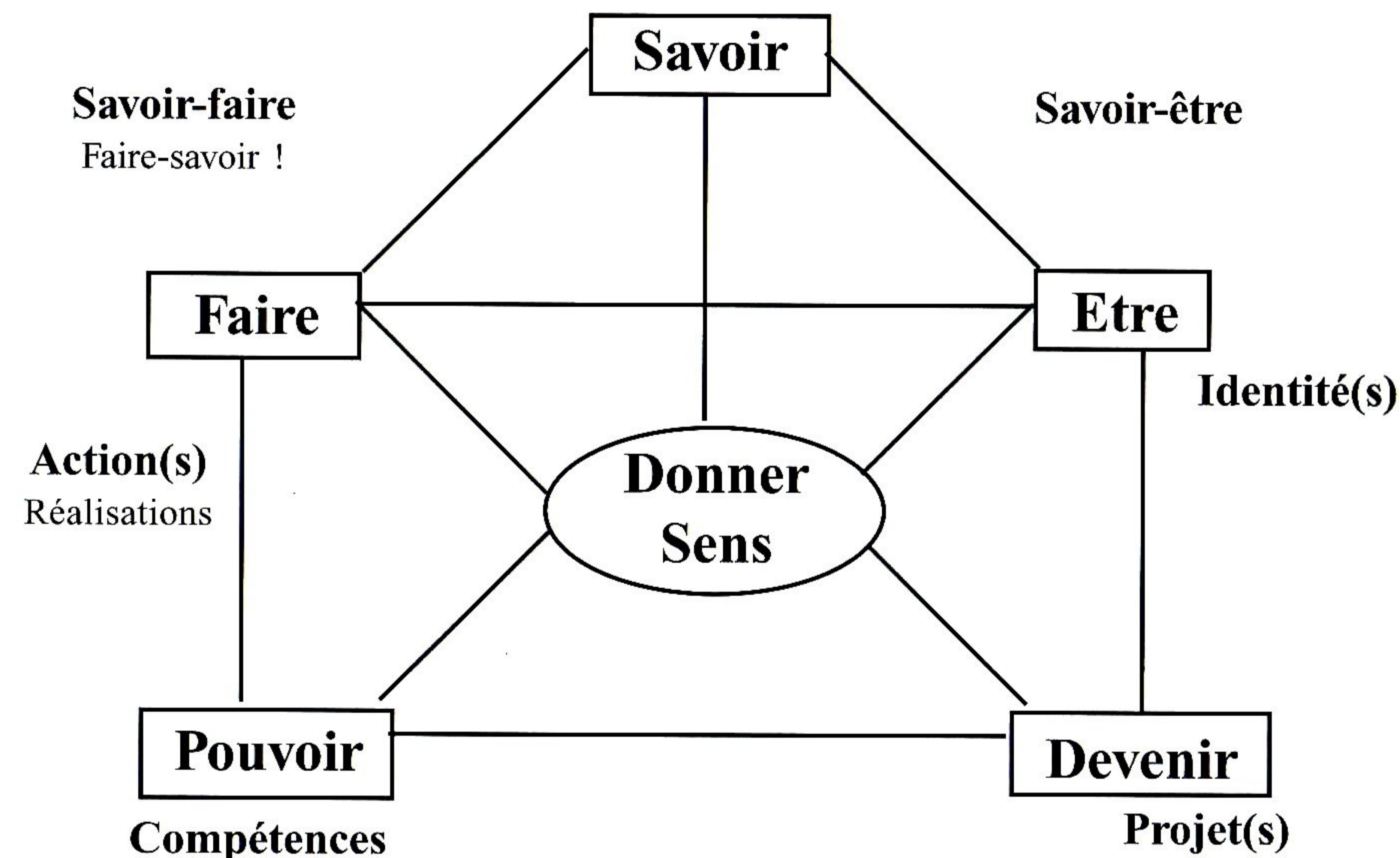
Il est vrai qu'il n'est d'identité que personnelle et sociale, indissolublement. Nous faisons un constant effort pour unifier, intégrer et harmoniser, en nous, de multiples identités sociales. Mais nous sommes aussi, parce que les injonctions et les attentes sociales sont toujours contradictoires, et que notre marge de liberté reste appréciable, en quête d'affirmation et de singularisation, de différenciation et d'originalité. **L'identisation**, c'est-à-dire l'évolution dynamique de notre identité personnelle, nous amène paradoxalement à vouloir rester les mêmes, en intégrant des changements.

Même dans les situations les plus difficiles, l'être humain ne se réduit pas à des injonctions sociales ; il ne se réduit pas non plus à ses conditions d'existence. Nous ne sommes pas que la somme de nos identifications aux rôles et aux identités collectives. Notre identité personnelle n'est pas un avoir, même lorsqu'elle s'installe dans des territoires (corps, rôles, fonctions, réussites ...). Elle s'inscrit dans un constant mouvement, une tension de réalisation. L'identité personnelle a besoin de territoires (déjà l'enfant à l'école maternelle, ou à la maison, a besoin d'avoir **un coin à lui**) et d'une histoire, d'identifications et d'appartenances, valorisantes et sécurisantes. Mais elle ne peut ni s'arrêter, ni se fixer. Tout individu, peu ou prou, est en mouvement et en renouvellement, par les tentatives de résolution des conflits, par des quêtes multiples (de pouvoir, de significations, de création ...).

Ainsi, l'individu possède toujours une certaine marge de manoeuvre. Il développe alors plusieurs stratégies, en jouant sur les contradictions de l'institution, autant que sur ses propres clivages intérieurs. Mais il peut, à certains moments, ressentir un sentiment d'impuissance à résoudre les difficultés quotidiennes. Il va alors subir une crise identitaire et percevoir la nécessité de réclamer des changements dans les règles du jeu social, du fait des injustices perçues et des frustrations subies. Le projet collectif devient un moyen de relancer le projet individuel.

### III - Le paradigme "Etre, Savoir et Faire" revisité

Depuis les années soixante, on a développé l'importance de la trilogie : savoir, savoir-faire et savoir-être. Les deux premiers permettaient de différencier ou d'opposer les chercheurs et les praticiens de terrain. Le dernier permettait de rappeler que tout individu doit développer l'autonomie, le sentiment de responsabilité, l'ouverture à autrui ; autant de "compétences psychologiques et morales" qui lui permettent de "savoir-être" en société, mais aussi de gérer ses émotions, de résoudre ses propres problèmes.



Mais cette trilogie, aussi intéressante qu'elle soit, a l'inconvénient de mettre trop l'accent sur le savoir (certes associé à l'être et au faire), mais à minimiser les conditions d'acquisition et d'utilisation de ce savoir. Nous devons, aujourd'hui, prendre en compte l'importance d'une autre trilogie, s'articulant à la première : **le pouvoir, le sens et le devenir**. A quoi bon mon savoir-faire, si le chômage m'empêche d'agir ce savoir ? A quoi bon le savoir, s'il est coupé d'un devenir, d'un pouvoir-devenir ?

L'identité (associée à l'être) s'inscrit dans un savoir sur soi, mais elle s'inscrit, plus fondamentalement encore, sur le sentiment de valeur personnelle expérimentée dans l'action et dans la gestion d'un projet. L'important est de pouvoir donner sens et valeur à ce qui vous arrive aujourd'hui, et développer des projets participant à la résolution des problèmes personnels.

### IV - L'identité et les stratégies identitaires : (être le même / être soi-même)

L'identité, c'est ce par quoi une personne, un groupe (familial, professionnel ...), un peuple ... se reconnaissent eux-mêmes et se voient reconnus par les autres. Ils construisent, pour cela, un système de représentations, d'images et de sentiments, à partir desquels ils peuvent **signifier leur spécificité, leurs appartenances, leur légitimité, à la lumière de leur propre histoire et de leur propre projet**. Ce système identitaire peut être souple ou rigide, ouvert à autrui ou fondé sur la destruction des autres ... Il est une nécessité positive de développement (personnel et collectif) en même temps que le support éventuel des pires stigmatisations (ostracisme, racisme, stigmatisation des différences ...).

L'identité est, à la fois, un moyen de catégoriser et de singulariser. Elle permet, en effet, à la personne ou au groupe, de se situer dans et en fonction de multiples catégories sociales ou culturelles, mais aussi de se singulariser, par opposition et différenciation. Une personne peut, par exemple, se définir par son "identité nominale", qui l'intègre dans une catégorie familiale ou conjugale, par son "identité prénominale" qui l'ancre dans des références culturelles ou religieuses, par son "identité sexuelle" qui la définit comme femme ou homme, etc ... L'identité personnelle permet aussi à l'individu de **se singulariser**, dans la mesure même où les multiples identités partielles qui le constituent, sont uniques par la façon dont elles s'articulent en système. Par exemple, une femme mariée, qui utilise simultanément son nom de jeune fille et son nom de femme mariée, refuse ainsi de limiter sa propre identité au nom du mari ou au nom du père, et crée ainsi son propre espace personnel dans l'entre-deux.

#### Les fonctions identitaires

L'identité personnelle s'inscrit donc pour une part, dans l'articulation d'identités collectives, associées à des groupes d'appartenance, à des catégories de référence ou à des activités et des statuts sociaux. Elle participe, de ce fait, à l'intégration sociale des personnes. Mais elle intervient aussi dans la dynamique psychologique, intrapersonnelle et interpersonnelle. Dans ce cadre, on peut recenser de multiples "fonctions identitaires", parmi lesquelles on retiendra : la continuité, l'unité, la positivité, la diversité-différenciation, l'affirmation, la singularisation et le sentiment d'être cause (faire oeuvre, être cause de, se sentir responsable de) :

**1. L'ancrage et la continuité : rester le "même" dans le temps, défendre sa propre histoire et les héritages liés au passé personnel ou collectif (l'identité comme défense égocentrique ou sociocentrique d'un passé valorisant et significatif) ;**

**2. L'unification : "rester soi-même", construire et défendre une intégrité. S'efforcer de maintenir une unité dans les conduites, légitimée par les va-**

leurs de référence ; rechercher et conserver une cohérence minimale entre les actes, les croyances et les représentations. Chercher à rester «un» malgré les pertes, les manques, les deuils et les échecs ;

3. **La positivité** : toute personne, même dans les situations extrêmes d'aliénation, de dévalorisation ou de marginalisation stigmatisée, a tendance à rechercher et à défendre une image positive de soi, à revendiquer une reconnaissance de valeur de la part d'autrui. Toute atteinte de l'estime de soi peut accentuer gravement le conflit identitaire et orienter le sujet vers des conduites de défi (ordalie) et de passage à l'acte ;

4. **La diversification** : l'image de soi s'étaye et s'enrichit par l'appropriation des rôles, la légitimation par les valeurs, l'engagement affiliatif et la participation à des projets collectifs. Ces conduites favorisent à la fois les différenciations externes (différences avec autrui) et internes (différenciations intellectuelles et affectives) ;

5. **L'affirmation** par désir d'**autonomie** et de **reconnaissance** : les fonctions précédentes se cristallisent dans des comportements fondés sur l'affirmation de soi, le besoin d'agir seul et d'être reconnu comme acteur-participant, à part entière.

6. **La singularisation** par le sentiment d'**originalité** : l'individu, dans son effort pour se différencier, tend, surtout en situation non conflictuelle, à accentuer sa différence et à rechercher des positions originales. En situation critique, il revient, le plus souvent, à des positions conformes ou conformistes. Dans le cas contraire, la singularisation devient marginalité.

7. **Promotion par le sentiment d'être cause** : l'identité s'enracine dans l'action et la production d'oeuvres. Le sujet a besoin de se sentir cause, de se sentir responsable, à ses propres yeux, autant qu'aux yeux d'autrui, (Tap, 1988).

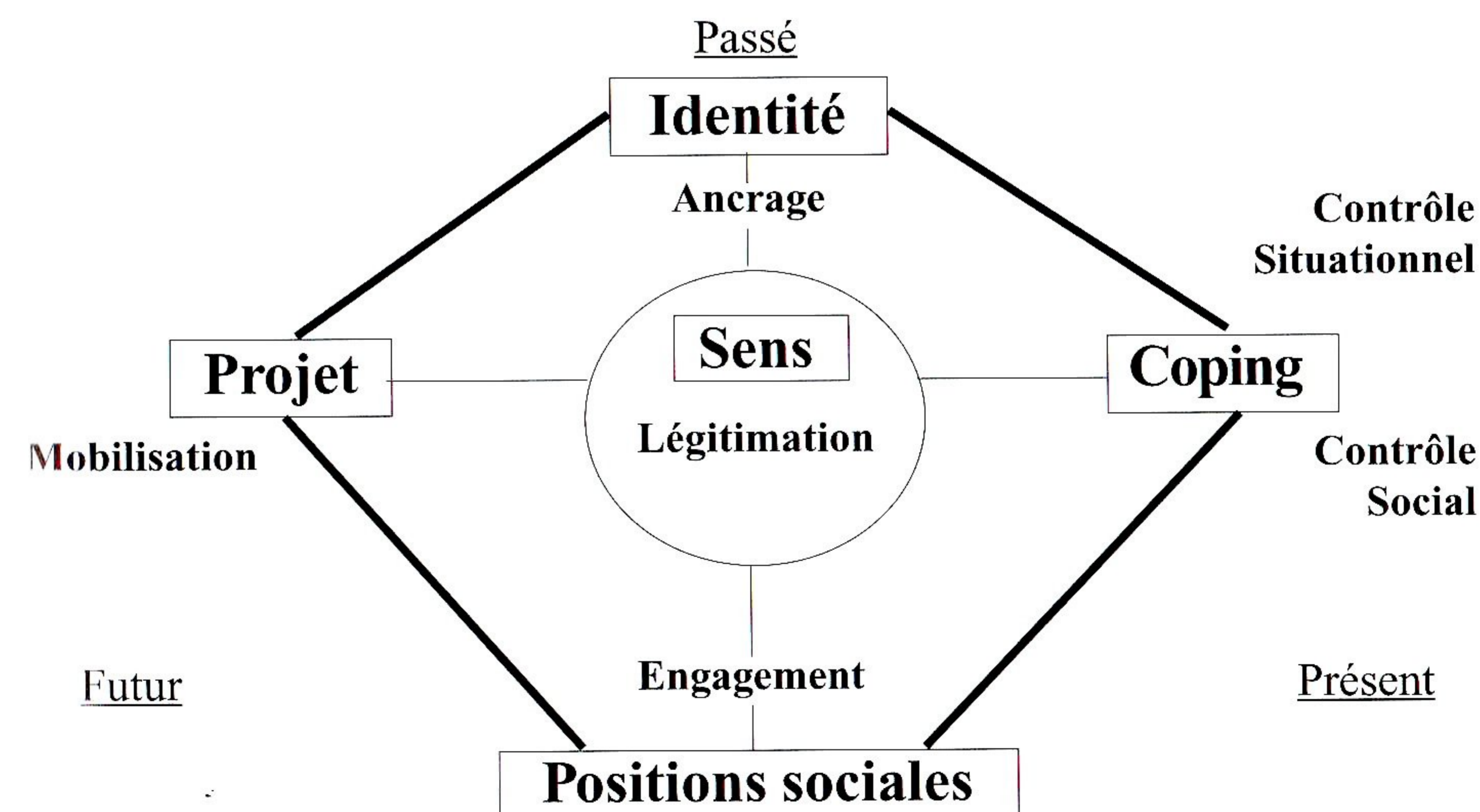
### Les stratégies identitaires

En termes psychologiques, une **stratégie** se caractérise par l'**articulation, chez un acteur, individuel ou collectif, d'une logique interne finalisée et de conduites réalisatrices**. Elle implique la mise en oeuvre d'une énergie d'investissement et de décisions, dans la définition de **buts** (intermédiaires ou terminaux), dans le choix de **moyens** (matériels ou symboliques) et dans le suivi d'itinéraires facilitant l'élaboration ou l'exécution d'un projet. Cette mise en oeuvre prend en compte les conditions externes (les situations, les obstacles, les relations, les effets d'emprise) et inclut une régulation interactive entre ces conditions et la dynamique de l'acteur. Ces régulations permettent à l'individu de s'ajuster à l'environnement, de "*faire face*" à la situation. (Ader-Sordes, Esparbes et Tap, 1994).

Toute stratégie implique en fait un triple contrôle, défini en termes de maîtrise des actes, de contrôle cognitif et de gestion socio-affective (contrôle des émotions et des relations). Mais elle doit aussi prendre en compte, pour se développer, trois types de pressions, ou contrôles, externes : **la pression situationnelle** (avec ses obstacles, ses opportunités et ses exigences) liée aux nécessités de l'adaptation ; **la pression sociale** (ensemble d'injonctions et de prescriptions) orientant le sujet vers l'adoption de conduites fondées sur la conformité, la cohésion ou le consensus, et **la pression axiologique ou culturelle** (significations, valeurs et croyances) à partir de laquelle la personne construit un système de légitimité.

L'identité personnelle apparaît comme un système interne d'identités multiples. Elle tire sa richesse de l'organisation dynamique (cognitive et affective) de cette diversité. Par elle, l'individu peut s'approprier un passé ou le reconstruire, réguler le présent et s'orienter pour l'avenir, à travers la confrontation de plusieurs projets de changement, individuel ou collectif, entre lesquels il peut ou non choisir. La notion de dynamique identitaire implique l'idée que l'identité n'est pas un donné stable et définitif. Elle entre dans un processus paradoxal (identisation) dans lequel l'identité intègre des changements, tout en se présentant comme invariante et stable ! En termes individuels, l'identisation est l'un des aspects d'un processus plus large, la personnalisation, ou tension de réalisation et de promotion de soi, impliquant l'articulation des stratégies identitaires avec les conduites adaptatives et de projet.

Mais toutes les stratégies n'aboutissent pas nécessairement à la défense ou à la promotion de soi. Certains peuvent provoquer même, la perte de l'image positive, la rupture de soi dans une discontinuité non maîtrisable, l'aliénation par autrui, si celui-ci vous nie ou vous exploite, sans que vous puissiez vous "*séparer*".



Les stratégies de Personnalisation (d'un sujet en situation)

Les individus sont, en tous cas, confrontés à des "chocs", à des crises ou à des conflits. Comment s'y réagissent-ils ? Quels moyens emploient-ils pour maintenir une estime de soi suffisante ? Quel rôle joue la représentation de soi dans la définition et l'organisation des réactions et des stratégies développées, face aux situations stressantes ?

Parler de **stratégies identitaires** suppose de clarifier ce que sont les "victoires identitaires" (Camilleri et al., 1990), et les finalités que les acteurs poursuivent lorsque leur structure identitaire est remise en cause, mais aussi de définir quels comportements (individuels ou collectifs, conscients ou inconscients, adaptés ou inadaptés) sont mis en place pour atteindre ces victoires contre un adversaire qui peut être autrui (familles, amis, collègues ...), le système social ou soi-même.

Les acteurs réagissent à la situation en fonction de leurs représentations, de la façon dont ils définissent les enjeux et les finalités, de l'analyse qu'ils font de l'état du système (situationnel et social) dans lequel ils sont impliqués et qui fait peser sur eux une pression constante à agir dans tel ou tel sens.

Les stratégies identitaires sont constituées de conduites actives et conscientes et de mécanismes de défense inconscients, fondés sur la généralisation ou la différenciation, l'affirmation ou le repli, la catégorisation ou la singularisation, l'attaque ou l'identification fusionnelle. Dans les stratégies négatives apparaissent la collusion entre des mécanismes de défense individuels et des processus groupaux, l'exclusion et la dévalorisation, qui conduisent généralement à un sentiment d'aliénation, à des troubles dans la perception de l'identité personnelle.

L'hypothèse stratégique suppose que la production de l'identité ne soit pas un simple jeu de reflets, ni le résultat de réponses plus ou moins mécaniques. Même si toute situation implique des déterminations sur lesquelles l'acteur n'a aucune prise, elle l'oblige le plus souvent à opérer des choix qui vont orienter les événements ultérieurs et avoir des conséquences sur son propre devenir.

Pour comprendre les stratégies identitaires, on doit, à la fois, tenir compte des **acteurs individuels ou collectifs** (ressources, caractéristiques réactionnelles, mode de résistance au stress, stratégies d'identification ou d'opposition), de la **nature de la situation** actuellement impliquée, **des modalités actuelles d'interaction**, ainsi que des **enjeux** liés aux pressions et rapports sociaux qui donnent sens au conflit actuellement vécu.

## **V - Les stratégies de "faire face" ou "d'ajustement" à une situation stressante (coping)**

Lazarus et Folkman (1984) proposent une conception du stress psychologique

s'inscrivant dans le courant phénoménologie cognitive. L'individu et l'environnement sont supposés interagir réciproquement et deux processus interviennent comme médiateurs de cette relation : l'estimation et le coping.

L'individu se distingue par sa façon d'appréhender la situation, par sa sensibilité, sa vulnérabilité, son interprétation et par le style de ses réactions. Dans des conditions comparables, une personne peut réagir avec colère, une autre par la dépression ou encore par l'anxiété ou la culpabilité. D'autres personnes peuvent se sentir défiées plutôt que menacées.

De ce fait, ce qui peut être stressant pour un individu ne l'est pas obligatoirement pour un autre. Ainsi, l'évaluation de la situation difficile va se réaliser non seulement en fonction des facteurs situationnels, mais aussi en fonction des facteurs personnels et relationnels.

L'estimation permet de spécifier pourquoi et dans quelle mesure la relation particulière entre la personne et la situation est stressante. Lazarus et Folkman décrivent deux formes d'estimation. L'estimation primaire est caractérisée par la question : "En quoi suis-je impliqué par la situation ?". L'individu donne un sens à la situation et identifie les coûts qui lui sont associés. L'estimation secondaire fait plutôt référence à la question : "Qu'est-ce que je peux faire ?". Lorsque la situation est définie comme posant un problème, l'individu évalue ses capacités à faire face à cette situation stressante.

Le coping entre en jeu comme réponse aux estimations du stress. Lazarus et Folkman (1984, p.141) le définissent comme l'ensemble des activités cognitives et des comportements à partir desquels l'individu répond aux pressions externes et/ou internes qui le mettent à l'épreuve et qui dépassent ses propres ressources. Il est d'abord un processus cognitif faisant intervenir la signification de la situation en fonction des capacités de l'individu à y répondre.

## **VI - Le projet et les stratégies de projet (devenir soi-même)**

Tout projet prend racine dans le passé de la personne, mais il tire surtout son sens de la situation présente et de la façon dont le sujet la vit et la maîtrise. Les recherches sur le projet valorisent ses aspects intellectuels. Il est vrai que le projet renvoie à des intentions, à la définition d'un but et à sa mise en relation avec des moyens. Il fait intervenir nécessairement le recueil et le traitement de multiples informations. Mais le projet implique, à des degrés divers, une **tension de réalisation**, bien qu'il ne puisse être confondu avec sa réalisation même. Il tire son énergie des besoins, des désirs et des motivations. Mais cette **énergie** se trouve canalisée, organisée et signifiée à travers des conduites à la fois cognitives (les cadres et formes de la pensée) et sociales (les cadres sociaux de la pensée et de l'action), mais aussi affectives.

tives. Les émotions et les sentiments jouent un rôle essentiel dans la façon dont une action est envisagée. (Tap et Oubrayrie, 1992, 1993).

Le projet individuel est le résultat d'une confrontation entre :

- la **représentation de soi et les représentations sociales** de la réussite, des fonctions et des rôles sociaux, par exemple des métiers ;

- les systèmes socio-culturels, producteurs de valeurs et de sens, impliquant des attentes, des incitations et des pressions (écoles, éducations, philosophies, religions, sciences ...)

- et les modalités personnelles de hiérarchisation des valeurs et de signification des actes.

Il importe de se demander comment s'articulent le personnel et le social, l'individuel et le collectif, et de voir si les projets viennent prendre leur place dans une telle dynamique, complexe dans sa nature, pluridisciplinaire dans son approche.

Un projet implique la subordination des **moyens** à la quête d'une **fin** ... Mais le sujet est-il suffisamment motivé, tendu vers son objectif ? Cette tension implique un **effort** et un **plaisir**. Or, un effort sans signification et sans plaisir immédiat ou attendu, est aussi vain qu'un plaisir obtenu sans quête et vécu sans lendemain. **Désir, effort et plaisir** se donnent mutuel appui, dans la valorisation et la progression de soi.

La notion d'effort est en fait liée aux activités de **contrôle**, de liaison et de coordination des actions dans un environnement physique et dans les relations avec un entourage social. Agir, c'est utiliser des espaces et des temporalités, nécessairement socialisés, c'est connaître les arcanes et les labyrinthes des institutions sociales, c'est convaincre les personnes ou se laisser influencer par elles.

Toute tension de réalisation par le projet implique donc effort et persévérance, tout autant que désir et satisfaction, dans les relations interpersonnelles et dans le cadre d'institutions.

### Du désir au projet

On a souvent tendance à confondre désirs, aspirations et projets. Il est vrai que le désir implique une socialisation des besoins primaires. Il est une construction et, à ce titre, pourrait être confondu avec la tension de réalisation et le projet. Il est vrai aussi que le projet prend sa source dans les structures émotionnelles organisées depuis l'enfance. Chez le jeune enfant, la conscience d'avenir naît d'un conflit entre l'acte commencé et une action possible, contradictoire avec la situation présente. Le

conflit oblige l'enfant à choisir. Le désir pourra progressivement se transformer en projet, si la réalisation n'est pas immédiatement possible, et si l'enfant peut maîtriser le caractère d'urgence du désir et la tentation du passage à l'acte.

En tout cas, le projet ne peut se confondre avec les désirs qui sont à sa source. Ces sources sont en fait multiformes et le projet ne se confond que rarement avec les motivations qui ont présidé à sa naissance. La réalité nous oblige parfois à le réorienter en fonction des obstacles et des contraintes. Il reste vrai, toutefois, que le sujet s'appuie sur les déterminismes multiples et sur leurs contradictions, pour tirer son épingle du jeu, pour construire son champ de liberté, pour définir sa marge de manœuvre.

### La mise en perspective du projet

Les notions de fins, de buts et d'objectifs, souvent associées au projet, ne sont pas confondues avec lui, ni entre elles. Les **finalités** sont de l'ordre des enjeux, des valeurs de référence et des légitimations (fondements éthiques, philosophiques, politiques, religieux ...), alors que les **buts** et les **objectifs** sont plus opérationnels et traduisent les finalités dans l'action. Ils impliquent la recherche des moyens permettant la réalisation du projet.

Le projet implique l'anticipation, la prévision, la maîtrise des possibles, la gestion d'une perspective temporelle personnalisée. Il est, par définition, une *"mise en perspective"*, en référence à un **horizon temporel**, et s'appuyant sur des **attitudes temporelles** par lesquelles le sujet manifeste une orientation prédominante ou préférentielle, vers le passé, le présent ou le futur, (Rodriguez-Tome et Bariaud, 1987). Le sujet développe ainsi une véritable compétence temporelle. La capacité à anticiper s'inscrit dans une *"intelligence des situations"* orientée dans le temps.

La notion de projet est souvent remplacée par celle de *"plan"* (individuel ou collectif). On parlera aussi bien d'un plan professionnel, d'un plan de vie. Mais s'agit-il véritablement d'un plan ? Le projet professionnel ou le projet de vie sont-ils *"planifiés"*, comme l'évoquent les tenants du rationnel et de l'organisationnel du projet ?

### Du projet professionnel au projet de vie

La réponse à cette question amène à évoquer la nature des conduites *"d'orientation"* personnelle ou institutionnelle (cf. Les conseils d'orientation en milieu scolaire). La quête du projet professionnel implique la capacité progressive, de l'enfance à l'adolescence, à gérer du sens, à construire des intentions (Pelletier, 1986), à planifier les phases de tout projet : exploration, cristallisation, spécification et réalisation (Super, 1964). Une véritable psychopédagogie du projet personnel est même proposée (Pelletier et al., 1974 ; Legres et Pemartin, 1985).

Le projet professionnel est nécessairement mis en rapport, par le sujet lui-même, avec une orientation générale de soi dans la vie. Mais le projet de vie et le projet professionnel ne peuvent se construire que dans un contexte social positif, dans un entourage familial et sécurisant, dans l'espace et dans le temps d'une culture qui signifie et oriente, qui provoque à la fois la continuité et le changement créatif.

### **Du projet individuel au projet collectif**

Le projet individuel est un mode de réaction à l'aliénation, à l'assujettissement ... La personne refuse d'être traitée en objet, en animal ou en automate. En un mot, le projet permet à la personne de se personnaliser (acquérir des compétences, du pouvoir, donner sens à sa vie, se conduire de manière autonome, pouvoir légitimer sa conduite par des valeurs : en un mot "*tendre vers sa réalisation*" ; aspiration de complétude certes illusoire, mais vitale) et de se socialiser (s'intégrer dans des réseaux, s'approprier les finalités et les valeurs sociales ...).

La personnalisation, définie comme tentative d'harmonisation des conduites, par l'intermédiaire d'un **projet de vie**, n'est donc pas séparable de la socialisation, définie comme tentative, non de conformité ou d'adhésion non critique aux institutions, mais d'harmonisation des conduites individuelles et relationnelles avec des institutions, par l'intermédiaire d'un **projet de transformation sociale et culturelle** et dans un jeu de relations et de rapports entre acteurs. "*Il n'y a que les sujets qui puissent faire l'expérience que les institutions qui leurs sont présentées se contredisent dans son temps de vie. Il n'y a donc qu'eux pour dessiner le projet d'un temps de vie qui réconcilie leurs conduites sociales : projet élaboré à partir d'un imaginaire individuel dans le tissu des idéologies en concurrence. Il n'y a qu'eux, en groupes inévitablement opposés*". (Malrieu, 1979).

### **BIBLIOGRAPHIE**

- \* CAMILLERI C. ; KASTERSZTEIN J. ; LIPIANSKY E.M. ; MALEWSKA-PEYRE H. ; TABOADA-LEONETTI I & VASQUEZ A. **Stratégies identitaires**, 1990, Paris, P.U.F.
- \* LAZARUS R.S. & FOLKMAN S. (1984) **Stress, appraisal and coping**. Springer, New-York. Publishing Company.
- \* LEGRES J. & PEMARTIN D. (1985). La psychopédagogie du projet personnel, description et évaluation d'interventions en 4<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup>. **L'orientation scolaire et professionnelle**, 14, n<sup>o</sup> 1, 61-84.
- \* MALRIEU P. (1979) La crise de personnalisation. Ses sources et ses conséquences sociales. **Psychologie et Education**, Université de Toulouse le Mirail, 3, 1-18.
- \* PELLETIER D., NOISEAUX G. & BUJOLD C. (1974). **Développement vocationnel et croissance personnelle, approche opératoire**. Montréal : Mc GRAW.
- \* RODRIGUEZ-TOME H. & BARIAUD F. (1987). **Les perspectives temporelles à l'adolescence**. Paris, P.U.F.
- \* SORDES F. ; ESPARBES S. & TAP P. Contrôle de soi et stratégies de développement : le coping en question. **Psychologie et éducation**, 1984, 16, 81-96.
- \* SUPER D.E. (1964). **La psychologie des intérêts**. Paris, P.U.F.
- \* TAP P. **La société Pygmalion ? Intégration sociale et réalisation de la personne**, 1988, Paris, Dunod, 263 p.
- \* TAP P. Hommes et femmes en situations difficiles : sexe, coping et personnalisation (à paraître dans ouvrage collectif. Coll. **Hommes et Perspectives**).
- \* TAP P. & OUBRAYRIE N. (1992). Le projet : une dynamique de la pensée et de l'action in "**Fonction des projets dans les structurations personnelles et sociales**", Collectif, toulouse, Ed. Universitaires du Sud, 155-169.
- \* TAP P. & OUBRAYRIE N. (1993). Projet et réalisation de soi à l'adolescence in "**Projets d'avenir et adolescence. Les enjeux personnels et sociaux**", Paris, ADAPT, 15-43.
- \* TAP P. (1994). Personnalisation et handicap. L'identité et l'insertion sociale des personnes handicapées in RAVAUD J.F. et FARDEAU M. **Insertion sociale des personnes handicapées : méthodologies d'évaluation**. Paris, CTNRHI-INSERM, 43-58.

### **NOTES**

- (1) On peut se référer en particulier à TAP P. (1994) Personnalisation et handicap. L'identité et l'insertion sociale des personnes handicapées in RAVAUD J.F. et FARDEAU M. Insertion sociale des personnes handicapées : méthodologies d'évaluation. Paris, CTNRHI-INSERM, 43-58.
- (2) Au Royaume-Uni, par exemple, ce terme n'est jamais employé par les professionnels de l'action sociale ou des mouvements de jeunesse.
- (3) Cf. TAP (1995) La vie associative des jeunes (en France et au Royaume-Uni) in VANANDRUEL, AMERIO, STAFSENG et TAP : La vie associative des jeunes en Europe (réactions des décideurs gouvernementaux et des responsables d'associations nationales). Conseil de l'Europe, Centre Européen de la Jeunesse (Strasbourg).
- (4) Extrait de "La vie associative des jeunes en France" (op. Cit.).