

Attention projet !

par Claude Coquelle ¹

Le modèle du projet, fondement de la plupart des pratiques de formation-insertion, serait erroné et dangereux. Tel est le verdict de l'auteur, qui appelle au débat. C. Coquelle milite pour une révision de ce modèle : (re) construire la capacité de l'individu à saisir les opportunités plutôt que l'enfermer dans la construction de pseudo-objectifs.

C'est devenu une sorte de dogme : avoir un projet serait une condition, sinon nécessaire mais en tout cas décisive pour réussir une démarche de formation-insertion. Qu'il s'agisse des demandeurs d'emploi de longue durée ou des jeunes publics des actions PAQUE, le mot d'ordre est : vérifier s'ils ont un projet et, si ce n'est pas le cas, les amener à s'en définir un.

Je voudrais adresser deux reproches à ce principe : d'une part il est erroné, d'autre part il est néfaste. Et je me propose dans ce qui suit d'expliquer dans les deux cas pourquoi. Je passerai assez rapidement sur le premier reproche, pour consacrer l'essentiel de cet article au second, parce que je pense que c'est là que se situent les prises de conscience les plus difficiles et les plus décisives. En conclusion, j'essaierai d'une part de comprendre les motifs puissants du succès de ce que j'appellerai le modèle du projet, d'autre part d'esquisser des pistes de définition de modèles alternatifs.

¹ Claude Coquelle est consultant COPAS (Conseil en pratiques et analyses sociales, Lille). Ses travaux portent principalement sur l'insertion sociale des jeunes en difficulté et sur les politiques de la ville. L'article « Attention projet » a été écrit en octobre 1993.

Bien entendu, ma démarche critique ne s'adresse pas à la totalité des usages du mot projet, qui sont fort nombreuses, et dont certaines m'apparaissent au contraire justes et fécondes (nous y reviendrons). Pour qu'un travail critique soit possible, nous devons donc commencer par fixer un peu les choses et nous donner une définition opératoire.

LE MODÈLE DU PROJET

Nous dirons qu'une personne a un projet lorsqu'elle dispose d'une représentation de son propre avenir à moyen terme (disons 2 à 10 ans, pour fixer les idées), tel qu'elle le souhaite, et qu'elle est en mesure de verbaliser cette représentation. Il ne s'agit pas nécessairement d'une représentation détaillée, évidemment, mais au moins de quelques choix de préférences (un mode de vie, une famille de métiers, un territoire géographique...). Le projet sera jugé d'autant plus élaboré que ces choix seront précis et sélectifs.

Nous pouvons alors définir le *modèle du projet* comme l'ensemble formé par :

- la conviction selon laquelle une personne a d'autant plus de chances de réussir son insertion sociale et professionnelle qu'elle a un projet et qu'elle y tient ;
- l'ensemble des dispositifs et des pratiques mis en œuvre en conséquence : entretiens d'analyse ou de clarification du projet, modules de définition de projet, enquêtes ou stages de vérification du projet, etc.

Cette définition est volontairement restrictive, étroite. Il me semble cependant que ce modèle est omniprésent dans les pratiques sociales actuelles, tout particulièrement dans le champ de ce qu'il est convenu d'appeler l'« insertion sociale et professionnelle ». Bien entendu, il n'est pas toujours aussi clairement explicite, et même souvent occulté. Je pense en particulier aux références au projet comme « capacité à se projeter ». Voilà une notion assurément bien sympathique, mais, comme souvent, le discours psychologique nous réserve, au-delà de ses effets d'évidence, d'arides difficultés d'opérationnalisation. Comment cela va-t-il se traduire dans les pratiques d'intervention, en guides d'observation, en stratégies d'action, en critères d'évaluation ? J'ai souvent eu l'occasion de poser la question, et, dans les rares cas où j'ai réussi à obtenir une réponse, c'était généralement dans les termes du modèle du projet.

Ce modèle a d'ailleurs pour lui une certaine force d'évidence : ne va-t-il pas de soi qu'on fait mieux quelque chose quand on sait pourquoi, et en particulier *pour quoi*, pour quel résultat ?

LES INSERTIONS HEUREUSES N'ONT PAS DE PROJET

Je suis pourtant convaincu, comme je l'ai annoncé, que ce modèle est erroné et que les « insertions réussies » ne sont pas l'aboutissement d'un projet. Pour dire les choses autrement, je pense que les gens « bien insérés » (quelque soit le sens qu'on donne à cette expression, et j'ai bien conscience qu'il y aurait de quoi débattre) ne doivent pas cette enviable position au fait que, contrairement aux autres, ils auraient, précédemment, « eu un projet ».

A l'appui de cette affirmation, je peux apporter deux groupes d'arguments, que je ne ferai que mentionner. Les uns sont de l'ordre de l'expérience subjective, les autres renvoient à des connaissances plus savantes.

D'une part, je peux m'interroger sur ma propre vie, et inviter mes lecteurs à en faire autant quant à la leur. Sommes-nous ce que nous sommes parce que, un beau jour, nous en avons formé le projet ? Y a-t-il eu

un moment où je me suis dit « *plus tard, je serai consultant en politiques sociales* » et, si oui, puis-je affirmer que cette déclaration a eu un effet décisif sur la suite de mon cheminement ? Pour ma part, la réponse est clairement négative et, où que je tourne mes regards dans mon entourage, je recueille la même conclusion.

LE BIAIS DE CONFIRMATION

D'autre part, je peux me tourner vers les travaux plus systématiques, ceux des sociologues en particulier, pour tenter de mieux comprendre comment, en fait, se construit un itinéraire de vie. Je pense en particulier à l'œuvre de Bourdieu, qui montre très bien comment se combinent les contraintes objectives auxquelles l'individu ne peut rien, et les pseudo-décisions, le plus souvent non conscientes, qui conduisent « *au choix du nécessaire et au refus du refus* » (Bourdieu, 1980, p. 88-94).

Quant à la part d'imprévisible, donc de liberté, elle n'est pas pour autant négligeable. Mais elle se concrétise bien rarement par de grandes décisions autonomes, par des projets, mais plus souvent par des opportunités qui se présentent par hasard et que la personne saisira ou pas. Et bien entendu, nous n'aurons garde d'oublier que la manière d'évaluer les opportunités et la capacité à les saisir, sont socialement situées.

Je n'ignore pas qu'il existe des contre-exemples, des cas où quelqu'un peut dire : « *un jour, j'ai décidé de devenir ceci ou cela, et maintenant, je le suis* ». Mais je ne pense pas qu'il y ait réellement de quoi réhabiliter le modèle du projet. D'une part, il pourrait bien s'agir de rationalisations, venant accompagner le processus biographique, et non le déterminer. Il est bien possible que Mozart ait un jour décidé de devenir musicien, mais s'il ne l'avait pas décidé, il le serait devenu quand même. Mais surtout, prenons garde au biais de confirmation : pour affirmer que la formulation d'un projet détermine effectivement sa réalisation, il ne suffit pas de compter les cas où il y a concordance entre les deux, mais aussi ceux où, au contraire, il y a discordance. Supposons que j'aie effectivement formé un jour le projet de devenir le consultant que je suis. Qu'est-ce que cela prouve ? Rien du tout, car il faudrait aussi tenir compte de tous les autres projets qu'il m'est arrivé de former (j'en épargnerai la liste à mes lecteurs), qui ne se sont pas réalisés, et qui, pour la plupart, ont été oubliés aussitôt qu'abandonnés.

Tous ces points devraient, certes, être développés plus en détail pour constituer une argumentation complète, mais ce n'est pas l'objet principal de la présente

réflexion. Je tiendrai donc pour acquis que, quant à sa valeur descriptive, le modèle du projet doit être rejeté : il ne rend pas compte de la manière dont, dans la plupart des cas, se déroulent les insertions « réussies ».

Doit-on pour autant lui dénier toute valeur pragmatique ? Cela ne va pas de soi. On pourrait soutenir que, certes, ce modèle ne rend pas compte de la manière dont les choses se déroulent naturellement, mais que ça n'empêche pas de faire appel à lui lorsqu'on est amené à intervenir dans des cas où, précisément, les mécanismes naturels ont produit des résultats déplorables. J'imagine deux manières de décliner plus précisément cet argument.

D'une part, on peut considérer que le fait que le processus d'insertion ne repose habituellement pas sur des projets explicites et rationnellement mis en œuvre, mais sur des aiguillages spontanés insaisissables, est *précisément* le problème, puisqu'il débouche sur l'exclusion. Donc, c'est justement parce que, *naturellement*, l'insertion ne repose pas sur le projet qu'il s'agirait, *volontairement*, de modifier les choses pour redonner aux personnes concernées une chance de s'en sortir grâce à une meilleure maîtrise de leur situation.

LE BON CÔTÉ DES ILLUSIONS

Ou bien, on peut considérer que le modèle du projet ne saurait en aucun cas décrire de manière opportune le processus d'insertion, même tel qu'on pourrait le souhaiter. Mais cela n'exclut pas pour autant de maintenir, dans la pratique, le recours à ce modèle. Un discours erroné sur la réalité, parce qu'il la décrit telle qu'on voudrait qu'elle soit et non telle qu'elle est, autrement dit une illusion, peut avoir beaucoup de vertus (la vie nous en donne de nombreux exemples).

Dans le domaine de l'insertion, il est possible d'imaginer quelques uns des effets positifs que pourrait avoir le recours au modèle du projet, *même s'il est faux* :

- le projet comme moteur : il va « alimenter en énergie » la personne, lui donner du courage, de la force, de la persévérance, etc.
- le projet comme guide d'action : il va contribuer au pilotage de l'action d'insertion, faciliter les choix d'individualisation, servir de référence à l'évaluation...
- le projet comme contrat : il va enfin permettre une régulation contractuelle de la relation de pouvoir entre l'utilisateur et les professionnels. Ceux-ci devront mettre leur action au service du projet des partici-

pants, et ces derniers, en retour, devront mettre leurs actes et leurs demandes en cohérence avec leur propre projet.

Je prends tout à fait au sérieux ces deux arguments. L'idée de retrouver une maîtrise volontaire sur les mécanismes sociaux si terriblement impitoyables est évidemment très sympathique, et je suis également sensible aux potentialités apaisantes et créatrices de l'illusion. Je ne pense d'ailleurs pas être en mesure d'argumenter directement contre l'une ou l'autre. Ce que je me propose de faire est d'une part de montrer que les inconvénients du modèle du projet sont tels qu'il risque d'être difficile de les compenser par les avantages qui viennent d'être évoqués. D'autre part, j'essaierai ensuite de montrer qu'il existe peut-être d'autres manières d'aborder ces problèmes, qui pourraient présenter les mêmes aspects positifs, sans leur contrepartie.

J'ai bien conscience d'aborder maintenant la partie la plus provocante de ce texte : comment pourrait-il être *mauvais* d'avoir un projet ? Avant de m'expliquer là-dessus, je voudrais rappeler que je ne m'intéresse pas à tous les usages professionnels du mot projet, mais seulement à celui que j'ai défini plus haut (projet de vie ou projet professionnel à moyen terme, en tant que buts à atteindre). Je précise aussi que ce n'est pas le fait d'avoir un projet qui est en cause, mais celui de structurer autour de cette notion l'action visant à favoriser l'insertion : c'est pourquoi j'adresse mes critiques non au projet lui-même mais au *modèle du projet*.

Ces précautions prises, je réitère mon affirmation : le modèle du projet est susceptible de produire des effets négatifs majeurs (et, d'après nos observations, il les produit effectivement souvent). Je répartirai ces effets en trois grands ensembles, se rapportant respectivement à l'objectif opératoire d'insertion lui-même, aux relations de l'utilisateur avec les institutions, et à la définition des relations de l'individu-utilisateur avec son cadre social.

Le modèle du projet affirme qu'un individu qui a un projet a plus de chance de réussir son insertion. Il me semble que l'inverse est tout aussi défendable : être « mobilisé... sur un projet » constitue pour une personne un obstacle et non un atout dans son cheminement d'insertion.

LES DANGERS DU PROJET

Pour aborder cette thèse un peu paradoxale en apparence, faisons un petit détour par un domaine assez éloigné : les recherches en intelligence artificielle (IA).

Lorsque les hommes ont entrepris de construire des automates reproduisant leurs propres capacités cognitives, ils ont généralement commencé par projeter tout ce qu'ils croyaient savoir des mécanismes de celles-ci. Et, dans la plupart des cas, ils ont dû déchanter, car les automates ne fonctionnaient pas conformément aux attentes, et il a fallu construire de nouvelles hypothèses quant au fonctionnement de l'esprit : c'est un des apports principaux de ces recherches. On sait, par exemple, tout ce que notre compréhension actuelle de la mémoire ou du langage humain doit aux déboires des chercheurs qui ont tenté de doter les ordinateurs de mémoires intelligentes ou de capacités de traduction automatique.

La même mésaventure est survenue dans le domaine du projet : il semblait évident qu'une des caractéristiques de base des automates intelligents devait être la capacité de se construire des buts, puis d'organiser leur action de manière à atteindre ceux-ci. On a alors développé des modèles dits de *planification*, ce qui n'a pas été sans mal (comment programmer, par exemple, les multiples conduites de détour qui sont généralement nécessaires à l'atteinte d'un but ?). On dispose maintenant de bons modèles de planification, et il faut se rendre à l'évidence : les comportements qu'ils sont capables de générer apparaissent singulièrement pauvres en regard de la vie humaine la plus ordinaire.

Si l'on s'efforce de comprendre pourquoi, on arrive à la conclusion que le nœud de l'affaire se situe dans la conception du rapport de l'individu et de l'environnement. Dans les modèles de planification (de même que dans notre modèle du projet), l'environnement n'est abordé qu'au travers du *filtre* du but. Face à un événement externe, l'individu ne se pose qu'une question : est-ce un obstacle, ou au contraire une voie qui conduit vers mon but ? C'est une question déjà bien difficile, mais singulièrement pauvre si on la compare à ce qu'est notre rapport habituel à notre environnement : nous nous posons généralement mal (moins bien que les machines) la question obstacle/voie, mais nous savons exploiter de bien d'autres manières tout ce que l'environnement peut nous apporter d'autre. L'intelligence artificielle est ainsi amenée à prendre ses distances vis à vis des modèles de planification et à construire plutôt des modèles à actions *situées*. « *A la différence de la théorie de la planification pour laquelle le monde est un problème à résoudre et pour qui l'environnement est avant tout ce qui fait obstacle à la réalisation des plans préalablement conçus, le monde d'un agent autonome réalisant des actions situées est un ensemble dynamique d'occasions et d'engagements dans des types d'activités locales. L'environnement fournit au contraire les ressources permettant aux*

acteurs de construire et d'exhiber une action intelligente et dotée de sens » (Fornel, 1993, p 97).

Je pense que le modèle du projet présente les mêmes faiblesses que les modèles de planification en intelligence artificielle : il risque de conduire les personnes en difficulté d'insertion à sous-utiliser leur environnement, à négliger des opportunités de tous ordres, parce qu'ils ne parviendront pas à leur donner une valeur dans le cadre de leur projet.

Leur projet ? Voire... Je voudrais maintenant aborder le deuxième groupe de dangers annoncé : ceux qui concernent la relation usager-professionnel (nous dirons stagiaire-formateur, pour employer des termes plus restrictifs mais plus fréquents). Je pense que le modèle de projet a un effet corrosif sur la relation pédagogique, et d'un double point de vue.

L'INAUTHENTICITÉ

D'une part, il est générateur d'inauthenticité, de part et d'autre. Le stagiaire aura rapidement compris ce qu'on attend de lui et, dès que possible, offrira au formateur ce qu'il attend, avec, autant que possible, les garanties attendues quant à sa « mobilisation ». Sans doute, dans la plupart des cas, y croira-t-il sincèrement : puisqu'on lui dit que ce projet est la seule bouée de sauvetage qui lui reste, il faudra bien qu'il s'en persuade. Mais, dans la plupart des cas aussi, le formateur aura l'occasion de déchanter, en voyant combien le comportement du stagiaire cadre mal avec ce qu'on en attend, ou, sacrilège suprême, en le voyant changer de projet. Combien de fois n'avons nous pas entendu des formateurs se plaindre : « *ils changent de projets comme de chemises* ». A l'évidence, cela devrait amener à remettre en cause le modèle d'action lui-même, mais ce n'est pas le cas : ce sont les stagiaires qui sont brutalement disqualifiés par ce constat.

Et pourtant, ces formateurs, y croyaient-ils, eux, au projet et à ses vertus ? Là encore, on peut dire : « *il faut bien, c'est leur gagne-pain* ». Mais il suffit souvent d'un rien, au cours d'un échange avec eux, d'une petite porte ouverte, surtout si le cadre est un peu détendu, pour qu'ils passent à un autre discours : « *on n'y croit pas, mais il faut bien qu'on fasse comme si* », vis à vis des stagiaires d'une part, vis à vis des autorités supérieures d'autre part. Et celles-ci, à leur tour...

On pourrait être tenté de blâmer toutes ces dissimulations : une bonne occasion de faire la morale, pour ceux qui aiment ça. Mais, outre le fait qu'on ne voit pas qui serait en position de jeter la première pierre,

il faut tenir compte des rapports ambigus entre mensonge à autrui et mensonge à soi-même : le premier trompé par un discours inauthentique est souvent le discoureur lui-même. Le mieux, il me semble, serait de remettre en cause, non pas les personnes, mais le système d'action qui les conduit si systématiquement à ces attitudes.

A QUI PROFITE LE PROJET ?

Mais si ce système fonctionne si mal, si, comme je l'ai prétendu, il constitue à la fois un obstacle à l'insertion et une perturbation de la relation pédagogique, pourquoi subsiste-t-il ? Appliquons une hypothèse souvent féconde dans de tels cas de figure : ce modèle n'aurait-il pas quand même une utilité, pour certains, pour ceux qui, dans la relation, sont en position dominante, et qui auraient ainsi leurs raisons de l'entretenir ? Nous pouvons explorer cette piste dans deux directions : d'une part en restant à l'échelle de la relation pédagogique, d'autre part en passant à une échelle plus macrosociale.

A quoi sert le projet dans la relation pédagogique ? J'ai cité plus haut les trois fonctions qu'on lui attribue le plus souvent : le projet va donner de l'énergie au stagiaire, permettre d'ajuster, d'individualiser la prestation, et réguler les relations de pouvoir avec le formateur. J'ai évoqué, à propos de ce dernier point, l'idée d'une relation « contractuelle ». Mais on sait que l'idée de contrat, appliquée au cadre pédagogique, est profondément ambiguë, qu'elle débouche souvent sur des formes extrêmes de domination : le contrat est souvent la meilleure manière de *coincer* un inférieur dans une relation de pouvoir qu'on aurait, autrement, du mal à maîtriser. Il en va de même du projet : à partir du moment où il en aura formulé un, le stagiaire se verra *intimer* le devoir d'y mettre de l'énergie, de prendre ou d'accepter les activités de formation correspondantes, etc. L'un de mes collègues a bien montré, dans le cas d'une institution d'éducation spécialisée, comment cette manière de réduire le jeune à son « *projet éducatif personnalisé* », de ne plus accepter de lui que ce qui est compatible avec celui-ci, débouche sur un véritable enfermement dont l'intéressé ne pourra sortir, souvent, que par la violence : puisque le cadre ne permet plus le mouvement, pas d'autre solution que de « *tout faire péter* » (Dumortier, 1993).

Je me garderai bien de blâmer, là-encore, les intervenants qui recourent à ce genre de procédés. Ils sont souvent eux-mêmes bien démunis face au comportement de leur public et, emploient de tels moyens faute d'en connaître d'autres. Là encore, c'est le cadre qui doit être remis en cause.

D'autant qu'il n'est pas rare non plus que les stagiaires rendent aux intervenants la monnaie de leur pièce. Montrant une fois de plus que leur capacité de se saisir des opportunités apparaissant dans leur environnement n'est pas si faible qu'on voudrait le croire, ils savent à leur tour utiliser la rhétorique du projet pour regagner du pouvoir : la définition d'un projet sera ainsi à l'occasion bien commode pour justifier le refus de tout ce qui n'apparaîtrait pas clairement comme une contribution à la réalisation de celui-ci.

Dans certains cas aussi, le projet pourra jouer le rôle d'un véritable mécanisme de défense psychologique, plus ou moins inconscient : confrontée à des incertitudes massives quant à son avenir, la personne pourra se rassurer, apaiser son angoisse, en s'accrochant de manière souvent rigide et apparemment irrationnelle, à un projet précis.

PROJET ET VIOLENCE SYMBOLIQUE

Je pense d'autre part que cet aspect de la relation pédagogique (*coincer* l'autre dans son projet, pour avoir la paix) n'est qu'une des formes concrètes d'un mécanisme plus général de domination : *l'internalisation*. Ce terme désigne le mécanisme par lequel une personne en vient à être convaincue ou au moins à admettre face à ses interlocuteurs, que ce qui lui arrive (de mal, généralement) provient d'elle-même et non des autres. Le modèle du projet est un exemple typique de procédé d'internalisation : dire que le projet est une condition de l'insertion, c'est bien dire à la personne en difficulté que si elle est dans cette situation, c'est parce qu'il lui manque quelque chose que possèdent les gens normaux. Il suffit ensuite de présenter le fait d'avoir un projet comme quelque chose de tout naturel (comment *peut-on* ne pas avoir de projet ?) pour compléter le mécanisme. Les élaborations psychologisantes sur la « capacité de se projeter » jouent ici pleinement leur rôle : ainsi, ces individus sont porteurs d'un handicap, d'une anomalie, qui explique qu'il soit si difficile de leur faire une place dans le jeu social normal. Nous l'avons vu, cette affirmation est probablement fautive : les gens les mieux insérés du monde ne doivent pas cette chance à un quelconque projet. Mais l'essentiel n'est pas là : l'important est de reporter chez l'autre la responsabilité de ce qui arrive. Le projet vient ici prendre place à côté d'une autre notion qui remporte un succès comparable dans le même contexte et pour les mêmes raisons : la motivation.

Notons que cette question de l'internalisation est quand même assez délicate, car l'opération inverse, qui consiste à attribuer à l'environnement la respon-

sabilité de ce qui arrive à la personne ne vaut pas mieux : elle constitue à coup sûr un obstacle effectif à l'insertion et c'est à juste titre que de nombreuses actions de formation se fixent pour objectif de la combattre. L'externalisation ne vaut pas mieux que l'internalisation. Mais alors, est-il possible d'échapper à cette alternative ?

En tentant de répondre à cette question, je vais quitter le terrain strictement critique et entrer dans la partie plus constructive de mon développement. Car je ne pourrai pas échapper plus longtemps à l'interpellation qui guette toute entreprise critique un peu radicale : mais alors, qu'est-ce que vous proposez à la place ?

QU'EST-CE QU'UNE ÉTHIQUE RATIONNELLE ?

On me permettra de prendre le problème d'assez loin. Je pense que la question fondamentale sous-jacente est celle de la construction d'une éthique rationnelle. Considérons l'éthique comme l'ensemble des procédés mis en œuvre par les hommes pour se conduire, en jouant, comme le faisait Foucault (1984, p 33), sur les deux sens du mot : d'une part la conduite quotidienne concrète, d'autre part le fait de se poser en conducteur de sa vie, en créateur de son propre itinéraire. Le déroulement spontané d'une vie n'est généralement pas éthique, nous l'avons souligné : il résulte d'une combinaison de contraintes infranchissables, de pseudo-choix, de rationalisations, d'opportunités saisies dans l'instant, etc. Pas de conduite volontaire, pas d'éthique. Mais lorsque ce déroulement naturel aboutit à un résultat inacceptable (ici une exclusion qui menace d'être durable), une des réactions les plus compréhensibles sera de tenter de rompre avec les mécanismes et de reprendre un contrôle volontaire, même partiel, sur les événements.

De quel type doit être ce contrôle ? Dans la société moderne, on affirmera sans hésiter qu'il doit s'agir d'une démarche rationnelle. Mais qu'est-ce que cela signifie ?

Le modèle du projet repose sur une conception de la rationalité, la plus répandue aujourd'hui, connue depuis Weber comme *rationalité par les buts* : une conduite rationnelle est une conduite déterminée par une représentation des buts à atteindre. Appliquée à l'éthique, cette définition correspond très exactement au modèle du projet tel que nous l'avons défini.

Weber soulignait déjà deux choses importantes pour notre propos (Weber, 1991) : d'une part le fait que la suprématie toujours croissante de la rationalité par

les buts dans la société moderne risquait fort de constituer une impasse, de déboucher sur des déséquilibres sociaux inacceptables ; d'autre part le fait qu'il existait d'autres modes possibles de régulation rationnelle de l'action : rationalité par les valeurs, en particulier.

Plus récemment, Habermas (1987) a proposé d'étendre et d'enrichir encore ce concept de rationalité, en en soulignant en particulier la dimension relationnelle, communicationnelle. Je suis convaincu qu'il y a encore beaucoup à faire pour clarifier tout cela, mais je pense aussi que l'essentiel a été dit : il est possible et souhaitable de développer une éthique rationnelle qui ne se réduise pas à une conduite stratégique au service d'un but prédéterminé. Appliqué à notre problème, cela donne : il est possible et souhaitable de permettre à des personnes en difficulté de reprendre une part de maîtrise sur le cours de leur existence sans leur imposer le cadre du modèle du projet.

Plus concrètement, dans le cadre des actions visant à favoriser l'insertion sociale et professionnelle des personnes en difficulté, qu'est-ce qui pourrait venir se substituer au projet comme source d'énergie, comme aide au pilotage de l'action, comme régulateur des rapports de pouvoir, sans pour autant les détourner des ressources de l'environnement, ni les coincer dans des relations inauthentiques et oppressantes ?

Souvenons-nous de la seule source d'incertitude, de la seule marge de liberté que nous avons pu détecter dans la construction des vies sociales : les opportunités, rencontrées par hasard, et exploitées au mieux. Et je l'avais déjà souligné : la capacité à se trouver dans des lieux où se présentent des opportunités nombreuses et pertinentes pour soi, de détecter et d'évaluer ces opportunités, de mettre en œuvre les moyens appropriés pour les exploiter au mieux, est une capacité socialement construite. Mais qui n'a pas grand chose à voir avec la rationalité étroite des automates à planification : l'essentiel se jouera surtout autour de la *confiance*, d'une confiance à retrouver, confiance en soi, en les autres, en le monde, inextricablement mêlées.

Quelle est la notion-pivot autour de laquelle pourrait s'enclencher une action visant à développer ces capacités « opportunistes » ? Le terme le plus souvent utilisé pour la désigner est celui de... *projet*.

IL Y A PROJET ET PROJET

Nous nous trouvons ainsi devant une situation méthodologiquement assez délicate : je m'efforce de défendre et d'illustrer aussi fortement que possible la

distinction entre deux approches de l'action sociale ou formative visant à l'insertion, et plus largement entre deux grandes conceptions de la rationalisation de l'éthique, et pour les désigner l'une et l'autre, je ne dispose que d'un terme unique. La situation n'est ni magique, ni sensationnelle. C'est un cas ordinaire de polysémie : le mot projet a des usages divers, qui renvoient à autant de sens distincts, dont les deux qui nous intéressent.

N'empêche que le risque est grand de voir cette particularité ruiner nos efforts : la magie des mots est telle qu'on risque bel et bien de voir dans cette dénomination unique la preuve d'une essence unique, et de confondre à nouveau les deux usages. Il sera ainsi facile de désamorcer ce que cet article pourrait comporter de remise en question des pratiques, en interprétant ce qui va suivre comme une atténuation des critiques qui précèdent (le modèle du projet n'est donc pas si mauvais que cela, puisqu'on en parle quand même positivement pour terminer), ou au contraire en jugeant que cette critique va décidément trop loin en voulant porter sur l'un et l'autre sens.

Pour éviter ces dangers, je pourrais être tenté de réserver le mot « projet » à un seul des deux usages, et de proposer un autre terme pour le second. Mais ce genre d'opération de police sémantique a bien peu de chance de porter des fruits, tant les habitudes sont ancrées. Une autre solution, communément utilisée par les linguistes, peut consister à indiquer les termes : parler de projet₁ pour désigner la cible de ma critique et de projet₂ à propos de ce que je souhaite maintenant mettre en valeur. J'adopterai ce procédé pour la fin de ce texte, mais il n'y a évidemment aucune chance qu'il se généralise. Reste à espérer qu'une évolution « spontanée » des usages et des terminologies vienne progressivement permettre une perception plus claire de cette distinction, mais je suis assez pessimiste sur ce point, tant les bénéfices sociaux de la confusion conceptuelle sont généralement supérieurs, et sans commune mesure, à ceux de la clarté.

En tout cas, la distinction entre les deux me paraît tout à fait claire et importante : à côté du projet₁ comme but, le projet₂ comme action. À côté du projet₁ comme cadre externe à l'action d'insertion, le projet₂ comme dynamique interne à celle-ci. À côté du projet₁ comme horizon à poursuivre, le projet₂ comme expérience actuelle de construction de soi.

Les moyens d'éviter la confusion entre les deux ne manquent pas. Voici quelques indicateurs permettant de reconnaître le projet₂ dont je parle, et je les illustrerai avec l'exemple (un peu anecdotique, on m'en excusera) d'un des mes projets₂ personnels récents : écrire le présent article.

- D'abord, ce projet₂-là se conjugue de préférence au *pluriel* : toute personne a, en général, plusieurs projets₂ à la fois, qui correspondent à différentes dimensions de son existence, à différents horizons temporels, à différentes éventualités susceptibles de se présenter dans l'environnement, etc. J'avais le projet₂ d'écrire cet article, mais j'en avais beaucoup d'autres aussi, j'aurais pu renoncer, parce que d'autres seraient apparus prioritaires, ou échouer, il m'en serait resté bien assez.

- Il est désigné non pas en terme d'état futur à atteindre, mais d'action à accomplir. J'avais le projet₂ d'écrire cet article, et non celui₁ de devenir l'auteur d'un article.

- Le projet₂ ne naît ni à l'intérieur de la personne, ni à l'extérieur, mais à la surface entre les deux, dans la rencontre de l'individu et de son monde. Cet article ne répond ni à une nécessité intérieure, ni à une commande extérieure : j'ai cru voir une opportunité que j'ai saisie, j'ai été encouragé sur certains points par mon entourage, et remis en cause sur d'autres, ma dynamique interne m'a parfois porté, parfois freiné.

- Dans le même ordre d'idée, on ne se donne pas un projet₂ parce qu'il en faut un. S'il n'y a pas d'opportunité, on cherche éventuellement à en provoquer mais, en attendant, on n'a pas de projet₂ (en tout cas dans ce domaine précis), et on s'en passe, ou on s'occupe d'autres domaines. Si je n'ai pas de projet₂ à dix ans, je peux me préoccuper de ce que je ferai demain. Si je n'ai pas de projet₂ professionnel, je peux me préoccuper de mon avenir de citoyen. S'il n'y a pas de moyen de gagner plus d'argent, je peux chercher à travailler moins, etc.

- Ce qui veut dire aussi que, dans mon rapport au projet₂, le moment important n'est pas celui où je le formule, ni celui où je le termine, mais toute l'expérience de sa réalisation. Je me souviens à peine du moment où j'ai décidé cette rédaction (et ça n'a guère d'importance) et, lorsqu'elle sera terminée, je serai pris dans d'autres projets₂ (y compris celui, non négligeable, de recueillir les réactions de mes lecteurs).

- Et dans cette expérience de la réalisation, l'essentiel n'est pas nécessairement la conformité à une anticipation initiale. Changer de projet₂ au moment de l'action, pour mieux s'adapter à ce qu'on découvre en chemin, ou parce qu'on a soi-même changé, est tout aussi important qu'« atteindre son objectif ». Cet article est aujourd'hui très différent de ce que j'avais imaginé au départ, et c'est aussi dans ces changements que j'ai trouvé des satisfactions.

Voilà qui, je pense, devrait suffire à faire comprendre que distinguer entre les deux sens du mot projet n'est

pas couper les cheveux en quatre. Et je réaffirme ma conviction qu'un travail d'insertion aura une toute autre tonalité et sera porteur d'enjeux tout différents selon qu'il sera articulé autour de l'un ou de l'autre.

Claude Coquelle
COPAS

Bibliographie

Bourdieu Pierre (1980), *Le sens pratique*, Paris, Editions de Minuit.

Dumortier Jean-Bernard (1993), *Repérer et comprendre les situations de violence dans l'institution*, Lille, COPAS.

Fornel Michel de (1993), Intentions, plans et actions situées, in L. Quéré (dir.), *La théorie de l'action. Le sujet pratique en débat*, Paris, CNRS éditions.

Foucault Michel (1984), *L'usage des plaisirs*, Paris, Gallimard.

Habermas Jurgen (1987), *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard.

Weber Max (1923), *Histoire économique*, Paris, Gallimard, 1991.