

LA MOBILISATION DES PERSONNES ÉLOIGNÉES DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Entrevues avec des spécialistes et recension d'écrits

Direction de la recherche
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Septembre 2008

CONTRIBUTIONS

Devis de recherche : Daniel Lalande

Entrevues : Daniel Lalande et Caroline Hamel

Recherche documentaire : Daniel Lalande et Caroline Hamel

Rédaction du document final : Daniel Lalande

Révision du document : Diane Hudon

Comité de lecture : Raymonde Beaudoin, Marco De Nicolini, Caroline Hamel, Sylvie Loiseau, Ginette Morin, Chantale Prévost

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1. LA MÉTHODOLOGIE	5
OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE	5
STRATÉGIE DE RECHERCHE	6
2. LE POINT DE VUE DES SPÉCIALISTES	9
INTRODUCTION	9
LES RECHERCHES SUR L'EXCLUSION ET L'INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE	9
L'INTERVENTION AUPRÈS DES PERSONNES EXCLUES	10
<i>Intervenir auprès de qui?</i>	11
<i>Comment connaître le profil et les besoins des personnes?</i>	12
<i>Le contenu de l'intervention</i>	15
<i>Interventions en groupe ou individuelles?</i>	18
<i>Les modalités de l'intervention</i>	19
<i>La durée et le coût de l'intervention</i>	21
<i>La compétence des intervenants et des intervenantes</i>	21
L'IMPLICATION NÉCESSAIRE DES MILIEUX DE TRAVAIL	22
3. LES RECHERCHES SUR L'EXCLUSION SOCIOPROFESSIONNELLE	25
INTRODUCTION	25
L'ENVIRONNEMENT SOCIOÉCONOMIQUE ET LE RISQUE D'EXCLUSION	25
D'AUTRES DIMENSIONS DE L'EXCLUSION	27
LES POPULATIONS À PLUS FORT RISQUE D'EXCLUSION	29
LES STRATÉGIES INDIVIDUELLES DEVANT L'EXCLUSION	31
4. LES THÉORIES ET LES CONCEPTS SOUTENANT L'INTERVENTION	37
INTRODUCTION	37
DÉFINITION ET APPROCHES DE LA MOTIVATION	37
LA BIOLOGIE DES COMPORTEMENTS	39
<i>La théorie de McLean sur les trois cerveaux</i>	39
<i>La théorie de Laborit sur la biologie des comportements sociaux</i>	41
LA PSYCHOLOGIE DES BESOINS	42
<i>L'individu pleinement fonctionnel selon Carl Rogers</i>	42
<i>L'autoactualisation selon Maslow</i>	43
<i>Besoins et motivation au travail</i>	44
LA PSYCHOLOGIE COGNITIVE ET LA MOTIVATION	47
<i>Le modèle « Valence/ Expectation/ Instrumentalité »</i>	47
<i>Julian Rotter et le locus de contrôle</i>	49
<i>Martin Seligman et la résignation apprise</i>	53
<i>Albert Bandura et le sentiment d'efficacité personnelle</i>	54
<i>Le syndrome du faux espoir selon Polivy et Herman</i>	57
<i>La motivation et l'autodétermination selon Ryan et Deci</i>	58

ÉTAPES ET STRATÉGIES DE CHANGEMENT.....	61
<i>Les stratégies adaptatives selon Lazarus et Folkman</i>	61
<i>Le soutien social</i>	63
<i>Le modèle transthéorique du changement de Prochaska</i>	65
<i>La théorie de Savard sur le changement</i>	73
<i>Le pouvoir d'agir</i>	75
5. LES OUTILS DE MESURE POUR L'INTERVENTION OU LA RECHERCHE.....	79
INTRODUCTION.....	79
TESTS DE PERSONNALITÉ ET D'INTÉRÊT PROFESSIONNEL.....	79
<i>La typologie de Holland et les tests d'intérêt professionnel</i>	79
<i>L'inventaire visuel d'intérêts professionnels (IVIP)</i>	81
<i>Le Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)</i>	82
<i>Le Guide de recherche d'une orientation professionnelle (GROP)</i>	83
<i>Le 16FP (facteurs de personnalité)</i>	83
TESTS SUR LES APTITUDES ET LES COMPÉTENCES.....	85
<i>La Batterie générale de tests d'aptitudes (BGTA)</i>	85
<i>Le test AFC compétences génériques</i>	86
QUESTIONNAIRES SUR L'INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE.....	87
<i>Copilote Insertion</i>	87
<i>Le questionnaire sur les obstacles à la réinsertion professionnelle, de Marc Corbière</i>	90
QUESTIONNAIRES ET ÉCHELLES LIÉS À DES THÉORIES EN PSYCHOLOGIE.....	91
<i>Les échelles sur le locus de contrôle</i>	91
<i>Les échelles sur le sentiment d'efficacité personnelle</i>	92
<i>L'échelle d'évaluation de l'estime de soi</i>	93
<i>The Ways of Coping Questionnaire</i>	94
<i>Les outils de mesure du soutien social</i>	95
<i>L'inventaire des motivations au travail de Blais</i>	96
<i>L'échelle d'évaluation du changement</i>	97
6. LE MODÈLE D'INSERTION PROFESSIONNELLE DU TRÈFLE CHANCEUX.....	99
INTRODUCTION.....	99
LE TRÈFLE CHANCEUX.....	99
LE DOSSIER DIAGNOSTICO-ÉVOLUTIF DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE.....	102
LE PROGRAMME OPTRA.....	104
7. LES INTERVENTIONS INSPIRÉES DES THÉORIES DE MCLEAN ET DE LABORIT.....	107
INTRODUCTION.....	107
PRÉSENTATION DE L'APPROCHE.....	107
<i>Les principes d'intervention</i>	107
LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS.....	109
<i>L'expérimentation dans la région de Québec</i>	109
<i>L'expérimentation dans la région de Montréal</i>	111
UNE REDÉFINITION DE L'ACTIVITÉ DE MISE EN MOUVEMENT DES PRESTATAIRES.....	116
<i>La première version de l'Activité de mise en mouvement</i>	116
<i>La redéfinition de l'activité</i>	117
<i>Les résultats de l'expérimentation</i>	120
<i>Une nouvelle orientation pour l'activité de mise en mouvement en 2008-2009</i>	122

8. LE PROJET SYNCHRO.....	125
INTRODUCTION	125
PRÉSENTATION DU PROJET	125
<i>Les intentions d'intervention</i>	125
LES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET	128
<i>Activités en groupe et rencontres individuelles</i>	129
<i>Le nombre de participants et d'intervenants</i>	129
<i>La durée du projet</i>	130
<i>Les exigences personnelles et professionnelles pour l'équipe d'intervention</i>	130
LE DÉROULEMENT DU PROJET	131
<i>Le recrutement</i>	131
<i>Les ateliers</i>	131
<i>Les projets</i>	133
<i>Les activités d'intégration et le transfert d'apprentissage</i>	133
<i>L'autopositionnement</i>	133
<i>L'accompagnement postparticipation</i>	134
L'ÉVALUATION DE L'INTERVENTION	135
<i>La première évaluation : volet qualitatif</i>	135
<i>La première évaluation : volet quantitatif</i>	138
<i>La deuxième évaluation : volet quantitatif</i>	140
<i>La deuxième évaluation : volet qualitatif</i>	141
CONCLUSION	145

INTRODUCTION

De 1998 à 2008, le nombre de prestataires d'une aide financière de dernier recours a baissé de 26,2 %, passant de 504 020 personnes à 371 895 personnes¹. La clientèle inscrite au Programme d'aide sociale, qui vise les personnes sans contrainte à l'emploi et les personnes ayant des contraintes temporaires à l'emploi, a cependant diminué nettement plus rapidement, passant de 377 180 personnes à 231 358 personnes, ce qui représente une baisse de 38,7 %.

Au sein de ce programme, la clientèle sans contraintes à l'emploi a connu une diminution encore plus prononcée, passant de 255 548 personnes à 142 524 personnes, ce qui représente une chute de 44,2 %. Le nombre de personnes ayant des contraintes temporaires à l'emploi est quant à lui passé de 121 632 à 88 834, ce qui constitue une diminution de 27 %. Cette dernière est donc un peu plus importante que celle observée pour l'ensemble des prestataires d'une aide financière de dernier recours.

Pendant la même période, la clientèle inscrite au Programme de solidarité sociale a au contraire augmenté de 10,8 %, passant de 126 840 personnes à 140 537 personnes. Cette augmentation est liée à la hausse de 14 % du nombre de personnes ayant des contraintes sévères à l'emploi, qui est passé de 115 188 à 131 374. Le nombre de conjoints de personnes ayant des contraintes sévères à l'emploi a quant à lui diminué de 21,4 %, passant de 11 652 à 9 163.

Ces évolutions ont eu pour conséquence une modification importante de la composition de la clientèle pour la période 1998-2008. La baisse rapide de la clientèle sans contraintes à l'emploi a eu pour effet de diminuer son poids relatif dans l'ensemble des prestataires d'une aide financière de dernier recours, qui est passé de 50,7 % à 38,3 %. La part de la clientèle ayant des contraintes temporaires à l'emploi a quant à elle baissé très légèrement, passant de 24,1 % à 23,9 %. La part de la clientèle ayant des contraintes sévères à l'emploi a par contre augmenté fortement, passant de 25,2 % à 37,8 %.

Ces données indiquent un alourdissement du profil de la clientèle bénéficiant d'une aide financière de dernier recours depuis 1998, lié à une baisse rapide de la clientèle sans contraintes à l'emploi et à une augmentation sensible de la clientèle ayant des contraintes sévères à l'emploi. La baisse de la clientèle sans contraintes à l'emploi peut s'expliquer par l'embellie du marché du travail depuis 1998, caractérisée par une hausse très nette des taux d'activité et d'emploi, accompagnée d'une diminution du taux de chômage. L'augmentation du nombre de personnes ayant des contraintes sévères à l'emploi peut s'expliquer par le vieillissement de la population,

1. Données du mois de mars. L'Aide financière de dernier recours est versée aux personnes qui n'ont pas de ressources suffisantes pour subvenir à leurs besoins et à ceux de leur famille. Elle comprend le Programme d'aide sociale, qui vise les personnes sans contraintes à l'emploi ou ayant des contraintes temporaires à l'emploi, et le Programme de solidarité sociale, qui s'applique aux personnes présentant des contraintes sévères à l'emploi ainsi qu'à leur conjoint.

qui entraîne une hausse de la proportion de personnes avec des problèmes de santé et des limitations fonctionnelles importantes.

Certaines données indiquent qu'il y aurait aussi un alourdissement de la clientèle inscrite au Programme d'aide sociale. Ainsi, le nombre de personnes ayant des contraintes temporaires à l'emploi a baissé nettement moins que le nombre de personnes sans contraintes à l'emploi. De plus, au sein de la clientèle sans contraintes à l'emploi, la proportion de personnes dont la durée cumulative des prestations d'aide financière de dernier recours est de 120 mois ou plus est passée de 27,9 % à 39,1 %. La proportion de personnes dont la durée consécutive des prestations est de 120 mois ou plus est quant à elle passée de 10,3 % à 15,2 %. Une proportion croissante de personnes sans contraintes à l'emploi semble ainsi éprouver des difficultés d'insertion durable en emploi, malgré un marché du travail marqué par une hausse des besoins de main-d'œuvre.

En 2004, la *Direction générale adjointe de la recherche, de l'évaluation et de la statistique (DGARES)* a mené une étude qui avait pour but d'établir les facteurs limitant l'intégration à l'emploi des adultes sans contraintes à l'emploi à partir de huit caractéristiques principales présentes dans les fichiers du Ministère² :

- avoir bénéficié de prestations d'aide financière de dernier recours pour une durée cumulative égale ou supérieure à quatre ans (60 % des prestataires);
- avoir été longtemps absente ou absent du marché du travail³ (34 %);
- avoir une scolarité inférieure au 4^e secondaire (32 %);
- être âgé de 45 ans ou plus (29 %);
- être une personne immigrante (26 %);
- être chef de famille monoparentale (15 %);
- présenter des épisodes de contraintes attribuables à la santé (13 %);
- avoir des enfants à charge de moins de cinq ans (4 %).

L'étude a démontré que les taux de sortie de l'aide sociale au cours de l'année variaient fortement selon le nombre de caractéristiques. Ainsi, parmi les personnes ne présentant aucune de ces caractéristiques, 64,1 % sont sorties de l'aide sociale au moins un mois en 2003-2004. Cette proportion était de 57 % chez les personnes qui présentaient une seule caractéristique et de 43,7 % chez celles qui en présentaient deux. La proportion baissait à seulement 27,2 % chez celles qui cumulaient trois caractéristiques. Des analyses supplémentaires ont démontré que la durée de présence constituait le principal facteur défavorable à un retour sur le marché du travail.

Un constat similaire a été fait relativement au taux de participation à des mesures actives, quoique de façon moins évidente. Ainsi, 40 % des personnes ne présentant aucune caractéristique limitant l'intégration à l'emploi ont participé à une mesure active au moins une fois durant l'année. Cette proportion était légèrement plus élevée (42,8 %) chez les personnes présentant une

2. DIRECTION GÉNÉRALE ADJOINTE DE LA RECHERCHE, DE L'ÉVALUATION ET DE LA STATISTIQUE. *Caractéristiques limitant l'intégration à l'emploi chez les adultes prestataires sans contraintes à l'emploi. Années 2003-2004*. Septembre 2004.

3. Personnes prestataires d'une aide financière de dernier recours depuis 24 mois consécutifs ou plus et n'ayant pas déclaré de revenu de travail au cours de la dernière année.

caractéristique limitantes. Elle baissait cependant à 36,7 % chez les personnes présentant deux caractéristiques et à 27,4 % chez les personnes en présentant trois.

Depuis la publication des résultats de cette analyse, la DGARES a décidé de mener trois études sur les conditions de participation des prestataires de l'assistance-emploi à des démarches visant l'insertion en emploi, afin d'appuyer les efforts d'Emploi-Québec en vue de l'élaboration de ses interventions auprès des clientèles éloignées du marché du travail.

La Direction de l'évaluation (DE) a entrepris une étude sur les perceptions des prestataires ayant refusé de participer à l'expérimentation d'une intervention intensive dans sept centres locaux d'emploi en 2007-2008. Le premier volet de cette étude a été effectué au moyen de groupes de discussion composés de prestataires sollicités à l'occasion de cette expérimentation. Des gestionnaires d'entreprises n'ayant pas participé ont aussi été rencontrés. Le second volet, en cours, vise à joindre des prestataires et des gestionnaires d'entreprises ayant participé à l'expérimentation. En parallèle, la Direction de la recherche (DR) a mené une étude cherchant à établir les motifs de participation et de non-participation des prestataires à l'ensemble des mesures d'Emploi-Québec. Cette étude a été effectuée à l'aide de groupes de discussion tenus dans trois régions, soit Montréal, la Capitale-Nationale et la Mauricie.

Ces études ont mis en évidence le fait qu'à la fois les employeurs et les prestataires de l'aide sociale sont favorables à ce que des efforts soient faits pour favoriser l'insertion en emploi des personnes éloignées du marché du travail. Les prestataires ont cependant posé quelques conditions à leur insertion. Certains se sont dits ouverts à l'idée de travailler au salaire minimum, si l'emploi est intéressant et qu'il comporte des possibilités d'avancement. Mais la majorité considère que le salaire minimum est trop bas et qu'il ne présente pas d'avantage significatif comparé aux prestations d'aide sociale, à moins d'un supplément aux revenus de travail. Manifestant des appréhensions relativement à la période d'insertion en emploi, certains souhaitent en outre avoir la possibilité d'un retour graduel en emploi. Enfin, plusieurs souhaitent pouvoir bénéficier d'un accompagnement au début de leur insertion. Les employeurs interrogés se sont également montrés en faveur d'un accompagnement des prestataires et d'un soutien à l'entreprise si des difficultés survenaient.

Le présent document porte sur la troisième étude, menée par la Direction de la recherche. Par la consultation de différents spécialistes et par une recension d'écrits, cette étude vise à mieux comprendre les conditions nécessaires à la mobilisation des personnes éloignées du marché du travail dans un processus d'insertion professionnelle. Afin d'atteindre cet objectif général, l'étude cherche dans un premier temps à mieux comprendre l'interaction entre facteurs personnels et facteurs environnementaux chez les personnes éloignées du marché du travail. Elle cherche également à mieux connaître les outils diagnostiques conçus pour établir le profil d'employabilité des personnes qui peuvent ou non être mobilisées dans une démarche vers l'emploi, de même que les stratégies susceptibles de mobiliser des personnes vivant un problème d'exclusion socioéconomique dans une démarche vers l'emploi.

Le document comprend huit chapitres :

- Le premier porte sur la méthodologie. On y présente les trois grandes questions de recherche, les types de spécialistes consultés, les moyens utilisés pour les sélectionner et les modalités retenues pour l'analyse des données.
- Le deuxième chapitre présente les commentaires recueillis auprès des spécialistes sur les facteurs en jeu dans les processus d'exclusion ou d'insertion socioprofessionnelle, sur les outils diagnostiques permettant de connaître le profil des personnes et sur les types d'interventions susceptibles de favoriser le cheminement vers l'emploi de ces personnes.
- Le troisième chapitre porte sur l'exclusion socioprofessionnelle. À partir des entrevues avec les spécialistes et des résultats de certaines recherches, il présente notamment les facteurs objectifs qui constituent des risques d'exclusion pour certaines populations vulnérables. Suivent une typologie des situations d'exclusion et une présentation des résultats d'une recherche sur les stratégies individuelles relativement à l'exclusion.
- Le quatrième chapitre présente les principales théories et les principaux concepts pouvant soutenir une intervention dans plusieurs domaines, dont celui de l'insertion socioprofessionnelle. Ces théories portent notamment sur la motivation et sur les étapes de changement chez les personnes qui tentent d'effectuer des changements importants dans leur vie. Certains moyens d'intervention inspirés de ces théories sont aussi présentés.
- Le cinquième chapitre porte sur les outils diagnostiques. Ceux-ci ont été répartis dans quatre catégories : les tests de personnalité et d'intérêt professionnel, les tests sur les aptitudes et les compétences, les questionnaires sur l'insertion socioprofessionnelle et les outils de mesure associés aux différentes théories en psychologie sociale.
- Le sixième chapitre présente le modèle d'insertion professionnelle du Trèfle chanceux, conçu par Jacques Limoges. Ce modèle porte essentiellement sur les quatre dimensions qu'une personne doit connaître ou comprendre pour réussir son insertion : l'environnement socioéconomique; ses champs d'intérêt, ses valeurs, ses aptitudes et ses exigences; les lieux potentiels de recherche d'emploi et les moyens à mettre en œuvre pour se trouver un emploi. Un programme d'intervention destiné aux chômeurs de longue durée conçu à partir du modèle est également présenté.
- Le septième chapitre présente un ensemble de projets conçus expressément pour intervenir auprès des prestataires sans contraintes à l'emploi. Inspirés des théories de McLean sur les trois cerveaux et de Laborit sur la biologie des comportements sociaux, ces projets avaient pour but de développer la motivation des personnes éloignées du marché du travail à s'engager dans un cheminement vers l'emploi.
- Le huitième chapitre porte sur le projet Synchro, lui aussi mis en œuvre auprès de prestataires sans contraintes à l'emploi éloignés du marché du travail. Plus ambitieux que ceux qui ont été inspirés des théories de McLean et de Laborit, ce projet avait pour but de développer l'autodétermination et le pouvoir d'agir chez des personnes éloignées du marché du travail.

1. LA MÉTHODOLOGIE

OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE

Cette recherche avait pour but d'appuyer les efforts d'Emploi-Québec et du Ministère pour favoriser l'insertion en emploi des personnes éloignées du marché du travail. À cette fin, trois objectifs ont été poursuivis :

- Contribuer à une meilleure compréhension des relations entre les facteurs personnels et les facteurs environnementaux⁴ de l'exclusion socioprofessionnelle.
- Mieux connaître les outils à la disposition des intervenants pour évaluer le profil et les besoins des personnes qui éprouvent des difficultés d'insertion sur le marché du travail.
- Mieux comprendre les stratégies d'intervention qui peuvent être mises en œuvre pour aider ces personnes à cheminer vers l'emploi.

Ces objectifs ont été traduits dans trois grandes questions de recherche, qui ont ensuite été déclinées en questions secondaires :

1. Dans quelle mesure les recherches sur les processus d'insertion nous permettent-elles de mieux comprendre la dynamique entre les facteurs personnels et les facteurs environnementaux chez les personnes qui entreprennent ou non une démarche vers l'emploi?
 - Qui sont les principaux chercheurs sur l'insertion en emploi?
 - Quels sont les principaux résultats des recherches?
 - Les recherches permettent-elles de mieux comprendre les conditions de mobilisation des personnes?
 - De façon plus précise, ces recherches permettent-elles de mieux comprendre le rôle des conditions objectives et subjectives dans la mobilisation vers l'emploi des personnes ayant des difficultés d'insertion sur le marché du travail?

4. Les facteurs environnementaux comprennent les conditions de l'environnement économique et social : taux d'emploi et de chômage, politiques de recrutement des entreprises, soutien social, etc. Les facteurs personnels peuvent être répartis selon qu'il s'agit de caractéristiques objectives ou subjectives. Les caractéristiques objectives comprennent notamment le sexe, l'âge, la scolarité et l'état de santé ou les limitations fonctionnelles. Les caractéristiques subjectives renvoient quant à elles aux facteurs psychologiques en jeu dans les processus ou les situations d'exclusion (émotions, représentations, stratégies, etc.).

2. Quels sont les outils permettant d'établir le profil des personnes, afin notamment de déterminer quelles sont celles qui sont difficilement mobilisables dans une démarche d'insertion et celles qui sont mobilisables moyennant une intervention plus ou moins importante?
 - Quels sont les principaux outils permettant de tracer le profil des personnes éloignées du marché du travail?
 - Quelles sont les assises théoriques de ces outils?
 - Quels aspects couvrent-ils (personnalité, compétences génériques, etc.)?
 - Existe-t-il des tests adaptés précisément à la situation des personnes ayant des problèmes d'insertion sur le marché du travail?
 - Dans quelle mesure ces outils permettent-ils de mieux comprendre les valeurs, les attitudes et les stratégies des personnes engagées dans une démarche vers l'emploi?
3. Quels sont les types d'interventions permettant de mobiliser les personnes ayant des profils d'employabilité défavorables et qui sont faiblement motivées à s'engager dans une démarche vers l'emploi?
 - Qui sont les principaux concepteurs et les principales conceptrices de ces interventions?
 - Quelles sont leurs bases théoriques?
 - Quelles interventions ont été expressément conçues ou adaptées pour favoriser la mobilisation des personnes vers l'emploi?
 - Auprès de quelles clientèles ces interventions ont-elles été expérimentées?
 - Quelles ont été les difficultés éprouvées?
 - Quels résultats ont été obtenus?

STRATÉGIE DE RECHERCHE

Afin d'apporter des réponses complètes ou partielles à ces questions, la stratégie de recherche a reposé sur deux démarches complémentaires : une consultation de spécialistes et une recension d'écrits. Ces deux volets ont été étroitement liés tout au long de la démarche. Une analyse rapide de la documentation disponible a contribué à sélectionner les spécialistes à consulter. Les entrevues avec ces personnes ont ensuite permis de dresser une liste d'études pertinentes pour l'analyse documentaire.

Même si la recherche devait au départ privilégier des documents produits au Québec, la consultation des spécialistes nous a amené à analyser certains documents étrangers qui ont inspiré leurs travaux. Toutefois, l'étude n'avait pas l'ambition de couvrir de façon exhaustive les publications québécoises ou étrangères. Le volet documentaire s'est ainsi limité aux ouvrages qui ont été mentionnés par les personnes rencontrées.

Lors du volet consultation, deux types de spécialistes ont été sollicités :

- Des chercheurs et des chercheuses ayant effectué des études sur la clientèle prestataire d'une aide financière de dernier recours ou sur les groupes de personnes ayant des difficultés d'insertion en emploi (personnes faiblement scolarisées, toxicomanes, personnes ayant des problèmes psychologiques ou des incapacités, etc.).
- Des concepteurs et des conceptrices de stratégies d'intervention favorisant l'insertion et le maintien en emploi des personnes éprouvant des difficultés d'insertion.

La première étape de la recherche a consisté à dresser une liste de personnes à rencontrer. Pour ce faire, plusieurs sources d'information ont été consultées :

- Groupes de recherche spécialisés en insertion;
- Fonds de recherche (Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture et Conseil de recherche en sciences humaines du Canada);
- Universités (départements de sociologie, de psychologie, de travail social, des sciences de l'éducation, et d'orientation scolaire et professionnelle);
- Directions centrales du Ministère et d'Emploi-Québec.

La deuxième étape de la recherche a consisté en un examen rapide des principales recherches effectuées par ces personnes ou des outils d'intervention conçus par elles, afin de déterminer celles dont les travaux étaient les plus pertinents. Les sites Internet des centres de recherche, des universités et des fonds de recherche présentent généralement la liste des travaux déjà publiés ou en cours. Une lecture rapide des travaux portant sur l'une ou l'autre de nos questions de recherche a été faite, afin d'évaluer la pertinence de rencontrer leurs auteurs. Pour être sélectionnées, les personnes devaient répondre à l'une ou l'autre des conditions suivantes :

- Posséder une expertise variée (mesurée selon le nombre de recherches récentes) dans le domaine de l'insertion en emploi des personnes présentant des profils d'employabilité défavorables, en accordant la priorité aux spécialistes ayant effectué des recherches permettant de comprendre l'interaction entre les facteurs subjectifs et objectifs chez les prestataires de l'aide sociale et chez des groupes présentant des difficultés particulières.
- Posséder une expertise pertinente relativement aux outils diagnostiques permettant de tracer le profil d'employabilité des personnes ayant des difficultés d'insertion sur le marché du travail.

- Posséder une expertise sur les stratégies d'intervention mises en œuvre auprès des personnes éprouvant des difficultés d'insertion en emploi, en accordant la priorité aux concepteurs et conceptrices de stratégies destinées aux prestataires de la sécurité du revenu.

La troisième étape a consisté à communiquer par téléphone avec les personnes sélectionnées. Après que nous leur ayons présenté le but de la présente recherche, ces personnes étaient invitées à parler brièvement de leurs travaux passés ou en cours. Cela permettait de déterminer la pertinence de poursuivre l'entretien lors d'une entrevue. Les personnes pour lesquelles l'entretien téléphonique permettait d'entrevoir une valeur ajoutée relativement à la simple lecture des textes qu'elles ont publiés étaient retenues en priorité pour un deuxième entretien.

Sept spécialistes ont ainsi été rencontrés :

- Quatre chercheuses ou chercheurs en insertion socioprofessionnelle. Il s'agit de sociologues ou de chercheuses en orientation scolaire et professionnelle. Ces personnes ont notamment acquis une expertise en matière de recherche sur les difficultés d'insertion sur le marché du travail des jeunes, des toxicomanes, des femmes, des travailleuses et travailleurs âgés et des personnes ayant des problèmes de santé mentale.
- Trois concepteurs ou conceptrices de stratégies d'intervention auprès des chômeurs et chômeuses de longue durée et de prestataires éloignés du marché du travail⁵. Une de ces personnes a également été consultée à titre de spécialiste sur les outils diagnostiques permettant de tracer le profil et les besoins des personnes.

Les entrevues duraient environ une heure et demie⁶. Afin de les préparer, une lecture plus attentive des travaux publiés par les spécialistes a été faite par les deux intervieweurs. La grille d'entrevue reprenait globalement les questions de recherche formulées plus haut, adaptées à partir de la lecture des documents publiés par les personnes à rencontrer. Les entrevues étaient enregistrées, afin de faciliter la rédaction de comptes rendus fidèles. Les personnes étaient invitées à remettre à l'intervieweur des documents pertinents mais non publiés. La rédaction du rapport de recherche a reposé sur trois types de contenus :

- Le contenu des entrevues;
- Le contenu des textes, des outils diagnostiques et des outils d'intervention produits par les personnes rencontrées;
- Le contenu des documents les plus pertinents publiés par d'autres spécialistes, dont les travaux ont été mentionnés lors des entrevues.

5. Une personne consultée à titre de chercheuse a également élaboré un programme d'intervention auprès de jeunes âgés de 16 à 25 ans. Le programme n'a pas été étudié en profondeur au cours de cette recherche, qui visait plus particulièrement les stratégies d'intervention destinées aux chômeurs de longue durée et aux prestataires d'une aide financière de dernier recours. Il sera cependant présenté brièvement au chapitre 4, dans la section portant sur le locus de contrôle.

6. Sauf pour un concepteur de stratégies d'intervention, avec qui nous avons communiqué au moyen de courriels.

2. LE POINT DE VUE DES SPÉCIALISTES

INTRODUCTION

Ce chapitre présente les commentaires recueillis auprès des personnes rencontrées, faits en réponse aux trois grandes questions qui leur ont été posées : relativement aux résultats de recherches sur l'exclusion et l'insertion socioprofessionnelle, aux outils diagnostiques permettant de connaître le profil des personnes et aux stratégies d'intervention pertinentes auprès des personnes éloignées du marché du travail. Lors des entrevues, les personnes rencontrées ont mentionné un certain nombre de recherches, de théories ou de concepts, qui seront évoqués très succinctement dans ce chapitre, dans la mesure où ils appuient leurs propos. Ces travaux seront présentés de façon plus complète dans les chapitres qui suivent. Le but de ce chapitre est donc d'articuler les commentaires recueillis auprès des spécialistes avec le contenu de ces chapitres.

LES RECHERCHES SUR L'EXCLUSION ET L'INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE

Certains des spécialistes rencontrés ont surtout mis en évidence les caractéristiques du contexte socioéconomique ayant pour effet d'accroître le risque d'exclusion pour certaines catégories de la population. Des chercheuses ont ainsi mis l'accent sur la dualisation du marché du travail et sur la précarisation d'une partie de la main-d'œuvre.

Malgré la progression du taux d'emploi et la baisse du taux de chômage, une part importante de la main-d'œuvre continue de vivre un faible attachement au marché du travail. Ces personnes doivent notamment vivre avec de faibles salaires, des conditions de travail difficiles, de faibles possibilités d'avancement et une insécurité d'emploi chronique. Elles peuvent difficilement s'éloigner du seuil de faible revenu, développer leurs compétences et se bâtir une identité professionnelle forte qui leur permettrait de progresser sur le marché du travail.

Ces personnes demeurent vulnérables au chômage, parce qu'elles occupent des emplois précaires ou que les entreprises dans lesquelles elles travaillent sont elles-mêmes fragiles. Souvent faiblement qualifiées, et parce que leurs compétences ne répondent pas aux exigences des employeurs, elles peuvent éprouver des difficultés à se retrouver un emploi. Elles risquent alors de glisser dans une situation de chômage de longue durée et de se retrouver parmi les exclus du marché du travail.

Les caractéristiques de l'environnement socioéconomique constituent des facteurs d'exclusion qui touchent plus souvent les personnes dont certaines caractéristiques personnelles font obstacle à leur insertion en emploi, notamment les jeunes décrocheuses et décrocheurs, les mères de famille monoparentale, les travailleuses et travailleurs âgés, les personnes ayant des problèmes de santé mentale, les toxicomanes et les personnes ayant des limitations physiques ou intellectuelles.

Mais le processus d'exclusion ne se manifeste pas seulement relativement au marché du travail. Certains chercheurs ont fait référence aux travaux de Robert Castel sur la désaffiliation, définie comme un processus de dissociation du lien social qui se situe sur deux axes : la participation au marché du travail et la participation aux réseaux de sociabilité. Les personnes qui vivent les situations les plus difficiles subissent une double exclusion : en plus d'être exclues de la sphère du travail, elles perdent leurs liens avec les réseaux de sociabilité.

Sans nier l'importance de l'environnement socioéconomique, certains chercheurs et concepteurs de stratégies d'intervention travaillant dans le domaine de l'orientation scolaire et professionnelle ont surtout porté leur attention sur le profil psychologique et sur les stratégies des personnes en recherche d'emploi. Ces préoccupations sont compréhensibles, dans la mesure où ces personnes ont pour mission de nourrir la pratique professionnelle des conseillères et des conseillers en orientation. L'évolution de cette profession a amené un élargissement des préoccupations, à la fois chez les chercheurs et chez les praticiens, au cours des 10 dernières années. Autrefois limité surtout aux problèmes d'orientation des jeunes, leur univers s'est étendu progressivement aux problèmes de réinsertion en emploi des personnes en chômage et aux conditions de maintien en emploi.

La consultation de ces spécialistes a permis de mieux comprendre la dynamique des facteurs objectifs et subjectifs dans les processus d'exclusion et d'insertion socioprofessionnelle. Les trois concepteurs de stratégies à l'intention des chômeurs et chômeuses de longue durée ou des prestataires sans contraintes à l'emploi de l'aide sociale qui ont été rencontrés se sont notamment inspirés d'un ouvrage publié en France au début des années 1990 par Vincent de Gaulejac et Isabelle Taboada-Leonetti intitulé *La lutte des places*. Cette recherche porte sur les stratégies mises en œuvre par les personnes en processus de désinsertion.

Pour ces auteurs, des sentiments comme la frustration, la honte ou la révolte sont des médiateurs par lesquels les personnes vivent les phénomènes sociaux. Ces sentiments engendrent à leur tour diverses stratégies qui visent à répondre à la situation. Trois grandes stratégies, permettant de supprimer ou de réduire la souffrance associée à ces sentiments, sont utilisées par les personnes qui vivent une désinsertion :

- Les stratégies de contournement, grâce auxquelles les personnes se réfèrent à d'autres systèmes de valeurs dans lesquels leur identité n'est pas dévalorisée;
- Les stratégies de dégageant de la situation, grâce auxquelles les personnes projettent la responsabilité de leur situation vers l'extérieur;
- Les stratégies de défense, grâce auxquelles les personnes cherchent à masquer ou à oublier leur souffrance, notamment par le déni ou l'évitement.

L'INTERVENTION AUPRÈS DES PERSONNES EXCLUES

La majorité des personnes rencontrées dans le contexte de cette recherche sont critiques quant à une approche traditionnelle de l'intervention auprès des personnes qui sont exclues du marché du travail. Selon cette approche, l'intervenant est un spécialiste qui aide son client ou sa cliente en

définissant son profil au moyen d'outils diagnostiques éprouvés. À partir de l'analyse des résultats à différents tests, il détermine les besoins de la personne pour ensuite élaborer une stratégie d'intervention appropriée. Il lui reste alors à la convaincre de la pertinence de la stratégie proposée et à lui expliquer la démarche à suivre. L'attitude critique des personnes rencontrées devant une telle approche se reflète à la fois dans les commentaires recueillis sur les outils diagnostiques permettant de tracer un profil et dans ceux qui portent sur les caractéristiques de l'intervention.

Intervenir auprès de qui?

Les chercheuses et les chercheurs rencontrés considèrent généralement que la grande majorité des personnes exclues depuis longtemps du marché du travail peuvent s'engager dans un cheminement qui les amènera vers un emploi si on leur offre tout le soutien et les outils nécessaires. Ils affirment que le nombre de personnes qui pourraient réussir leur insertion professionnelle dépend du niveau de financement et de la cohérence des programmes publics qui leur sont destinés.

Certains soutiennent que les interventions de courte durée visant une insertion socioprofessionnelle rapide sont souvent insuffisantes dans le cas des personnes éloignées du marché du travail. Bon nombre de personnes exclues ont connu le phénomène des *portes tournantes*, caractérisé par une alternance de participations à des mesures de courte durée plus ou moins adaptées à leurs besoins et de tentatives infructueuses d'insertion en emploi qui les a amenées à devenir cyniques devant les possibilités de réinsertion. Ces personnes ont besoin d'une aide de longue durée qui leur permettra de se reconstruire psychologiquement, afin de retrouver la motivation et la confiance en soi essentielles à la poursuite d'un effort durable d'insertion sur le marché du travail⁷.

Sans nécessairement s'opposer à ce point de vue, les personnes qui ont conçu des stratégies d'intervention ont pour leur part mis en relief le fait que certaines personnes présentent des profils qui rendent l'intervention beaucoup plus difficile. Dans les trois projets qui ont été analysés au cours de cette recherche, il était ainsi précisé que, pour participer, les personnes devaient avoir un minimum de motivation, sans quoi l'intervention risquait fort de ne pas donner les résultats attendus.

Cette idée selon laquelle les personnes doivent avoir un minimum de motivation pour bénéficier d'une intervention se retrouve dans le modèle trans-théorique de Prochaska, qui est une référence

7. Les programmes d'Emploi-Québec permettent déjà des interventions de longue durée. Le Programme d'aide et d'accompagnement social (PAAS) s'adresse aux personnes qui ne sont pas prêtes, à court ou à moyen terme, à intégrer le marché du travail. Il comprend le programme Devenir, qui vise des personnes qui ne sont pas prêtes à entreprendre une démarche vers l'emploi, mais qui pourraient le faire dans un délai d'un an. Normalement répartis sur 12 mois ou moins, les projets durent en moyenne 80 heures par mois. Le programme Interagir s'adresse aux personnes dont la participation au marché du travail ne peut être envisagée qu'à plus long terme. La durée moyenne de participation est de 80 heures. Il n'y a pas de durée maximale prévue, mais la participation doit faire l'objet d'une évaluation après chaque période de 12 mois. Les services d'aide à l'emploi (SAE) visent quant à eux des personnes en recherche d'emploi et des personnes éloignées du marché du travail qui ont besoin d'aide pour préciser leurs objectifs professionnels. La durée totale de l'intervention ne peut dépasser 180 heures.

majeure pour les concepteurs de stratégies d'intervention et pour les intervenants qui cherchent à moduler leur intervention en fonction de la situation individuelle. Ce modèle a été conçu pour comprendre les étapes du changement individuel dans plusieurs contextes, notamment en santé et en insertion socioprofessionnelle. Il présente six stades de changement : la précontemplation, la contemplation, la préparation, l'action, le maintien et la terminaison.

Ces six stades seront présentés dans le chapitre sur les théories et les modèles d'intervention. On peut retenir dès maintenant que les personnes au stade de la précontemplation sont très difficiles à mobiliser dans une démarche, parce qu'elles ont tendance à nier l'existence d'un comportement qui pose problème et la nécessité de changer. Certains événements de la vie peuvent cependant amener ces personnes à se remettre en question. Selon le modèle, elles se retrouvent alors au stade de la contemplation, parce qu'elles deviennent conscientes des avantages à changer, même si elles demeurent hésitantes. Leur hésitation ou leur ambivalence représente cependant une possibilité d'ouverture devant une éventuelle participation à une démarche qui les amènerait à changer.

L'utilisation de ce modèle peut orienter le type d'intervention à mener auprès des personnes exclues du marché du travail, incluant les personnes faiblement motivées à changer leur situation. Selon Prochaska, la progression à travers ces stades s'effectue grâce à l'utilisation de deux grandes catégories de stratégies : les stratégies expérientielles de prise de conscience et de réévaluation de la situation, et les stratégies comportementales, qui visent à modifier durablement le comportement. Les stratégies expérientielles sont indiquées pour les personnes qui sont aux deux premiers stades (précontemplation et contemplation), tandis que les stratégies comportementales sont surtout pertinentes auprès des personnes qui sont aux stades suivants.

L'entrevue motivationnelle, de William R. Miller et Stephen Rollnick, semble être indiquée pour les personnes faiblement motivées à changer leur situation. Inspirée en partie par les travaux de Prochaska et de ses collaborateurs, cette méthode de communication vise à accroître la motivation au changement par l'exploration et la résolution de l'ambivalence. Le but est de faire progresser la personne qui se situe aux stades de précontemplation ou de contemplation vers les stades de préparation et d'action. L'intervenant ou l'intervenante doit connaître le stade de changement où se situe la personne. Une résistance de la part de celle-ci est souvent le signe que la stratégie adoptée est prématurée.

Comment connaître le profil et les besoins des personnes?

La deuxième grande question de cette recherche portait sur les différents outils diagnostiques permettant de connaître le profil des personnes qui ont besoin d'aide pour réussir leur insertion socioprofessionnelle. La recherche a permis d'établir quatre grandes catégories d'outils de mesure :

- **Les tests d'intérêt professionnel et de personnalité.** Ces tests comprennent notamment le *Vocational Preference Inventory*, de Holland, et le *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI), permettant de classer les personnes selon leur type de personnalité, ce type pouvant être associé à une profession. On y retrouve également le *16 FP* (facteurs de personnalité). En plus de servir aux conseillers et aux conseillères en orientation

professionnelle, ce test peut servir à établir un diagnostic clinique afin d'orienter une thérapie.

- **Les tests sur les aptitudes et les compétences.** Le test nommé *General Aptitude Test Battery* (GATB) est l'outil le plus largement utilisé en orientation scolaire et professionnelle. Sa dernière version porte sur neuf facteurs d'aptitude, notamment le calcul, la verbalisation, la perception des formes, et la dextérité manuelle et digitale. Le Test *AFC compétences génériques* permet quant à lui d'évaluer 14 compétences génériques, comprenant le sens des responsabilités, la créativité, la capacité d'apprendre et celle de résoudre des problèmes.
- **Les outils sur l'employabilité et sur les obstacles à l'insertion socioprofessionnelle.** Le logiciel *Copilote Insertion* a pour but de mesurer la situation d'employabilité ou d'exclusion professionnelle des personnes en recherche d'emploi. Il permet de déterminer la situation de la personne relativement à 28 facteurs, répartis dans cinq catégories : pertinence du projet, qualité de la communication, dynamisme, difficultés et stratégies. Le logiciel privilégie toutefois la dimension vocationnelle, même si l'un des champs couverts porte sur les difficultés personnelles liées à l'insertion professionnelle. Le *Questionnaire sur les obstacles à la réinsertion professionnelle*, de Corbière, porte sur des facteurs liés à l'environnement (conditions du marché du travail, salaires, moyens de transport) et à la personne (santé, scolarité, degré de motivation, etc.).
- **Des questionnaires ou échelles qui instrumentent certains concepts de la psychologie sociale.** Il s'agit notamment de l'*Échelle d'évaluation du changement* (ECC), liée au modèle trans-théorique de Prochaska. D'autres outils portent sur des états psychologiques : optimisme, dépression, anxiété, sentiment d'efficacité personnelle, etc. D'autres encore touchent les stratégies de changement utilisées par les personnes pour faire face à des situations stressantes et la mesure du soutien social. Certains de ces outils ont été conçus pour fins de recherche et n'ont pas pour but d'être utilisés lors des interventions.

La recherche sur les outils diagnostiques n'a pas permis d'identifier des outils éprouvés qui pourraient servir à connaître de façon précise le profil et les besoins des personnes éloignées du marché du travail. L'outil qui au départ semblait le plus pertinent pour y parvenir, le logiciel *Copilote Insertion*, porte surtout sur la dimension vocationnelle. Le *Questionnaire sur les obstacles à la réinsertion professionnelle*, de Corbière, a quant à lui été conçu expressément pour les fins d'une recherche sur la réadaptation des travailleuses et des travailleurs accidentés à risque de chronicité. Des recherches supplémentaires seraient nécessaires pour voir s'il existe des outils convenant aux personnes éloignées du marché du travail.

Même si de tels outils existaient, il faudrait s'interroger sur leur utilisation. Sans remettre radicalement en cause l'utilité de tests psychométriques, certains des spécialistes éprouvent des réserves devant l'idée d'utiliser systématiquement de tels outils pour connaître le profil et les besoins des personnes éloignées du marché du travail. Leur réticence porte surtout sur l'utilisation de tests qui aurait pour but de sélectionner les participants ou les participantes à une intervention. Le recours à ces tests peut selon eux avoir un effet stigmatisant s'ils sont utilisés

sans discernement, amenant par exemple l'intervenant ou l'intervenante à porter trop rapidement un jugement défavorable sur les possibilités d'insertion et de maintien en emploi d'une personne, alors que celle-ci pourrait dans les faits réussir son insertion si on lui donnait l'aide nécessaire. En outre, certains tests doivent être achetés à un coût relativement élevé, renouvelé à chaque passation. L'analyse des résultats doit être faite par les entreprises qui les fournissent et l'interprétation des résultats doit être faite par des professionnels ayant reçu une formation spécifique.

Les spécialistes rencontrés reconnaissent pourtant la nécessité de bien connaître la situation globale des personnes afin de les orienter vers une intervention appropriée. Pour certains, le moyen à privilégier demeure cependant l'entrevue individuelle. Bien menée, une telle entrevue peut fournir à l'intervenant ou à l'intervenante tous les éléments pertinents pour comprendre les besoins de la personne. Selon une chercheuse, lorsqu'on laisse les personnes parler librement de leurs expériences, de ce qu'elles pensent du travail, de leurs craintes, de leurs intérêts et de leurs projets, il en ressort souvent une analyse assez structurée, qui permet de dégager des éléments pouvant servir à orienter l'intervention, sans enfermer les personnes dans un schéma rigide.

Selon une autre chercheuse, une démarche d'entrevue à deux niveaux peut être pertinente. Une première entrevue a pour mission de faire le point, de façon objective, sur les expériences d'emploi, de non-emploi, de retour au travail et de participation à des services de développement de l'employabilité. Dans un deuxième temps, il peut être question d'éléments plus subjectifs, notamment la perception du passé, comprenant les échecs ou les succès, et la vision de l'avenir. Cela peut permettre à l'intervenant ou à l'intervenante de bien évaluer l'ampleur des besoins de la personne. La capacité de celle-ci à se projeter dans l'avenir, en élaborant des projets réalistes, semble être un élément important du diagnostic. Le fait de diriger une personne incapable de se projeter vers une mesure de développement d'employabilité risque en effet de se solder par un échec qui accroîtra encore plus son désarroi. Une intervention préalable peut alors être nécessaire pour favoriser le développement de la motivation et du pouvoir d'agir.

Les concepteurs de deux projets expérimentaux, qui seront présentés plus loin, mis en œuvre auprès de clientèles éloignées du marché du travail ont pour leur part choisi de recourir à un autre moyen pour sélectionner les participants et participantes. Dans ce qu'on peut appeler un processus d'autosélection, les personnes étaient invitées à participer à une séance d'information sur l'ensemble des activités proposées. Au cours de la rencontre en groupe, d'une durée de trois heures, l'animateur ou l'animatrice présentait le projet et incitait les personnes à s'exprimer sur leurs besoins, leurs intérêts et leurs priorités, afin de faire le lien entre le projet et leur situation personnelle. À la fin de la présentation, les personnes avaient à décider si elles souhaitaient participer ou non au projet. Celles qui n'y voyaient pas d'utilité pouvaient décider de ne pas participer, sans qu'il y ait aucune pression de la part des intervenantes ou des intervenants.

Cette façon de faire repose sur l'idée selon laquelle les personnes doivent avoir un minimum de motivation pour qu'une activité puisse donner des résultats. Selon cette conception, si la personne s'engage dans une démarche sans que le processus de motivation ait été enclenché, cette démarche donnera peu de résultats. Seule l'énergie de l'intervenant ou de l'intervenante supportera alors tout le processus. La personne avancera artificiellement, grâce à l'intervention dont elle fait l'objet. Dès que le processus d'accompagnement cessera, la personne reviendra à son point de départ.

Le contenu de l'intervention

L'intervention auprès des personnes en recherche d'emploi peut privilégier la dimension vocationnelle. Le modèle d'insertion professionnelle du Trèfle chanceux, élaboré par Jacques Limoges à la fin des années 1980, représente bien ce type d'intervention. Selon ce modèle, une personne doit maîtriser quatre dimensions pour réussir son insertion sur le marché du travail :

- Elle doit connaître les conditions économiques, sociales et politiques qui affectent le marché du travail.
- Elle doit pouvoir définir ses champs d'intérêt, ses valeurs, ses aptitudes et ses exigences.
- Elle doit connaître les lieux potentiels d'insertion professionnelle.
- Elle doit connaître les techniques de recherche d'emploi, savoir rédiger un *curriculum vitae* et savoir mettre en place un réseau de soutien.

Selon qu'elle maîtrise plus ou moins chacune de ces dimensions, la personne sera considérée comme plus ou moins prête pour une insertion socioprofessionnelle. Les personnes considérées comme n'étant pas prêtes sont celles qui ne se perçoivent pas comme travailleuses ou travailleurs ou comme demandeuses ou demandeurs d'emploi. Selon le modèle, elles se retrouvent hors de l'espace vocationnel. Les personnes considérées comme étant peu prêtes peuvent se percevoir comme travailleurs potentiels, mais ont besoin de services d'orientation pour préciser leurs objectifs professionnels. Elles ont également besoin de mieux connaître les lieux et les méthodes de recherche d'emploi.

Deux outils ont été élaborés par Limoges pour soutenir l'action des intervenants et des intervenantes auprès des personnes qui éprouvent des difficultés d'insertion. Portant essentiellement sur la dimension vocationnelle, ces deux outils ne s'adressent pas à des personnes qui sont peu motivées à s'engager dans une démarche d'insertion sur le marché du travail :

- **Le Dossier diagnostico-évolutif de l'insertion professionnelle** a pour but d'aider à déterminer l'état d'employabilité des personnes au moyen de questions portant sur les quatre dimensions du Trèfle chanceux
- **Le programme Optra** est un programme d'insertion socioprofessionnelle destiné à des petits groupes, d'une durée de 45 heures. Des activités individuelles sont également prévues, pour une durée totale de 90 heures.

Selon les personnes rencontrées lors de cette recherche, l'intervention destinée aux personnes peu motivées à s'engager dans une démarche vers l'emploi doit adopter une approche globale dépassant la dimension vocationnelle. Une telle approche peut être conçue comme un préalable à une intervention ultérieure portant sur la dimension vocationnelle ou alors comme une intervention globale couvrant la dimension psychosociale et la dimension vocationnelle. Elle vise essentiellement à développer la motivation, la capacité à décider, et la capacité à concevoir des

projets et à s'engager dans des démarches, malgré les obstacles et les imprévus de l'environnement socioéconomique.

La présente recherche a permis d'analyser deux interventions qui prônent une approche globale de l'intervention :

- **Les projets conçus par Sylvie Loiseau à partir des théories de McLean et de Laborit.** Cette approche a d'abord été expérimentée en septembre 2003 dans un organisme pour femmes de la ville de Québec, dans le contexte de la mesure Service d'aide à l'emploi. L'intervention durait 140 heures, réparties sur trois mois, à raison de deux jours par semaine. Des versions plus courtes de l'intervention ont ensuite été expérimentées dans des centres locaux d'emploi (25 heures) et dans des organismes communautaires (39 heures) à Québec puis à Montréal. Dans ce dernier cas, l'approche a également inspiré au moins en partie la redéfinition d'une activité de mise en mouvement de courte durée.
- **Le projet *Synchro*, de Réginald Savard.** Expressément conçu à l'intention des personnes éloignées du marché du travail, ce projet tient son nom de la volonté de « synchroniser » les personnes avec leur environnement, au moyen d'interactions et d'expériences réparatrices qui développent l'autonomie et le pouvoir d'agir. Financé par deux directions régionales d'Emploi-Québec (Laurentides et Estrie) dans le contexte de la mesure *Projets de préparation à l'emploi*, il a été expérimenté de 2002 à 2005. Le projet s'adressait à des personnes ayant au moins une certaine motivation à s'engager dans une démarche pouvant les aider à cheminer vers le marché du travail. D'une durée de 600 heures, il privilégiait des interventions en groupe, combinées à des interventions individuelles.

Inspirés de deux ensembles théoriques différents, ces deux projets ont permis de mettre en lumière des théories et des concepts qui indiquent bien ce sur quoi peut porter une démarche qui déborde du cadre traditionnel d'une intervention à caractère vocationnel. Dans une optique qui reconnaît l'interaction entre facteurs rationnels et émotionnels, ces théories visent à comprendre les facteurs qui interviennent chez les personnes éprouvant des difficultés à se mobiliser dans un projet de changement portant sur un aspect important de leur vie. Elles délimitent du même coup les facteurs sur lesquels les interventions ayant pour but de favoriser la mise en mouvement des personnes peuvent porter. Outre la théorie de Prochaska sur les étapes de changement, les principales théories qui peuvent inspirer l'intervention auprès des personnes éloignées du marché du travail sont les suivantes⁸ :

- **Les théories de Paul McLean sur les trois cerveaux et d'Henri Laborit sur la biologie des comportements sociaux.** Les travaux de ces deux auteurs tentent de faire le pont entre les découvertes sur la biologie du cerveau et l'analyse du comportement. La théorie des trois cerveaux met en lumière l'interaction entre trois sous-systèmes du cerveau humain : le cerveau reptilien, siège des pulsions primaires assurant la survie, le système limbique, siège des émotions, et le néocortex, où logent la pensée rationnelle et la créativité. Les travaux de Laborit ont quant à eux mis en évidence quatre comportements

8. D'autres théories seront présentées au chapitre 4.

de base : agressivité/affirmation de soi, fuite/repli sur soi, soumission/inhibition de l'action et stratégies d'action, avec anticipation de la satisfaction des besoins.

- **La motivation et l'autodétermination selon Richard M. Ryan et Edward L. Deci.** Selon ces deux chercheurs, une personne peut être considérée comme autodéterminée lorsqu'elle trouve des conditions favorables lui permettant d'intérioriser les conditions de l'environnement. Cette intériorisation dépend de la satisfaction de trois besoins psychologiques innés : autonomie, compétence et attachement interpersonnel. L'échec de ce processus amène la personne à se sentir peu motivée, d'où une faible implication et un risque d'aliénation ou de psychopathologie.
- **Le locus de contrôle, de Julian Rotter.** Le locus de contrôle est la perception du contrôle qu'une personne considère généralement avoir sur ce qui lui arrive. Dans le cas d'un locus de contrôle interne, la personne considère que ce qui lui arrive dépend de son propre comportement. Dans le cas d'un locus de contrôle externe, la personne considère que ce qui lui arrive est surtout le résultat de forces extérieures. Une intervention en insertion socioprofessionnelle risque ainsi d'être stérile si la personne estime que la probabilité de s'insérer en emploi sera la même, peu importe ce qu'elle fera.
- **Albert Bandura et le sentiment d'efficacité personnelle.** Le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) renvoie aux jugements que les personnes font à propos de leur capacité à se mobiliser et à s'organiser pour exercer un contrôle sur les événements de leur vie. Il détermine en bonne partie le niveau d'effort qu'une personne investira dans une activité, de même que sa persévérance et sa résilience dans des situations difficiles. Le SEP a inspiré des travaux autour du **Bilan de compétences**, utilisé notamment pour aider les personnes sans emploi à cheminer vers le marché du travail. Ce moyen d'intervention vise à amener la personne à mieux se connaître, à l'aide d'un processus de réflexion sur ses réalisations passées. Le rôle de la conseillère ou du conseiller est de clarifier, de confronter et de diversifier les perceptions de la personne relativement à ses expériences.
- **Le syndrome du faux espoir selon Polivy et Herman.** Ces deux auteurs ont apporté une nuance à l'hypothèse de Bandura sur l'importance du sentiment d'efficacité personnelle. En analysant la dynamique des personnes qui vivent une alternance d'efforts de mobilisation et d'échecs, ils ont été amenés à distinguer la confiance de l'excès de confiance. Ils ont ainsi mis en évidence ce qu'ils ont appelé le syndrome du faux espoir (*false hope syndrome*), caractérisé par des attentes irréalistes envers l'importance, la vitesse, la facilité et les effets du processus de changement.
- **Les stratégies adaptatives selon Lazarus et Folkman.** Les travaux de ces deux chercheurs portaient sur les processus d'adaptation des personnes en présence d'événements stressants. Ces travaux ont mis en évidence plusieurs stratégies possibles : confrontation, distanciation, autocontrôle, recherche de soutien, acceptation de la responsabilité, évitement, résolution de problèmes et réévaluation positive.

- **La théorie du changement, de Réginald Savard.** Selon cette théorie, l'être humain est en constante recherche d'équilibre et perçoit souvent le changement comme une menace pour celui-ci. Paradoxalement, le propre de l'être humain est de ressentir le besoin de grandir, de se développer et de croître. Devant le changement et la nouveauté, la personne oscille ainsi entre l'ouverture et la fermeture. Une personne envisage d'effectuer un changement ou un virage lorsqu'elle prend conscience d'un inconfort dans différentes dimensions de sa vie. La compréhension des difficultés contribuant à l'inconfort permet de cibler des éléments concrets et d'établir des objectifs de changement. L'espoir et la motivation peuvent alors se manifester et se traduire en actions et en nouvelles interactions avec l'environnement.
- **Le pouvoir d'agir (*empowerment*).** Le pouvoir d'agir renvoie à la capacité des personnes et des communautés de s'occuper activement de ce qui affecte leur vie. Il comprend la capacité de choisir, celle de décider et celle d'agir. Le pouvoir d'agir individuel comprend quatre dimensions qui interagissent : la participation, soit le droit de parole et de participation aux décisions; les compétences pratiques; l'estime de soi et la conscience critique. Trois ressources sont nécessaires à son développement : l'interaction lors de processus décisionnels, le groupe étant ainsi le lieu privilégié de développement du pouvoir d'agir; le temps, car le développement du pouvoir d'agir ne peut se faire à court terme, et la présence de quelque chose à risquer (biens, ressources), car le passage à l'action nécessite que la personne soit en tension.

Interventions en groupe ou individuelles?

Certains des spécialistes rencontrés ont discuté des avantages et des inconvénients respectifs d'une intervention individuelle ou en groupe. Les interventions individuelles présentent l'avantage d'être taillées sur mesure. Ce genre d'intervention peut convenir aux personnes particulièrement vulnérables sur le plan psychosocial qui auraient du mal à exprimer leur vulnérabilité dans un groupe. La relation de confiance avec l'intervenant ou l'intervenante est une condition nécessaire à l'expression de ces personnes.

Toutefois, des recherches ont démontré que les interventions en groupe sont plus efficaces pour la majorité des personnes que les interventions individuelles⁹. En outre, l'intervention en groupe peut être moins coûteuse sur une base horaire que l'intervention individuelle, permettant ainsi le développement de projets qui nécessitent un nombre plus élevé d'heures de participation. Lors de la présentation des deux expérimentations effectuées auprès de personnes éloignées du marché du travail, nous verrons cependant que les interventions en groupe peuvent être assez coûteuses, notamment à cause de la nécessité, pour favoriser le succès de l'intervention, d'un ratio intervenants/participants relativement bas.

Plus fondamentalement, les interventions en groupe ont surtout l'avantage de faire interagir les personnes. Les apprentissages faits en groupe sont plus faciles à transférer dans un

9. M. J. LAMBERT, D. A. SHAPIRO et A. E. BERGIN, "The Effectiveness of Psychotherapy", S. L. GARFIELD et A. E. BERGIN (Eds.), *Handbook of Psychotherapy and Behavior Change*, 3rd Ed., New York, John Wiley & Sons, 1986, p. 157-211.

environnement social plus large que ceux faits au cours d'interventions individuelles, où le processus de réparation psychosociale ne se fait qu'avec le conseiller ou la conseillère.

Toutefois, les interventions en groupe risquent d'entraîner un effet défavorable chez un plus grand nombre de participants (plus de 30 % dans les interventions en groupe, contre 7 % à 8 % dans les interventions individuelles), parce que la dynamique de groupe peut provoquer le rejet de certaines personnes. Deux précautions doivent être prises afin de réduire ce risque. Premièrement, les intervenants peuvent être formés pour réduire le plus possible le risque de rejet de certains participants. Deuxièmement, des interventions individuelles peuvent être prévues afin de soutenir les personnes qui vivent des difficultés particulières, notamment le rejet. Des recherches ont démontré que la formule optimale consiste à combiner intervention en groupe et intervention individuelle.

Les modalités de l'intervention

Les projets expérimentaux destinés précisément aux personnes éloignées du marché du travail qui ont été analysés dans le contexte de cette recherche proposaient un ensemble d'activités, notamment la présentation de contenus divers, des ateliers, des discussions en groupe ou en privé avec une intervenante ou un intervenant, des projets individuels ou en groupe ainsi que des activités de transfert d'apprentissage dans l'environnement socioéconomique. Ces projets comportaient un certain nombre de principes d'intervention qui méritent la peine d'être présentés ici.

- ***Assurer la clarté de la communication.*** Le langage utilisé doit être vulgarisé, afin d'assurer la meilleure compréhension possible par le plus grand nombre de participantes et de participants. Cet impératif doit être satisfait dès le moment où les personnes sont invitées à participer au projet. Une lettre d'invitation écrite dans un jargon administratif risque par exemple de rebuter les personnes, avec pour conséquence un faible taux de participation. Il en est de même si les activités proposées prennent la forme d'exposés faits dans un langage professionnalisé, obscur pour la majorité des participantes et des participants.
- ***Miser sur les ressources de la personne et de l'environnement.*** Ce principe d'intervention favorise l'autodétermination et l'estime de soi. Souvent enfermée dans une logique de honte et d'autodénigrement, la personne doit être amenée à pouvoir se reconnaître des compétences qui lui permettront de sortir de sa situation. Elle pourra ensuite prendre conscience des efforts à faire pour actualiser ces compétences. La personne doit également être encouragée à déterminer dans son environnement les personnes ou les organisations qui peuvent lui venir en aide.
- ***Favoriser l'expression des participantes et des participants.*** L'intervention doit être conçue pour favoriser l'expression individuelle. Dans le cas de l'intervention basée sur les théories de McLean et de Laborit, le contenu pédagogique est conçu comme un support qui doit faciliter l'émergence des besoins et des demandes chez les personnes. L'histoire ou la situation personnelle doit en outre servir de point de référence pour toute activité. Le projet Synchro cherche lui aussi à tenir compte de l'expérience individuelle au moyen d'une approche souple et personnalisée. Tout en misant sur les ressources de la personne,

l'intervention doit favoriser l'expression des sentiments négatifs, comme la peur ou la honte, qui peuvent inhiber le développement de l'autodétermination.

- ***Laisser la personne définir ses propres besoins et solutions.*** L'intervention doit s'éloigner d'une approche où l'intervenant agit à titre de spécialiste qui analyse les besoins de la personne pour ensuite lui proposer des solutions. Si l'on emprunte les termes de l'approche inspirée des théories de McLean et de Laborit, l'intervenant ne doit pas être un formateur qui corrige les « mauvaises perceptions » de la personne, afin de la rendre mieux adaptée à son environnement. Il doit plutôt agir à titre d'informateur qui accompagne la personne dans son cheminement, en lui donnant les outils dont elle a besoin pour déterminer elle-même ses difficultés, ses forces et les solutions qui lui permettront d'avancer. Cela veut dire qu'il doit considérer les déclarations des participantes ou des participants comme autant de portes ouvertes sur d'autres perceptions, conscientes ou non, qui les ont amenés à se replier sur soi.
- ***Miser sur la créativité.*** Les deux projets expérimentaux misent sur la créativité comme moyen de favoriser la mise en mouvement des personnes. Les interventions inspirées des théories de McLean et de Laborit misent par exemple sur des énigmes qui surprennent les participants et les participantes, afin de les inciter à s'exprimer. Le projet *Synchro* propose quant à lui un certain nombre de moyens pour favoriser le développement de la créativité : notamment, amener les personnes à déterminer plusieurs scénarios possibles et à dédramatiser le risque d'erreur, mettre de l'avant la liberté de choix et utiliser l'incertitude comme un atout.
- ***Favoriser les interactions et l'entraide.*** Ce principe d'intervention est central dans les deux projets étudiés. Dans le projet *Synchro*, notamment, le choix d'une intervention en groupe comme principal vecteur du développement de l'autonomie et du pouvoir d'agir repose en partie sur le fait que cette approche est plus à même de favoriser le développement de ces habiletés, même si elle comporte plus de risques que le counselling individuel. L'expression de soi devant le groupe et la collaboration à des projets collectifs soutiennent la confiance en soi, tout en permettant le développement de la conscience de soi, en relation avec les autres. La personne est ainsi amenée à mieux comprendre comment elle interagit avec les autres, à établir les perceptions ou les comportements qui peuvent poser problème, chez elle comme chez les autres, et à chercher les solutions appropriées.
- ***Favoriser la mise en projet des personnes.*** Dans le projet *Synchro*, la conception et la réalisation de projets constituent un moyen de développement de l'autodétermination et du pouvoir d'agir. L'intervention auprès des personnes qui éprouvent des difficultés d'insertion cherche à leur redonner le goût de se visualiser dans l'avenir, en leur suggérant tout d'abord de réaliser des projets proposés par l'intervenant ou l'intervenante. Ensuite, les participants et les participantes sont amenés à concevoir des projets, qui peuvent être en groupe ou individuels. La conception et la réalisation de projets favorisent le développement des compétences. Les personnes sont par la suite amenés à tenir compte des conditions de l'environnement et des événements imprévus qui peuvent les obliger à faire des compromis ou à revoir l'orientation générale de leur projet.

- ***Accompagner les participants et favoriser le transfert d'apprentissage.*** Le transfert d'apprentissage est une préoccupation importante du projet *Synchro*, dans la mesure où les compétences développées par les participants et les participantes doivent pouvoir être mises à profit en dehors du groupe. L'accompagnement des personnes dans leurs efforts pour solutionner les problèmes posés par leur environnement social et physique leur permet de mobiliser avec succès les compétences acquises dans le contexte de l'intervention. Cet accompagnement peut, par exemple, les soutenir dans leurs efforts pour améliorer leur santé physique ou pour briser leur isolement.

La durée et le coût de l'intervention

Les deux projets expérimentaux qui ont été analysés dans le contexte de cette recherche se déroulent sur un nombre considérable d'heures. Dans sa version la plus longue, l'intervention inspirée des théories de McLean et de Laborit durait 140 heures, réparties sur trois mois, à raison de deux jours par semaine. Le projet *Synchro* nécessitait quant à lui 600 heures, échelonnées sur 20 semaines, à raison de cinq jours par semaine.

Selon le concepteur de ce projet, l'intervention visant à développer le pouvoir d'agir chez des personnes éloignées du marché du travail ne peut se faire efficacement sur une courte durée. Puisque les compétences à développer touchent le savoir-être et la capacité à se visualiser dans l'avenir, les changements amorcés lors de la participation au projet risquent d'être difficiles à poursuivre si la personne est laissée à elle-même. Pour cette raison, une activité d'accompagnement d'un an était jugée nécessaire. Une intervention en groupe auprès des personnes éloignées du marché du travail est donc relativement coûteuse, d'autant plus que, pour donner des résultats probants, le ratio entre le nombre d'intervenants et le nombre de participants doit être bas.

Même si des interventions relativement longues peuvent être soutenues par Emploi-Québec, les deux projets expérimentaux conçus pour aider des personnes éloignées du marché du travail à poursuivre un effort d'insertion ont été abandonnés après une ou deux années, parce qu'ils étaient considérés comme trop coûteux. La décision de ne plus financer le projet *Synchro* peut s'expliquer en partie par l'indépendance relative d'Emploi-Québec et de la Sécurité du revenu à l'époque. Emploi-Québec s'interrogeait alors sur sa responsabilité financière à l'égard d'une intervention qu'il considérait comme étant à caractère social et donc comme devant relever de la Sécurité du revenu.

La compétence des intervenants et des intervenantes

La compétence des intervenants et des intervenantes a été mentionnée comme une des conditions de réussite d'une intervention par certains des spécialistes rencontrés. L'un d'eux a souligné qu'un courant se manifeste dans les organismes en réinsertion, selon lequel il ne serait pas nécessaire de recourir à des professionnels pour intervenir auprès des personnes qui éprouvent des difficultés d'insertion. La réduction des coûts semble expliquer en partie ce phénomène, certains organismes préférant par exemple avoir recours à des techniciens en service social plutôt qu'à des professionnels. Il semble que cette stratégie puisse donner de bons résultats auprès de personnes dont le profil est moins lourd. Mais, avec les personnes qui présentent un profil

psychosocial plus lourd, l'intervention risque de se solder par un échec. Dans certains cas, la personne ne réussira pas à se mobiliser dans une démarche vers l'emploi. Dans d'autres, la personne trouvera un emploi, mais ne réussira pas à le garder et reviendra vers un service d'employabilité.

Une des personnes considère que les organismes qui offrent des services d'aide à l'emploi doivent combiner judicieusement divers corps professionnels et différents niveaux d'expertise : des techniciens en service social pour une intervention de premier niveau et des professionnels détenant un baccalauréat ou une maîtrise en orientation scolaire et professionnelle pour une intervention plus poussée.

Selon une spécialiste, les détenteurs d'une maîtrise sont une ressource essentielle pour l'intervention, parce que leur formation leur permet de mener à bien des tâches demandant un haut niveau d'expertise, comme l'évaluation de besoins, le counselling individuel auprès de personnes ayant des difficultés psychosociales, l'animation de groupes, la formation des autres intervenants, etc. Dans la conception de l'offre de service, les organismes doivent aussi avoir à l'esprit le fait que bon nombre de personnes risquent d'être démobilisées si elles rencontrent un trop grand nombre d'intervenants.

L'analyse des deux projets expérimentaux visant la mobilisation des personnes éloignées du marché du travail a en outre mis en évidence le niveau d'exigences professionnelles très élevé requis pour l'animation de groupes auprès de cette clientèle. Il semble que les organismes qui interviennent auprès des personnes éprouvant d'importantes difficultés d'insertion en emploi réservent souvent les activités de counselling individuel à leurs intervenantes ou intervenants les plus expérimentés. Or, l'animation des groupes doit aussi reposer sur une solide expertise, puisqu'elle exige de bien maîtriser la relation d'aide, afin de favoriser l'expression des participants et des participantes. Les intervenants doivent faire montre de trois compétences essentielles : leadership mobilisateur, expertise en insertion professionnelle et intelligence émotionnelle. Sans ces trois compétences, la tâche d'animation peut être très difficile, notamment lorsque certains participants expriment leur colère et leurs frustrations quant à l'ensemble des services d'insertion socioéconomique.

L'IMPLICATION NÉCESSAIRE DES MILIEUX DE TRAVAIL

Plusieurs des spécialistes rencontrés ont insisté sur le fait qu'il ne faut pas faire reposer tout le poids de l'effort d'insertion en emploi sur les personnes éloignées du marché du travail. Les milieux de travail ont également une responsabilité majeure à cet égard. Une intégration professionnelle réussie n'est en effet possible que si la personne connaît des conditions favorables. Ces conditions renvoient, en plus du support technique offert à la personne dans l'exécution de ses tâches, au soutien psychologique offert par les collègues et les gestionnaires, qui permet de développer progressivement un sentiment d'appartenance, de compétence et d'attachement au milieu. En se familiarisant avec la culture et les normes de l'entreprise, la personne peut construire son identité de travailleur ou de travailleuse. Ainsi, l'intégration nécessite à la fois une ouverture de la part du milieu de travail et une conscience/acceptation des règles qui régissent le fonctionnement de ce milieu par la personne qui cherche à se maintenir en emploi.

Certaines entreprises ne constituent pas un milieu favorable à une insertion durable en emploi pour les personnes éloignées du marché du travail. Il s'agit par exemple d'entreprises qui n'investissent pas dans leurs ressources humaines et qui offrent des conditions d'emploi difficiles ou précaires. Dans certains cas, ces entreprises peuvent tout de même offrir une expérience de travail qui pourra servir de tremplin vers un emploi plus avantageux. Mais, pour les personnes vulnérables, des conditions difficiles, avec un climat de travail pénible, risquent de constituer une expérience négative qui découragera la participation au marché du travail.

Les entreprises qui ont décidé d'investir dans le développement de leurs ressources humaines constituent des milieux plus favorables à une insertion durable en emploi. L'intégration des personnes éloignées du marché du travail peut toutefois représenter un défi de taille pour ces entreprises, qui doivent poursuivre leurs objectifs de productivité et de rentabilité dans un contexte concurrentiel difficile. L'insertion en emploi de ces personnes peut représenter un effort considérable pour les entreprises, surtout lorsque ces personnes présentent des difficultés particulières, comme une très faible estime d'elles-mêmes, des difficultés d'apprentissage, des problèmes de santé mentale ou des problèmes de toxicomanie. Certains employeurs éprouvent ainsi des réticences à embaucher des personnes éloignées du marché du travail.

Les entreprises d'économie sociale et les entreprises d'insertion présentent des conditions favorables à l'intégration dans un environnement de travail pour les personnes qui n'ont pas travaillé depuis longtemps ou qui ont vécu des expériences de travail difficiles ayant contribué à leur marginalisation. Les personnes peuvent y apprendre les règles de vie dans une communauté de travail, tout en bénéficiant d'un accompagnement facilitant la résolution des problèmes qui peuvent se présenter. L'expérience professionnelle et relationnelle acquise dans ces entreprises peut ensuite être mise à profit dans des milieux de travail réguliers.

Selon certains chercheurs, des difficultés peuvent cependant survenir pour ces personnes lorsqu'elles quittent ces milieux protégés pour des entreprises régulières. Une expérience négative dans ces dernières risque de les replacer dans une situation d'échec qui rendra d'autant plus difficile leur mobilisation à l'avenir. Ils considèrent que des efforts devraient ainsi être faits par les organismes publics pour sensibiliser les employeurs aux besoins des personnes éloignées du marché du travail et leur montrer comment ils peuvent favoriser leur intégration dans l'entreprise.

Certains spécialistes considèrent que de plus grands efforts devraient en outre être faits par les organismes publics et communautaires pour assurer l'accompagnement des personnes qui essaient de s'intégrer dans un nouveau milieu de travail. Ils pensent que des stratégies concertées d'accompagnement impliquant les organismes publics, les organismes communautaires voués au développement de l'employabilité et les entreprises devraient être mises en œuvre, afin de favoriser une intégration durable pour le plus grand nombre. Les personnes qui ont des difficultés particulières à se maintenir en emploi pourraient bénéficier d'une aide adaptée grâce à l'implication d'autres organismes du milieu, afin d'avoir accès rapidement aux ressources nécessaires.

Une des chercheuses considère qu'il faudrait aussi concevoir des incitatifs pour les employeurs, qui iraient au-delà de la durée d'une subvention à l'emploi et qui changeraient la culture

organisationnelle. Cela pourrait favoriser l'insertion durable en emploi de personnes présentant des contraintes à l'emploi diverses, comme les jeunes femmes ayant des difficultés de conciliation travail-famille ou les jeunes peu qualifiés qui ont besoin d'une période plus longue de soutien dans leur milieu de travail.

3. LES RECHERCHES SUR L'EXCLUSION SOCIOPROFESSIONNELLE

INTRODUCTION

À partir des commentaires recueillis auprès des spécialistes, ce chapitre présente les résultats de certaines recherches sur l'exclusion socioprofessionnelle. Des travaux supplémentaires seraient nécessaires pour broser un portrait plus exhaustif des études sur ce problème. Mais cette première approche permet néanmoins d'apporter des éléments de réponse à l'une des préoccupations majeures de cette recherche, qui est de mieux saisir la relation entre les facteurs environnementaux et personnels qui jouent un rôle dans le processus d'exclusion socioprofessionnelle.

L'ENVIRONNEMENT SOCIOÉCONOMIQUE ET LE RISQUE D'EXCLUSION

Les phénomènes de nature économique qui augmentent le risque d'exclusion socioéconomique d'une partie de la population ont été largement documentés depuis le début des années 1990. Il est cependant nécessaire de revoir en partie le diagnostic posé par les recherches publiées au cours de cette décennie, car plusieurs auteurs prévoyaient un chômage de masse, à moins de réduire la durée du temps de travail. L'évolution du marché de l'emploi depuis la deuxième moitié des années 1990 a toutefois invalidé ce scénario pessimiste. Le taux de chômage québécois en 2007 était le plus bas depuis 30 ans, tandis que le taux d'emploi atteignait un sommet inégalé. Malgré cette évolution positive, certains phénomènes touchant le marché du travail constituent des facteurs qui entraînent un risque d'exclusion pour certaines populations vulnérables :

- **Le recul de l'emploi manufacturier.** Malgré la progression globale de l'emploi, on assiste à un recul de l'emploi manufacturier au Québec depuis quelques années. Ce recul s'explique à la fois par les gains de productivité liés à la modernisation des processus de production et par la délocalisation de certaines activités productives vers des pays à bas salaires. On assiste ainsi à de nombreuses fermetures d'établissements manufacturiers.

Ce phénomène touche plus fortement certaines régions et certaines catégories de population. La fermeture d'entreprises manufacturières est particulièrement tragique dans les régions qui comptent surtout sur quelques grandes industries pour assurer leur prospérité. Les difficultés économiques de ces régions se reflètent dans des taux de chômage nettement plus élevés que la moyenne nationale.

Lorsque le recul de l'emploi manufacturier est compensé par une création d'emplois dans le secteur tertiaire, les travailleuses et les travailleurs ne sont pas nécessairement en mesure d'occuper les nouveaux emplois créés dans les entreprises de services, car ils n'ont pas les compétences appropriées. On pense ici notamment aux compétences

relationnelles, comme la capacité de se présenter, de se faire valoir, de communiquer et de constituer des réseaux. Les travailleuses et travailleurs manufacturiers risquent ainsi de subir un chômage de longue durée et de se retrouver parmi les exclus du marché du travail.

- **Un marché du travail plus exigeant.** Dans un contexte de concurrence accrue dans les marchés de produits et services, les employeurs recherchent de plus en plus une main-d'œuvre qualifiée. Une formation professionnelle et une expérience préalable de travail dans un emploi similaire constituent souvent des exigences d'embauche.

Les compétences de base deviennent, elles aussi, une condition essentielle de la compétitivité des entreprises. Elles comprennent les habiletés en maîtrise de la langue et en mathématique, de même que certaines compétences jugées de plus en plus essentielles par les employeurs, notamment la capacité de communiquer, de travailler en équipe et de résoudre des problèmes. Réticents à investir dans le développement de ce type de compétence chez les nouveaux employés, les employeurs favorisent les personnes déjà qualifiées, ce qui a souvent pour conséquence d'élever une barrière à l'embauche pour certaines personnes.

- **La dualisation du marché du travail et la précarisation.** Pour certains chercheurs et certaines chercheuses, la dualisation du marché du travail est l'un des facteurs majeurs d'exclusion. Selon cette théorie, le marché primaire est constitué d'emplois typiques offrant un salaire satisfaisant, une stabilité d'emploi et des possibilités d'avancement. Le marché secondaire est quant à lui constitué d'emplois atypiques, faiblement rémunérés et sans possibilité d'avancement. Ces emplois sont souvent précaires, parce qu'ils sont à durée déterminée ou parce qu'ils sont offerts par des entreprises fragiles.

Les personnes qui travaillent dans ce marché secondaire se retrouvent souvent au sein de la population pauvre. La précarité de leur emploi les oblige à de nombreux changements d'emploi et les expose à la nécessité de recourir aux programmes d'assurance-emploi ou d'aide sociale sur une base récurrente. Incapables de se construire une identité professionnelle satisfaisante, ces personnes risquent de se décourager et de ne plus être motivées à rester sur le marché du travail.

Paradoxalement, des chercheurs soulignent que le travail précaire peut constituer une porte d'entrée pour des personnes inactives qui cherchent à retourner sur le marché du travail. Les emplois précaires peuvent mener à une intégration réussie, si ces personnes parviennent à avoir accès au marché primaire¹⁰. Le travail précaire représente tout de même globalement un facteur de risque d'exclusion socioprofessionnelle pour une partie de la population.

10. Une recherche québécoise a démontré que certaines personnes préfèrent le travail précaire au soutien public du revenu. Par contre, ce statut de travail génère de faibles revenus et oblige à des allers-retours vers le Programme d'aide sociale, tout en maintenant la pauvreté. Jean-François RENÉ, Christine LEFEBVRE, Monique PROVOST et Jean PANET-RAYMOND, « La difficile intégration des bénéficiaires de l'aide sociale au Québec », *Lien social et Politiques*, n° 42, 1999, p. 109-119, [En ligne]. [<http://www.erudit.org/revue/lsp/1999/v/n42/005225ar.pdf>].

D'AUTRES DIMENSIONS DE L'EXCLUSION

Même si elle est essentielle, l'analyse économique de l'exclusion socioprofessionnelle est, selon certains auteurs, insuffisante pour comprendre la complexité du phénomène. Ainsi, de Gaulejac et Taboada-Leonetti¹¹ attribuent trois dimensions à l'exclusion :

- **La dimension économique.** Cette dimension comprend l'insertion et la participation sociale par des activités de production et de consommation. De Gaulejac et Taboada-Leonetti considèrent que les problèmes actuels d'exclusion sont créés par le passage de la société industrielle vers une société postmoderne. Alors que la société industrielle est fondée sur l'intégration, la stratification, la centralisation, la hiérarchisation et l'ordre, la société postmoderne introduit l'instabilité, l'éclatement, la complexité et le polycentrisme¹².
- **La dimension sociale.** Cette dimension comprend, d'une part, l'intégration au sein de groupes primaires (famille, amis ou regroupements volontaires) et, d'autre part, l'intégration dans la société globale par des liens sociaux institutionnels. Dans les sociétés avancées, les liens familiaux et les réseaux de proximité semblent s'être distendus. Même s'ils existent toujours, ils sont plus souvent fondés sur la liberté des acteurs, qui peuvent adhérer ou non à ces groupes ou réseaux. Ces formes de solidarité sont donc plus fragiles que celles des sociétés traditionnelles, où le groupe exerce une forte pression intégrative¹³. La liberté de choix a remplacé la contrainte des réseaux imposés, d'où une plus forte possibilité de décrochage et de solitude. Les personnes en difficulté risquent ainsi de perdre la protection du groupe. Elles risquent de bénéficier de moins d'entraide en cas de difficulté et de devoir compter sur l'État et sur les politiques sociales dont le rôle est d'assurer la cohésion sociale et de maîtriser les décrochages individuels.
- **La dimension symbolique.** Cette dimension est définie par les normes et les valeurs communes, de même que par les représentations collectives définissant les places sociales. Les exigences normatives de la société, notamment en matière de réussite professionnelle et de standard de consommation, entraînent les personnes « défailtantes » dans la dévalorisation et la honte d'elles-mêmes. Dans la société postmoderne, la figure emblématique est le gestionnaire, qui se caractérise notamment par la survalorisation de l'action et de la réussite, l'absence d'antagonisme entre l'intérêt individuel et celui de l'entreprise, et l'injonction à être fort¹⁴. Chaque personne est ainsi sollicitée pour intérioriser un idéal de performance, d'autonomie et de responsabilité. Selon de Gaulejac et Taboada-Leonetti, la révolution managériale est un élément central de la dualisation de

11. Vincent DE GAULEJAC et Isabelle TABOADA-LEONETTI, *La lutte des places*, Paris, Desclée de Brouwer, 1994, 287 p.

12. *Ibid.*, p. 36.

13. *Ibid.*, p. 90-91.

14. *Ibid.*, p. 37.

la société, « écartelée entre la recherche de la performance et le développement de l'exclusion¹⁵ ».

Certains des chercheurs rencontrés lors de cette recherche ont recours au concept de désaffiliation proposé par le sociologue Robert Castel. Pour cet auteur, ce concept est préférable à celui d'exclusion, trop statique, car il est nécessaire de voir la situation d'exclusion comme la résultante d'un processus. La désaffiliation désigne ainsi le processus de dissociation du lien social, touchant selon lui une masse croissante de salariés¹⁶.

Un des intérêts de sa vaste recherche historique sur l'évolution du salariat est qu'elle permet d'articuler deux des trois dimensions du processus d'exclusion qui viennent d'être présentées, la dimension économique et la dimension sociale. Selon Castel, le processus de désaffiliation se situe en effet sur deux axes. Le premier axe touche la place dans la division du travail. Il peut prendre trois valeurs : travail stable, travail précaire et non-travail. Le deuxième axe est celui de la participation aux réseaux de sociabilité, dans un contexte de fragilisation des formes traditionnelles de socialisation au sein des sociétés avancées. Il prend lui aussi trois valeurs : inscription relationnelle forte, fragilité relationnelle et isolement social. Ces deux axes peuvent être combinés pour définir trois zones de la vie sociale :

- La zone d'intégration, où la personne bénéficie d'un travail stable et d'une forte inscription relationnelle;
- La zone de vulnérabilité, caractérisée par le travail précaire et la fragilité des soutiens relationnels¹⁷;
- La zone de désaffiliation, caractérisée par un double décrochage : l'absence de travail et l'isolement relationnel.

Selon Castel, l'importance croissante des phénomènes de désaffiliation se nourrit donc à la fois de la dynamique du marché du travail, marquée par la multiplication des emplois atypiques, et de la dégradation des soutiens sociaux traditionnels, notamment familiaux. Ce double décrochage peut se produire à la suite d'événements ou par des cheminements différents, qui renvoient aux deux axes établis par Castel : perte d'emploi, déqualification professionnelle, drame familial, difficultés psychologiques, etc.

15. *Ibid.*, p. 41.

16. Robert CASTEL, *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Paris, Gallimard, 1995. Aussi : « La dynamique des processus de marginalisation : de la vulnérabilité à la désaffiliation », *Cahier de recherche sociologique*, n° 22, 1994, p. 11-27.

17. La recherche déjà citée de René, Lefebvre, Provost et Panet-Raymond a démontré la possibilité d'un maintien des relations familiales chez les personnes sans emploi. Ces relations leur procurent un soutien matériel (gardiennage, dons de nourriture et de meubles, prêts ou dons d'argent) et un soutien affectif. Par contre, les réseaux d'amis sont souvent inexistantes. *Op. cit.*, p. 110-111.

LES POPULATIONS À PLUS FORT RISQUE D'EXCLUSION

Les caractéristiques socioéconomiques de l'environnement constituent autant de facteurs de risque d'exclusion pour les personnes qui présentent des caractéristiques personnelles rendant plus difficiles l'insertion et le maintien en emploi. Le risque d'exclusion socioprofessionnelle se situe au croisement de facteurs économiques, sociaux et individuels. Certains groupes de personnes sont ainsi plus vulnérables au risque d'exclusion :

- **Les jeunes décrocheuses et décrocheurs.** Les jeunes qui sont sortis du système scolaire sans avoir terminé leur formation secondaire ou collégiale sont plus fragiles sur le plan de l'insertion et de l'intégration sur le marché du travail. Ces jeunes font souvent des allers-retours entre l'emploi et la formation ou entre différents emplois et le recours à l'aide sociale. Plusieurs vont de programme de réinsertion en programme de réinsertion et reviennent sans cesse dans les services d'employabilité. Une recherche récente, menée au Québec, s'est intéressée au rapport au temps chez 28 jeunes décrocheuses et décrocheurs âgés de 18 à 25 ans qui ont passé au moins six mois consécutifs sur le marché du travail¹⁸. Selon cette recherche, un peu moins de la moitié des jeunes s'inscrivent dans une *temporalité orientante*, lorsqu'ils définissent leur passé en fonction d'une progression constructive et leur avenir en fonction de projets concrets, clairement énoncés. Plus de la moitié éprouve cependant des difficultés à se visualiser dans l'avenir. Certains jeunes se situent dans une *temporalité émergente*. Ils se perçoivent en progression, sans toutefois être en mesure de formuler des projets futurs aux contours précis. D'autres se situent dans une *temporalité embrouillée*. Ils ne trouvent pas de sens à leur passé et leur rapport à l'avenir demeure flou. Selon cette étude, les jeunes hommes ont plus de difficulté que les jeunes femmes à donner un sens à leurs expériences passées et à se visualiser dans l'avenir.
- **Les mères de famille monoparentale.** Pour certaines mères de famille monoparentale peu scolarisées et peu qualifiées, le passage à la vie adulte peut coïncider avec l'entrée dans la vie conjugale, avec des effets considérables sur leur trajectoire d'emploi¹⁹. « Une vie conjugale difficile, marquée par la violence, provoque des arrêts de travail qui nuisent à long terme à la trajectoire professionnelle, à la santé mentale et à l'évolution des projets de vie²⁰. » La participation au marché du travail des mères de famille monoparentale est en outre très exigeante, en raison des horaires de travail incompatibles avec les responsabilités familiales ou de l'intensité de travail. Démotivées également parce qu'elles n'arrivent pas à obtenir un revenu suffisant pour sortir de la pauvreté, certaines se retirent graduellement du marché du travail. Après une période d'arrêt qui peut durer quelques années, le retour sur le marché du travail apparaît difficile, puisqu'il suppose généralement une mise à niveau pour répondre aux exigences des employeurs.

18. Marie-Denise BOIVIN, Geneviève FOURNIER et Andy Dimitri VEILLEUX, « Orientation, insertion et temporalité. Étude réalisée auprès de jeunes sortis du système scolaire sans qualification », *SPIRALE. Revue de Recherches en Éducation*, n° 41, 2008, p. 107-126.

19. Romaine MALENFANT et Maurice LÉVESQUE (collaboration), « Trajectoires liées à la pauvreté et santé des femmes », *Le Médecin du Québec*, vol. 40, n° 9, septembre 2005, p. 103-105.

20. *Ibid.*, p. 104.

- ***Les chômeuses et chômeurs âgés.*** Pour les travailleuses et travailleurs âgés qui perdent leur travail à cause d'une fermeture d'entreprise ou d'une restructuration, la réinsertion en emploi est difficile, notamment à cause des préjugés des employeurs à leur endroit, de l'obsolescence de leurs compétences, et de la difficulté qu'ils ont à suivre un rythme de travail rapide et à maîtriser de nouvelles technologies. Pour certains, le fait de n'avoir accès qu'à des emplois atypiques leur donne peu d'occasions de faire reconnaître leurs compétences ou d'en acquérir de nouvelles²¹. Les travailleuses et les travailleurs manuels sans formation sont particulièrement vulnérables, notamment les hommes qui ont travaillé toute leur vie dans une entreprise manufacturière. Leur recyclage dans un autre type de travail est difficile, surtout s'ils souffrent de problèmes de santé ou de limitations fonctionnelles. Les épisodes trop longs de chômage peuvent rendre nettement plus difficile la démarche de réinsertion en emploi. Certaines chômeuses et certains chômeurs âgés préfèrent se définir comme préretraités, parce que cela est moins humiliant. D'autres se disent prêts à travailler, mais ne cherchent plus vraiment d'emploi.
- ***Les personnes avec des problèmes de santé mentale.*** Grâce à des thérapies et à la prise de médicaments, plusieurs personnes ayant des problèmes de santé mentale peuvent être en mesure de travailler. Elles peuvent cependant être plus fragiles devant les exigences des milieux de travail, où il faut être fonctionnel rapidement. Si elles n'y arrivent pas, les personnes peuvent être rejetées par les autres travailleuses et travailleurs. Les personnes psychologiquement fragiles éprouvent plus de difficulté à gérer le stress et les conflits avec des collègues ou avec l'employeur. Si elles perdent leur emploi, le souvenir d'expériences de rejet peut constituer un obstacle important à une démarche de réinsertion en emploi.
- ***Les personnes ayant des difficultés d'apprentissage.*** Devant les exigences croissantes des employeurs en matière de qualification de la main-d'œuvre, même pour des emplois requérant relativement peu de qualifications, les personnes ayant des difficultés d'apprentissage peuvent se sentir dépassées. Il en va de même devant l'introduction de nouvelles technologies ou d'une nouvelle organisation du travail. Leur vulnérabilité est particulièrement grande si elles présentent des lacunes importantes en alphabétisation qui les empêchent de participer à des activités de formation reposant sur l'utilisation de documents écrits.
- ***Les personnes toxicomanes.*** Les personnes ayant d'importants problèmes de consommation d'alcool ou de drogue peuvent avoir du mal à se soumettre aux exigences de constance des employeurs. Elles peuvent éprouver des difficultés relationnelles qui se manifestent par des conflits avec leurs collègues ou avec l'autorité et par la tentation de laisser leur emploi si elles se sentent brimées ou rejetées par le milieu de travail.

21. Christine GAUTHIER, Geneviève FOURNIER et Hélène ZIMMERMANN, « Le travail atypique persistant des salariés de 45 ans et plus : des expériences plurielles, des choix de vie singuliers », Geneviève FOURNIER et Marie-France MARANDA (dir.), *Psychopathologie du travail et maintien durable en emploi : une question antinomique?* Presses de l'Université Laval, 2008.

- **Les personnes handicapées physiquement.** Les personnes qui présentent des limitations fonctionnelles rencontrent des obstacles variés. Certaines peuvent ainsi avoir de la difficulté à se rendre au travail sans transport adapté. D'autres ont besoin de modifications à leur environnement de travail pour pouvoir effectuer leurs tâches. Ces personnes peuvent être désavantagées lors de l'embauche, parce que les employeurs sont réticents à investir dans l'adaptation des postes de travail et parce qu'ils craignent qu'elles soient moins productives à long terme.

LES STRATÉGIES INDIVIDUELLES DEVANT L'EXCLUSION

L'analyse effectuée en France par de Gaulejac et Taboada-Leonetti au début des années 1990 mérite ici une attention particulière, dans la mesure où elle a servi d'inspiration pour les concepteurs des trois stratégies d'intervention, qui seront présentées dans les chapitres suivants, ayant pour but de favoriser l'insertion socioprofessionnelle de chômeurs et chômeuses de longue durée et de prestataires de l'aide sociale.

De Gaulejac et Taboada-Leonetti ont analysé les parcours de vie de personnes exclues, afin de mieux comprendre le processus de désinsertion. L'analyse a mis en lumière la variété des événements, personnels ou professionnels, qui peuvent provoquer ce processus. Par contre, les étapes menant à la désinsertion et les manières de contourner les contraintes ou de s'y plier apparaissent similaires²². À partir des parcours de vie, les deux chercheurs ont proposé une typologie des stratégies mises en œuvre par les personnes en processus de désinsertion.

Pour eux, la notion de stratégie se situe à l'articulation du système social et de l'individu. Elle désigne « l'ensemble des comportements, individuels ou collectifs, conscients ou inconscients, adaptés ou inadaptés, mis en œuvre pour atteindre certaines finalités²³ ». Ce recours à la notion de stratégie permet « de lire, dans les comportements individuels et collectifs, les diverses manières dont les acteurs "font avec" les déterminismes sociaux, et en fonction de quels paramètres sociaux, familiaux ou psychologiques²⁴ ». Il permet ainsi, selon de Gaulejac et Taboada-Leonetti, d'échapper aux deux modèles opposés d'analyse de la pauvreté et de la marginalité, « qui se partagent entre une sociologie des systèmes, pour laquelle les pauvres sont les victimes impuissantes d'un processus social d'exclusion collective, et une sociologie des acteurs, qui chercherait plutôt dans les itinéraires personnels et familiaux les raisons d'une exclusion dont la responsabilité reposerait en fin de compte sur les individus²⁵ ».

Pour ces deux auteurs, les sentiments apparaissent comme des médiateurs grâce auxquels les personnes éprouvent concrètement les phénomènes sociaux : « La domination, l'exploitation, l'inégalité sont des phénomènes sociaux abstraits, ressentis par les individus à travers des

22. Vincent DE GAULEJAC et Isabelle TABOADA-LEONETTI, *op. cit.*, p. 135.

23. *Ibid.*, p. 184.

24. *Ibid.*, p. 184-185.

25. *Ibid.*, p. 184.

sentiments individuels : la frustration, l'humiliation, le sentiment d'injustice... Et, inversement, ces phénomènes psychologiques induisent des comportements sociaux, des réponses sociales à une situation. Ils constituent le moteur de l'action²⁶. »

Ainsi, les sentiments de honte, d'humiliation ou de révolte jouent un rôle important dans la mise en œuvre de stratégies chez les personnes qui se retrouvent dans une situation de grande pauvreté ou d'exclusion :

- **La honte** est engendrée par le décalage entre l'image que la personne a d'elle-même, qui se réfère à un idéal du moi, et l'image négative renvoyée par le regard de l'autre. La personne se sentant responsable de cette image et de la situation, la honte est souvent liée à la culpabilité, qui libère une agressivité tournée vers elle.
- **Le sentiment d'humiliation** est au contraire engendré par une situation subie par la personne, qui se sent l'objet impuissant d'un rapport de force inégal. La personne ne se sent pas responsable de la situation, ce qui peut l'amener à libérer une agressivité tournée surtout vers autrui.
- **Le sentiment de révolte** est lié à une situation vécue comme injuste, dans un système social dont la personne conteste le bon fonctionnement. Ce sentiment peut déboucher sur des actions sociales, individuelles ou collectives, par un désir de revanche, d'identification au dominant, de mouvement social ou d'utopie.

La désinsertion constitue un processus dynamique où se jouent en tension la perception de soi par soi (« identité souhaitée ») et la perception de soi par les autres (« identité prescrite »). À tout moment, il y a possibilité de s'en sortir, même si l'enlisement dans les dernières étapes de l'exclusion augmente le risque d'irréversibilité du processus. En s'inspirant d'une étude de Bergier sur l'errance²⁷, de Gaulejac et Taboada-Leonetti distinguent quatre étapes dans le processus de désinsertion²⁸ :

- **La situation de rupture.** Une rupture de type professionnel (perte d'emploi), affectif (divorce, décès d'un proche) ou physique (maladie, accident) enclenche un processus que la personne ne parvient pas à maîtriser. Elle est alors aux prises avec une instabilité psychologique, tout en conservant une stabilité spatiale²⁹, car elle demeure dans son milieu social. Elle fait souvent de la négation et peut croire à une utopie salvatrice. Son attitude peut alterner entre la colère, le calme et l'abattement.

26. *Ibid.*, p. 184.

27. B. BERGIER, *Les compagnons d'Emmaüs. Le social en acte*, Paris, Éditions Ouvrières, 1992, p. 20-24.

28. Vincent DE GAULEJAC et Isabelle TABOADA-LEONETTI, *op. cit.*, p. 118-133.

29. La conception de ces étapes renvoie à un processus menant à l'errance. C'est pourquoi il y est fait mention de stabilité spatiale.

- ***L'enchaînement des ruptures.*** Une première rupture non assumée ou non contrôlée rend la personne vulnérable à d'autres ruptures, qu'elle peut elle-même provoquer. Ce faisant, il y a retrait de son milieu et début de l'errance dans l'environnement physique. La personne ne tient plus sa place dans son ancien groupe d'appartenance et se crée d'autres repères plus ou moins déviants et destructeurs. Il y a une baisse de son estime d'elle-même.
- ***Le décrochage.*** Cette étape constitue le point crucial dans le processus de désinsertion, car la dépendance aux institutions à des fins de survie s'installe. La personne est alors perçue comme errante par la société et son image d'elle-même est bouleversée.
- ***La déchéance.*** La personne appartient alors au groupe organisé des individus exclus. Elle a rationalisé sa situation par des justifications philosophiques à son nouveau mode de vie et son image d'elle-même est dévalorisée. Elle apprend à mener à bien des activités de survie avec un minimum d'ennuis.

Chacune des étapes se décline en trois phases :

- ***La phase de résistance.*** La personne tente de mobiliser ses ressources affectives, sociales et culturelles, définies par sa trajectoire personnelle, pour reconquérir son statut antérieur. Cette phase se caractérise par l'adhésion aux valeurs de la société, par l'acharnement à tenir en extériorité l'image négative que les autres peuvent lui renvoyer et par la volonté d'agir sur les événements en mobilisant son réseau relationnel ou en ayant une démarche active auprès des institutions. Les personnes qui ont eu dans leur histoire familiale des repères affectifs stables résistent mieux aux difficultés vécues.
- ***La phase d'adaptation.*** Les échecs de ses tentatives de résistance amènent la personne à modifier sa vision de la réalité. Elle peut ressentir une forte honte, puisqu'elle se reconnaît dans le regard d'autrui comme décalée par rapport à la norme. La personne adopte alors un nouveau mode de vie, qu'elle n'accepte pas vraiment, mais qui soulage sa souffrance. Elle se sent impuissante à agir, ce qui renforce son image négative. Elle ne s'identifie ni à son groupe social d'origine ni à ceux qui sont dans sa situation, même si elle adopte un mode de vie semblable.
- ***La phase d'installation.*** Cette phase est celle de la résignation et de la passivité. La personne se sent impuissante et accepte de ne pouvoir faire autrement. Elle modifie son rapport aux normes en délaissant les valeurs auxquelles elle croyait. Cette phase se traduit par le retrait social et l'isolement. La personne devient indifférente à ce que les autres pensent, entre dans une forme de dépression et produit un discours fataliste sur sa situation : elle peut se voir comme une victime du système ou comme totalement responsable de ce qui lui arrive.

De Gaulejac et Taboada-Leonetti se sont servis de ce modèle, inspiré de l'étude de Bergier, pour analyser les récits de vie de personnes qui ont vécu une désinsertion socioprofessionnelle. L'analyse a révélé que trois types d'événements pouvaient provoquer le début d'un processus de désinsertion : une rupture d'emploi, une rupture affective ou des problèmes de santé. Trois

stratégies permettant de supprimer ou de réduire la souffrance s'offrent alors aux personnes qui vivent une désinsertion :

- **Stratégies de contournement.** Devant la difficulté à changer la situation, la personne peut résister à l'intériorisation de l'image négative d'elle-même en invalidant le regard des autres, qui la désigne comme exclue ou méprisable. La personne peut alors chercher à nier la légitimité de ceux et celles qui la jugent en se référant à d'autres systèmes de valeurs, dans lesquels son identité ne serait pas dévalorisée. Elle peut ainsi prendre ses distances avec le système de valeurs qui la stigmatise.

La référence à d'autres systèmes de valeurs permet d'éviter la honte de soi, éprouvée si la personne accepte le système de valeurs dominant, pour la remplacer par le sentiment d'humiliation, qui atteint la personne non pas dans son identité, mais dans son autonomie de sujet. La personne cherchera ainsi à se dégager de la responsabilité de la situation et à restaurer l'estime d'elle-même menacée par la stigmatisation. Au contraire de la honte, le sentiment d'humiliation peut libérer une agressivité qui pourra déboucher sur des capacités d'action. La contestation de la légitimité de l'image négative d'elle-même dépendra des ressources identitaires, relationnelles et culturelles sur lesquelles la personne peut s'appuyer. Diverses avenues peuvent être empruntées :

- *La dérision.* En tournant en ridicule sa propre situation, la personne peut prendre une distance par rapport à elle-même, tout en sapant la légitimité du regard de l'autre, de même que le caractère sacré des valeurs dominantes.
- *L'inversion du sens et l'insertion dans les marges.* Ce qui est désigné comme négatif dans le système dominant est posé comme positif. Ainsi, la marginalité est présentée comme une forme positive de liberté. Le vol ou la délinquance peuvent être placés au-dessus de la mendicité ou de l'aide publique dans l'échelle des valeurs, en tant que façon courageuse de gagner sa vie. Si l'inversion de sens est le résultat d'une démarche isolée, la personne demeure vulnérable à la pression du regard des autres. Elle est cependant moins vulnérable si elle partage un contre-système de valeurs avec un groupe (bande, clan, etc.), produisant un idéal qui conteste les normes dominantes. Chez les jeunes des quartiers défavorisés, l'inversion du sens peut ainsi transformer la délinquance en « débrouille » valorisée par le groupe.
- *La référence à d'autres systèmes de valeurs et la désimplication.* Cette stratégie ne suppose pas nécessairement l'invalidation du système dominant ni l'inversion du sens de la situation vécue. La référence à d'autres systèmes de valeurs permet surtout de contourner la stigmatisation. La personne considère que le jugement porté sur elle n'est pas légitime, car ce qui est jugé méprisable par l'autre ne l'est pas pour elle. Afin de s'opposer au système de valeurs fondé sur la méritocratie et sur l'excellence, elle pourra ainsi se référer à la croyance dans un ordre divin qui assigne à chacun une place. La pauvreté n'est alors pas le résultat d'une indignité personnelle. Elle est l'effet du sort qui s'acharne sur une partie de la population.

- *La référence au droit et à la citoyenneté.* Le recours à l'aide sociale est souvent associé à l'image négative qu'ont les personnes d'elles-mêmes. Cette image peut même bloquer ou retarder la demande d'éventuels bénéficiaires. L'idée que le recours à l'aide sociale est au contraire un droit peut débloquent ces résistances, notamment lorsqu'elle est associée à l'idée d'injustice et de mauvaise répartition des richesses apportées par le progrès.
- **Stratégies de dégage ment de la situation.** La personne cherche à modifier les faits responsables de sa situation. Dans certains cas, le système social producteur de stigmatisation est remis en cause. La honte est annihilée par la projection de la responsabilité de la situation sur l'autre ou sur la société et est remplacée par une agressivité dirigée non pas vers soi-même mais vers l'extérieur. Cette agressivité peut se transformer en actions susceptibles de faire sortir la personne de sa situation (par la recherche d'un emploi, par de la formation, etc.). Il est alors nécessaire qu'elle puisse élaborer un projet et qu'elle se considère comme capable de le mener à bien. Les personnes qui peuvent compter sur une identité fortement structurée dans l'enfance et qui peuvent s'appuyer sur des valeurs familiales ou communautaires ont plus de chance d'élaborer des scénarios de sortie de leur situation. Ces scénarios peuvent prendre différentes formes :
 - *Modification momentanée du rapport de force.* L'humiliation et l'infériorisation considérées comme illégitimes et subies dans un contexte de rapport de force inégal provoquent un sentiment de haine envers le dominant. L'agressivité peut alors se libérer, sous forme verbale ou physique, envers une personne représentant le groupe dominant. Elle peut également éclater dans des manifestations collectives.
 - *Mobilité individuelle à l'intérieur du système.* L'humiliation pousse dans ce cas les personnes à utiliser toutes leurs ressources pour sortir de la situation. On trouve souvent ici l'influence déterminante d'une autre personne qui redonne sa confiance en elle à la personne exclue et qui l'encourage à poursuivre son effort.
 - *Revalorisation collective et remise en cause du système.* La revalorisation collective peut se faire par la contestation des traits négatifs associés au groupe (par exemple les personnes handicapées qui remettent en cause les préjugés dont elles sont victimes) ou par la contestation de la légitimité du système normatif qui a produit l'infériorisation.
- **Stratégies de défense.** En l'absence de ressources culturelles, psychologiques ou affectives qui lui permettraient d'agir sur la situation ou sur son sens, la personne peut difficilement résister à l'intériorisation de l'image négative d'elle-même. Elle cherche alors les moyens de supporter, de masquer ou d'oublier sa souffrance par l'évitement de la situation, par le déni ou par l'appropriation anticipatrice de la désinsertion. Ces stratégies de défense peuvent reposer en grande partie sur des mécanismes psychiques inconscients :
 - *Évitement et retrait social.* Tant que cela est possible, la personne essaie de dissimuler sa situation aux autres, en présentant les apparences de l'insertion et en

allant même jusqu'à refuser de demander l'aide publique. Lorsque les apparences ne peuvent plus être sauvegardées, la personne peut s'exclure de ses réseaux sociaux (amis, famille), se privant ainsi du soutien économique et psychologique qu'ils pourraient lui apporter.

- *Différenciation et désolidarisation.* Cette réaction consiste à se différencier des autres exclus, en établissant une hiérarchie des statuts dans laquelle la personne n'occupe pas la dernière place. Cela se traduit par un amenuisement ou une inexistence des réseaux de solidarité et d'entraide qui pourraient bénéficier à la personne. La désolidarisation enferme la personne dans un sentiment de responsabilité individuelle et dans le sentiment de son incapacité.
- *Dénégation et fuite de la réalité.* La personne ne cherche pas seulement à cacher sa situation, elle la nie, préservant une image idéale d'elle-même. La tentation est alors grande de recourir à l'alcool ou à la drogue.
- *Jeu de rôles et instrumentation de la situation.* La personne intériorise en apparence l'identité négative, en jouant le rôle qui est attendu d'elle (par exemple le rôle d'assisté social). Cela lui permet d'obtenir des avantages (aide sociale, aumône, etc.), mais lui permet aussi de prendre ses distances par rapport au rôle qu'elle joue, la préservant ainsi de la dévalorisation pour un temps.
- *Résignation et passivité sociale.* La personne accepte l'image et le statut social qui lui sont associés, s'installe dans cet état et se résigne. Il lui est difficile de concevoir des projets, car elle ne croit pas en la possibilité de changer et n'imagine pas une situation dans laquelle elle jouerait un rôle valorisé. Le temps se réduit au présent, avec ses urgences immédiates.
- *Instauration comme sujet et surenchère dans l'échec.* Se sentant réduite à l'impuissance et condamnée à être le jouet passif de forces sociales qui la dépassent, la personne peut être tentée, plus ou moins consciemment, de retrouver une certaine maîtrise de son destin par l'anticipation de sa chute, en s'attribuant la responsabilité de sa situation.
- *Complexe du Phénix.* La personne est attirée par la fuite en avant vers le malheur, parce qu'elle sent le besoin de « toucher le fond », pour pouvoir ensuite remonter. Le moyen le plus souvent utilisé pour mener à bien ce processus est l'alcool. La personne s'enlise dans des conduites d'échec qui reproduisent un schéma généré dans l'enfance, marquée par le manque d'amour et de confiance parentale.

Dans les récits de trajectoires de personnes qui ont réussi à se sortir d'une situation d'exclusion analysés par de Gaulejac et Taboada-Leonetti, un événement ou une rencontre est à l'origine d'un mouvement de revalorisation de soi. Cela peut être la prise de conscience pour ces personnes qu'elles vont atteindre une limite ou la rencontre avec une personne qui leur redonne confiance en elles. Une question se pose alors : comment aider ces personnes?

4. LES THÉORIES ET LES CONCEPTS SOUTENANT L'INTERVENTION

INTRODUCTION

Ce chapitre présente des théories et des concepts qui visent à comprendre comment les personnes réussissent ou non à se motiver et à se mobiliser pour effectuer des changements importants dans leur vie. Les deux premières théories ont été élaborées par des chercheurs sur la biologie du cerveau, tandis que les suivantes ont été formulées par des chercheurs en psychologie, qui se sont penchés notamment sur la motivation et sur les processus de changement. Ces théories et concepts ont inspiré des travaux et des stratégies d'intervention dans plusieurs domaines d'activité, notamment en santé, en éducation et en insertion socioprofessionnelle. Certains moyens d'intervention inspirés de ces théories sont également présentés.

DÉFINITION ET APPROCHES DE LA MOTIVATION

Le Petit Robert propose quatre définitions de la motivation, qui se rapportent, dans l'ordre, à la philosophie, à l'économie, à la psychologie et à la linguistique. La définition relative à la psychologie se lit comme suit : « Action des forces (conscientes et inconscientes) qui déterminent le comportement. » Des définitions plus précises du concept de motivation, qui mettent en évidence différents aspects, ont été proposées par les chercheurs en psychologie. À partir d'une analyse critique de ces définitions, Vallerand et Thill proposent la définition suivante :

« Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement³⁰. »

Cette définition précise certaines manifestations de la motivation³¹ :

- *Le déclenchement du comportement.* La motivation déclenche ou dynamise le comportement. On peut ainsi observer chez la personne un changement d'état qui la fait passer de l'absence d'activité à l'exécution d'une tâche.

30. Robert J. VALLERAND et Edgard E. THILL, *Introduction à la psychologie de la motivation*, Laval, Éditions Études vivantes, 1993, p. 18. Pour ces deux chercheurs, le concept de motivation est un construit hypothétique, parce qu'il ne s'agit pas d'une entité matérielle directement observable. Seule la manifestation comportementale de ce construit peut être observée, à partir de laquelle on infère l'état de motivation de la personne.

31. *Ibid.*, p. 19-20.

- *La direction du comportement.* En plus de fournir l'énergie nécessaire pour déclencher ou dynamiser le comportement, la motivation oriente la personne vers le comportement approprié, en accord avec les besoins ressentis.
- *L'intensité du comportement.* Cette troisième manifestation se retrouve dans une vaste gamme de comportements (études, travail, etc.).
- *La persistance du comportement.* Cette manifestation est observable aussi bien dans des activités quotidiennes (comme regarder un film jusqu'à la fin) que dans des projets de longue durée présentant une certaine difficulté (comme poursuivre des études avancées).

Différents niveaux d'analyse et différentes approches peuvent être utilisés par les recherches sur la motivation³² :

- **Le niveau biologique.** Les recherches portant sur ce niveau cherchent à connaître les facteurs physiologiques qui peuvent permettre de mieux comprendre la motivation. Elles peuvent porter sur les facteurs génétiques, neurologiques et hormonaux à la base du comportement.
- **Le niveau psychologique.** La recherche porte ici sur l'étude des forces internes et externes qui influencent le comportement. Ce niveau d'analyse comprend plusieurs approches :
 - *L'approche du conditionnement et de l'apprentissage.* Cette approche, conçue par l'école behavioriste, cible deux types de questions. La première porte sur les processus par lesquels la motivation est apprise, notamment lorsqu'un comportement amène des conséquences positives pour la personne (reconnaissance par les pairs, statut social). La deuxième porte sur le rôle de la motivation dans l'apprentissage.
 - *L'approche humaniste.* Pour les tenants de cette approche, les personnes sont motivées par le besoin d'assurer leur développement et de réaliser leur plein potentiel. Les besoins de compétences et d'autodétermination sont ainsi mis en évidence.
 - *L'approche psychanalytique.* Cette approche considère que les forces de l'inconscient sont les déterminants premiers du comportement. Elle porte sur les conflits internes entre certains désirs et la réalité ou la morale existante.
 - *L'approche cognitive.* Contrairement à la précédente, cette approche considère que le déterminant premier du comportement se situe dans le champ de la conscience. L'étude de la motivation est centrée sur différents types de cognitions, notamment les attentes et les attributions, de même que sur l'inconsistance possible entre différents types de cognitions.

32. Cette section est inspirée de Robert J. VALLERAND et Edgard E. THILL, *op. cit.*, p. 34-39. Ce qui a été appelé ici le *niveau psychologique* est appelé *niveau de l'organisme* par ces deux auteurs.

- **Le niveau social.** Les recherches qui portent sur ce niveau étudient l'influence d'autrui sur le comportement de la personne, notamment dans les comportements d'obéissance, de conformité et d'acquiescement. Il existe une relation étroite entre les théories sociales et cognitives, l'interprétation cognitive du comportement d'autrui déterminant souvent les actions d'une personne. Cette perspective théorique a été développée par la théorie sociale-cognitive.

La présente recherche n'a pas permis de couvrir l'ensemble de ces niveaux et de ces approches. Les sections qui suivent ne portent donc que sur quelques-uns d'entre eux. Le niveau biologique sera abordé sous l'angle des théories de McLean sur les trois cerveaux et de Laborit sur la biologie des comportements sociaux. Le niveau psychologique sera quant à lui abordé en privilégiant l'approche humaniste des besoins. Par la suite, nous traiterons de l'approche cognitive et de la théorie sociale-cognitive de Bandura³³. Une dernière section sera consacrée à l'analyse des théories sur les étapes et les stratégies de changement.

LA BIOLOGIE DES COMPORTEMENTS

Les deux théories présentées dans les pages qui suivent tentent de faire le pont entre les découvertes sur la biologie du cerveau et l'analyse du comportement humain. Ayant une visée plus large que la seule compréhension de la motivation, elles sont tout de même pertinentes dans le contexte de cette recherche, dans la mesure où elles fournissent une base sur laquelle peuvent s'appuyer les théories psychologiques de la motivation. Ces dernières font ainsi parfois appel à des concepts empruntés à la biologie, comme le concept d'homéostasie. En outre, les deux théories présentées ici ont inspiré directement un ensemble d'interventions effectuées auprès de prestataires de l'aide sociale, analysées au chapitre 7.

La théorie de McLean sur les trois cerveaux

Chef du laboratoire de recherche sur l'évolution cérébrale et le comportement humain au National Institute for Mental Health au cours des années 1950, Paul McLean a élaboré la théorie des trois cerveaux, selon laquelle le cerveau humain serait composé de trois zones, correspondant à trois étapes de son évolution chez les animaux³⁴ :

- **Le cerveau reptilien.** Il est apparu chez les poissons, pour se développer ensuite chez les amphibiens et les reptiles. Subsistant également chez les mammifères jusqu'à nos jours, il se compose du tronc cérébral et du cervelet. Le tronc cérébral est la terminaison de la

33. Les théories sociales n'ont pas été abordées lors des rencontres avec les spécialistes. Pour connaître ces théories, voir Robert J. VALLERAND et Edgard E. THILL, *op. cit.*, chapitre 12.

34. Cette section est inspirée de : Sylvie LOISEAU, *Approche bio-comportementale, Projet de coopération Québec Wallonie, 2003-2005. Guide de l'animateur*, Emploi-Québec, 2005. Voir également le site de l'Université McGill sur le cerveau :

[http://lecerveau.mcgill.ca/flash/d/d_05/d_05_cr/d_05_cr_her/d_05_cr_her.html].

Pour connaître l'ensemble des théories sur la physiologie de la motivation, voir Robert J. VALLERAND et Edgard E. THILL, *op. cit.*, chapitres 3 et 4.

moelle épinière dans le cerveau. Conduisant l'information nerveuse du corps au cerveau par le thalamus et l'hypothalamus, il règle le rythme cardiaque, la respiration, les cycles du sommeil, la faim, la soif et la pulsion sexuelle. Le cervelet, situé à l'arrière de la boîte crânienne, sous le cortex, coordonne quant à lui les mouvements des muscles et agit comme un pilote automatique qui mémorise nos mouvements corporels.

Le cerveau reptilien assure la satisfaction des besoins primaires de survie, en puisant dans l'environnement (se nourrir, boire, respirer). Il maintient aussi l'homéostasie, c'est-à-dire la constance du milieu intérieur (température du corps, pression sanguine, etc.). Il gère également les programmes de survie (définir son territoire, reconnaître les sources de nourriture, adopter des comportements de fuite ou d'attaque, s'accoupler) selon des schémas rigides, en donnant des réponses immédiates et innées aux stimulations de l'environnement.

- **Le système limbique.** Ce système, logé au centre de la boîte crânienne, comprend l'hippocampe, l'amygdale et l'hypothalamus. Apparu chez les mammifères, il classifie les stimuli de l'environnement selon qu'ils sont sources de plaisir ou de déplaisir. Chaque événement extérieur se voit ainsi conférer une valeur en fonction de la satisfaction de l'individu et est mémorisé. Cette intelligence émotionnelle ou affective sous-tend donc la possibilité d'apprentissages à partir de l'expérience. Chez l'humain, le système limbique est également le siège des croyances, de la foi et des valeurs qui influencent le comportement, souvent inconsciemment.

Le système limbique permet également l'attachement au groupe, devenu un moyen très efficace de survie contre les prédateurs et les autres menaces de l'environnement. L'appartenance à un groupe suppose une hiérarchisation des rôles, avec un principe de dominance/soumission. Elle suppose aussi l'apparition d'un nouveau type de comportement, l'inhibition (ou le subir), par lequel un individu peut devoir supporter de la frustration s'il ne peut satisfaire ses besoins à cause des individus dominants du groupe.

- **Le néocortex.** Propre à l'humain, ce système occupe la partie supérieure et frontale de la boîte crânienne et comprend les deux hémisphères cérébraux. Il est le siège de l'intellect, du raisonnement par association, de l'imagination, de la créativité, du symbolisme et de la conscience réfléchie. Grâce au néocortex, l'être humain peut associer des éléments vécus dans le présent à des éléments du passé et établir de nouveaux liens de cause à effet. Il peut prendre conscience de ses pulsions, de ses instincts ou de ses émotions et s'en libérer, en imaginant de nouvelles réponses aux conditions de l'environnement.

Le processus par lequel le néocortex traite l'information est cependant plus lent que les processus des deux autres systèmes. Sous l'effet d'un stress ou d'une émotion, l'être humain réagit en fonction des réactions automatiques du cerveau reptilien ou des réponses émotionnelles du système limbique. Capable de langage interne, le néocortex peut cependant se distancer de ces réactions et changer la perception de la situation, en dépassant l'opposition plaisir/déplaisir et en effectuant une analyse fondée sur le principe de réalité. Capable d'imagerie mentale, il nous permet de nous visualiser dans l'avenir. Il permet d'inventer et de tester de nouveaux comportements.

La théorie de Laborit sur la biologie des comportements sociaux³⁵

Henri Laborit est un biologiste français qui a cherché à comprendre le comportement animal et humain à partir des résultats de recherches sur le fonctionnement du cerveau. Inspiré en partie par la théorie de McLean, il a posé l'existence de quatre comportements de base :

- **La lutte.** Dans un groupe, la lutte sert à établir et à maintenir une hiérarchie quand plusieurs individus veulent les mêmes choses dans un même espace. Elle est associée à la défense du territoire et à la propriété.
- **La fuite.** Cette fuite peut être dans le meilleur intérêt de la personne, par exemple lorsqu'elle quitte un milieu de travail malsain. Elle peut aussi être néfaste, par exemple lorsque la personne consomme de la drogue pour oublier ses problèmes.
- **La soumission ou l'inhibition.** Ce comportement peut être adopté quand la lutte ou la fuite sont impossibles, par exemple lorsqu'une personne en situation d'autorité abuse d'une autre et que cette dernière ne voit pas de moyens de s'en sortir.
- **L'action stratégique/créatrice.** Cette action dépasse les comportements innés ou acquis. Elle consiste à créer de nouveaux comportements mieux adaptés à une situation.

Un concept important de la théorie sur la biologie des comportements sociaux est la niche environnementale. Cette expression désigne le territoire, l'espace vital ou la bulle personnelle qu'une personne se construit à partir de son histoire biologique, socioculturelle, affective et créative. La niche environnementale est composée de sept espaces référentiels :

- L'espace social (collègues, voisins, commerçants);
- L'espace affectif (parents, amis, famille, conjoint);
- L'espace physique (sport, hygiène, santé, maladie);
- L'espace professionnel (activités de travail, compétences techniques et intellectuelles);
- L'espace matériel (logement, argent, automobile);
- L'espace moral et idéologique (religion, valeurs, croyances, idéaux);
- L'espace créatif (imagination, art, invention).

Chaque espace référentiel agit comme un prisme qui filtre la perception du monde d'une personne, de façon plus ou moins consciente. Certains de ces espaces sont en homéostasie, lorsqu'ils n'occasionnent pas de troubles émotionnels. D'autres peuvent être perturbés positivement (lorsqu'ils sont associés à de la joie, à de l'excitation ou au désir de se projeter vers l'avenir) ou négativement (lorsqu'ils sont associés à de la tristesse, à de l'inquiétude ou à de l'angoisse, etc.) et être surinvestis.

35. Cette section est inspirée de : Sylvie LOISEAU, *op. cit.* Voir également Henri LABORIT, *La colombe assassinée*, [En ligne]. [<http://olivier.hamman.free.fr/imports/laborit/colombe03.htm>]

Les espaces référentiels sont organisés en système, qui compose la niche environnementale. Afin de maintenir son équilibre, ce système va valoriser certains espaces à certains moments de la vie. Ceux-ci seront alors surinvestis pour compenser les lacunes d'autres espaces, par exemple lorsqu'une personne investit démesurément dans sa vie professionnelle pour combler un manque affectif dans sa vie personnelle. Mais l'environnement extérieur, en perpétuel changement, risque de perturber l'équilibre interne de la personne, appelé homéostasie. Celle-ci doit constamment élaborer des stratégies pour maintenir cet équilibre interne devant les perturbations causées par les facteurs environnementaux.

LA PSYCHOLOGIE DES BESOINS

Représentants de ce qui est considéré comme une approche humaniste, les auteurs présentés dans cette section postulent l'existence de besoins fondamentaux qui sont à la base de la motivation humaine. Ces théories sont souvent présentées comme des théories portant sur le contenu des motivations puisqu'elles s'intéressent aux forces psychologiques innées qui poussent à l'action.

L'individu pleinement fonctionnel selon Carl Rogers³⁶

Carl Rogers est un psychologue américain qui a mis de l'avant l'approche centrée sur la personne en psychothérapie au cours des années 1950. Selon lui, l'ensemble des expériences vécues par une personne et sa perception de ces expériences contribuent au développement du concept de soi. La personne deviendrait alors principalement préoccupée par la protection, le maintien et l'amélioration de cette image d'elle-même. La vie serait un cheminement actif qui lui offre l'occasion de fonctionner de façon toujours plus complète. Cette tendance à s'actualiser n'est jamais achevée.

Rogers a proposé trois caractéristiques de base, afin de définir la notion de fonctionnement complet :

- **Une plus grande ouverture à l'expérience.** Les personnes qui fonctionnent complètement n'éprouvent pas le besoin de se défendre contre les expériences de la vie. Elles ont tendance à être réalistes et sont conscientes de leurs propres caractéristiques, tout en étant flexibles, acceptant de les modifier au besoin.
- **Une existence plus complète.** Ces personnes vivent chaque moment de leur existence de façon entière, sans se concentrer sur les éléments du passé ou du futur. Leur vie est vécue comme une série d'expériences nouvelles et riches.
- **Une plus grande confiance en l'organisme.** Les personnes qui fonctionnent complètement sont en contact étroit avec leurs émotions et se servent de celles-ci plutôt que des facteurs extérieurs pour guider leur comportement.

36. Cette section est largement inspirée de Luc G Pelletier et Robert J. Vallerand, *Une perspective humaniste de la motivation : les théories de la compétence et de l'autodétermination*. Robert J. VALLERAND et Edgard E. THILL, *op. cit.*, chapitre 6, p. 236-240.

Ce fonctionnement complet entraîne des conséquences positives pour les personnes : sentiment de liberté, créativité, croyance en la nature humaine considérée comme digne de confiance et expérience de vie plus riche.

Pour Rogers, l'environnement, constitué de nos expériences et de notre perception de ces expériences, peut soit freiner, soit favoriser notre tendance à l'actualisation. Dans les relations avec cet environnement, le besoin d'un regard positif inconditionnel de la part des autres est un élément essentiel, ce regard donnant l'impression à la personne d'être aimée et acceptée peu importe ce qu'elle fait. Si cette condition se concrétise, le concept de soi est en harmonie avec les rétroactions provenant des autres. La personne est alors moins sur la défensive et est plus ouverte au changement. Mais, selon Rogers, le regard positif d'autrui est fréquemment associé à des comportements précis. Ce regard positif conditionnel mènerait à des comportements mal adaptés, puisqu'il créerait un état d'anxiété chez la personne. Plutôt que de servir au développement du soi, l'énergie de la personne serait alors canalisée vers l'utilisation de mécanismes de défense.

Cette conception permet de comprendre l'approche psychothérapeutique de Rogers, qu'il a ensuite étendue au monde de l'éducation³⁷. Trois éléments de l'approche sont essentiels :

- **L'authenticité.** Le thérapeute doit bien vivre sa relation avec la personne et y être parfaitement intégré. Il doit être authentique et sincère, en étant pleinement conscient de la façon dont il perçoit sa relation avec la personne et de son attitude à son égard.
- **Le respect inconditionnel.** Selon Rogers, cela est possible dans la mesure où la ou le thérapeute accepte toutes les facettes de l'expérience de la personne comme éléments intégrants de sa personnalité.
- **L'empathie.** Le thérapeute doit faire preuve de compréhension empathique devant le système de référence de la personne.

L'autoactualisation selon Maslow³⁸

À partir de son expérience clinique, Abraham Maslow a lui aussi proposé une théorie selon laquelle le besoin de développer son potentiel et de s'autoactualiser est un principe de base de la motivation humaine. Afin de bien comprendre celle-ci, il considèrerait en outre que l'analyse devait dépasser l'étude de comportements précis pour examiner le comportement de façon globale, révélant ainsi plusieurs besoins sous-jacents. Un comportement visant à satisfaire un besoin apparent peut servir à atteindre un autre but plus important, imperceptible pour un observateur se limitant au contexte d'une activité précise. C'est dans cette optique que Maslow a conçu sa hiérarchie des besoins, qui comprend cinq niveaux :

37. Rogers a présenté l'essentiel de ses idées en psychothérapie en 1957 dans un article intitulé "*The Necessary and Sufficient Conditions of Therapeutic Personality*". En 1959, il présentait ses idées en éducation dans un article intitulé "*Significant Learning in Therapy and in Education*". Voir à ce sujet Fred ZIMRING, « Carl Rogers », *Perspectives : revue trimestrielle d'éducation comparée*, vol. XXIV, n° 3-4, 1994, p. 429-442.

38. VALLERAND et THILL, *op. cit.*, p. 240-246.

Besoins d'autoactualisation
Besoins d'estime de soi et d'accomplissement personnel
Besoins d'amour et d'appartenance : appartenir à des groupes, recevoir de l'affection
Besoins de sécurité : être protégé contre les dangers
Besoins physiologiques : assurer sa survie

Pour Maslow, tout comportement est motivé par la recherche de la satisfaction de l'un des besoins fondamentaux. Les individus commencent par chercher à satisfaire les besoins primaires avant de passer à la satisfaction des autres besoins, ce qui explique le modèle de la pyramide fréquemment utilisé pour illustrer la hiérarchisation de ces besoins. Selon ce modèle, la satisfaction des quatre premiers types de besoins est une condition nécessaire pour que la satisfaction du besoin d'autoactualisation soit possible. Lorsque la personne atteint ce niveau, le comportement n'est plus motivé par le besoin de satisfaire les besoins primaires, mais par un nouvel ensemble de besoins que Maslow appelle les besoins d'existence : sincérité, honnêteté, beauté, gentillesse, etc. Il reconnaît cependant que la satisfaction partielle des besoins primaires peut permettre d'accéder au niveau supérieur. Maslow considère également que le besoin de se réaliser peut se concrétiser différemment, selon les personnes, dans différentes sphères de la vie : vie professionnelle, familiale, etc.

Appliqué au monde du travail, le modèle suppose qu'une personne dont le salaire est insuffisant ou qui ne considère pas avoir assez de sécurité d'emploi va chercher à satisfaire ces deux types de besoins avant de chercher à satisfaire un besoin d'ordre supérieur, comme le besoin d'estime de soi et d'accomplissement personnel. Par contre, une personne qui est satisfaite de son salaire et qui n'a pas peur de perdre son emploi attachera plus d'importance aux relations interpersonnelles, aux marques d'estime et aux occasions de développer ses compétences et de les utiliser pleinement.

Le modèle n'a cependant pas prouvé sa validité, notamment dans le monde du travail³⁹. Les nombreuses recherches effectuées au cours des années 1970 n'ont pas démontré que les cinq besoins fondamentaux établis par Maslow suffisaient à couvrir les motivations au travail. En outre, aucune recherche n'a pu vérifier la corrélation négative entre la force d'un besoin et sa satisfaction ni l'existence d'une structure hiérarchique des besoins.

Besoins et motivation au travail

Les théories de Rogers et de Maslow ont une portée très large dans plusieurs domaines de l'expérience humaine. Puisque la présente recherche porte essentiellement sur les conditions de mobilisation des personnes éloignées du marché du travail dans un cheminement pouvant les mener vers un emploi, il est pertinent de se pencher sur les travaux qui ont porté précisément sur la motivation au travail.

39. Claude LÉVY-LEBOYER, *La motivation au travail. Modèles et stratégies*, Paris, Éditions d'organisation, 2006, p. 40.

Les théories modernes sur la motivation au travail peuvent être vues comme des réactions aux théories dites classiques, formulées au début du 20^e siècle par Frederick Winslow Taylor aux États-Unis et par Henri Fayol en France⁴⁰. Selon Taylor, l'incitation économique était la plus susceptible de garantir l'implication et le rendement de l'ouvrier. Un système de rémunération différentiel lié au rendement des employés devenait ainsi l'outil privilégié pour assurer la rentabilité de l'entreprise. Fayol insistait pour sa part sur la nécessité d'une organisation stricte du pouvoir dans l'entreprise, fondée sur la discipline et l'obéissance à l'autorité⁴¹.

À partir des années 1930, l'école des relations humaines a tenté de corriger les lacunes du modèle classique, dans un contexte où les entreprises étaient confrontées à des difficultés majeures liées à l'application du taylorisme : roulement élevé, absentéisme chronique, accidents du travail, baisse de la qualité, etc.⁴². À partir de recherches menées dans des usines de la *Western Electric Company*, Elton Mayo et ses collaborateurs ont conclu que l'appât du gain ne pouvait suffire à motiver les salariés. Ces recherches faisaient notamment ressortir l'importance du besoin de contact humain et de commentaires favorisant l'estime de soi. Elles ont aussi mis en lumière ce que les chercheurs ont appelé les *groupes primaires*, constitués des travailleuses et des travailleurs qui se côtoient quotidiennement et qui forment des systèmes de relations interpersonnelles fondés sur des valeurs et des croyances communes.

Ces recherches ont ouvert la voie à des études consacrées à la motivation et à la satisfaction au travail au cours des décennies suivantes. À partir des années 1950-1960, les recherches en psychologie du travail et en gestion ont pris deux directions principales : d'une part, les recherches sur les types de gestions les plus propices à la productivité et à l'épanouissement des travailleuses et des travailleurs⁴³ et, d'autre part, les recherches sur la motivation au travail et sur l'enrichissement des tâches.

Cherchant à adapter la théorie de Maslow aux situations de travail, à partir d'une recherche menée auprès d'employés de banque, Clayton P. Alderfer a ainsi proposé la théorie ERG (*Existence, Relatedness and Growth*), selon laquelle l'individu cherche à satisfaire trois catégories de besoins⁴⁴ :

- **Les besoins d'existence** comprennent les besoins d'ordre physiologique et matériel et correspondent aux besoins physiologiques et de sécurité de Maslow. Dans l'univers du travail, ils comprennent le désir d'améliorer son salaire, ses conditions de travail et ses avantages divers.

40. Salvator MAUGERI, *Théories de la motivation au travail*, Paris, Éditions Dunod, 2004, 122 p. Sur Taylor et Fayol, voir p. 22-39.

41. *Ibid.*, p. 23-36.

42. *Ibid.*, p. 41-52.

43. On trouve dans cette catégorie les travaux de Rensis Likert, qui a distingué quatre modèles de questionnaires : l'exploiteur, le paternaliste, le consultatif et le participatif. Voir à ce sujet Salvator MAUGERI, *op. cit.*, p. 60-63.

44. *Ibid.*, p. 55-56.

- **Les besoins de rapports sociaux** poussent les personnes à entretenir des relations avec d'autres personnes. Dans un milieu de travail, ils se traduisent par la volonté de s'intégrer à des équipes de travail et de participer aux activités collectives.
- **Les besoins de développement personnel** poussent la personne à vouloir satisfaire ses idéaux de créativité et d'enrichissement intellectuel ou spirituel par des interactions avec l'environnement.

Au contraire de Maslow, Alderfer ne croyait pas que les différents types de besoins sont hiérarchisés. Selon lui, ils peuvent se manifester simultanément avec une intensité différente, qui dépend du degré de satisfaction déjà atteint pour chaque besoin. Sa recherche a par ailleurs mis en évidence des phénomènes de frustration/régression qui se manifestent au cours de la recherche de satisfaction des besoins. Une personne qui ne peut satisfaire un type de besoin a ainsi tendance à reporter ses aspirations sur les autres types par un comportement de frustration/compensation⁴⁵.

Parmi les études sur la motivation au travail, on trouve également la recherche menée par Frederick Herzberg à partir d'une série d'entretiens portant sur les bons et les mauvais souvenirs liés au travail⁴⁶. Cette distinction entre bons et mauvais souvenirs l'a amené à opposer les sources réelles de motivation et ce qu'il considère comme étant de simples remèdes à l'insatisfaction. Herzberg a ainsi proposé un modèle bifactoriel qui distingue des facteurs positifs de motivation ou de satisfaction et des facteurs négatifs, sources d'insatisfaction.

Les sources réelles de motivation et de satisfaction sont liées selon lui au contenu des tâches :

- être intéressé par le travail lui-même;
- assumer des responsabilités;
- relever des défis;
- réussir;
- obtenir des promotions;
- être autonome.

Herzberg appelle *facteurs d'hygiène* ceux qui peuvent être source d'insatisfaction. Ils sont liés au contexte du travail :

- salaire;
- conditions matérielles du travail;
- sécurité;
- relations avec les collègues;
- politique de gestion des ressources humaines.

45. Cette constatation rappelle celle de Laborit sur le surinvestissement dans certains espaces référentiels à certains moments de la vie.

46. Frederick HERZBERG, *Work and the nature of man*, New York, Mentor Executive Library, 1966. Cité dans LÉVY-LEBOYER, *op. cit.*, p. 45-48.

Selon Herzberg, seuls les facteurs du premier groupe peuvent effectivement motiver les personnes et leur procurer de la satisfaction au travail. Les facteurs d'hygiène sont des facteurs négatifs, dans la mesure où leur non-satisfaction peut générer une attitude négative au travail. Ils ne peuvent donc pas être des sources réelles de motivation. L'application de ce modèle par les gestionnaires d'entreprise a une caractéristique évidente : pour motiver les employés, ils doivent accroître le contenu significatif du travail, plutôt que se fier uniquement à des récompenses externes, notamment le salaire.

Même si le modèle a connu un fort succès auprès des entreprises, des recherches ultérieures ont démontré que tous les facteurs établis par Herzberg pouvaient être des sources de motivation au travail. Selon Lévy-Leboyer, Herzberg a par ailleurs sous-estimé l'existence de différences interindividuelles importantes, l'enrichissement des tâches n'étant pas nécessairement un facteur de motivation pour tous. Il n'existe probablement pas, selon Lévy-Leboyer, de modèle normatif de la motivation au travail qui serait valable pour tous les individus et pour toutes les situations de travail. La recherche de Herzberg a tout de même le mérite d'avoir attiré l'attention sur le rôle des conditions sociales et organisationnelles dans l'analyse des motivations au travail. Elle a de plus mis en lumière l'importance du contenu du travail, les stimulations financières n'étant pas les seules sources de motivation.

LA PSYCHOLOGIE COGNITIVE ET LA MOTIVATION

Par opposition aux théories dites de contenu, qui portent sur les besoins fondamentaux à l'origine de la motivation, les théories présentées dans cette section s'intéressent surtout aux processus cognitifs par lesquels se construit la motivation. Formulée pour la première fois par Tolman et Lewin⁴⁷ au cours des années 1930, la théorie cognitive de la motivation propose une idée relativement simple, selon laquelle le comportement serait déterminé par la valeur d'un objectif qu'une personne s'efforce d'atteindre et de l'expectation (ou croyance) de voir un comportement produire l'effet recherché. Cette idée a donné lieu à plusieurs développements théoriques, dont certains seront présentés ici.

Le modèle « Valence/ Expectation/ Instrumentalité »

Victor H. Vroom a élaboré au milieu des années 1960 un modèle pour expliquer la motivation au travail à partir des deux facteurs établis par la psychologie cognitive, auxquels il a ajouté un troisième facteur⁴⁸. Portant essentiellement sur la motivation des personnes en emploi, son modèle fournit néanmoins un bon exemple des facteurs qui affectent la motivation dans d'autres contextes, notamment en insertion socioprofessionnelle.

47. Pour une présentation des théories de Tolman et Lewin, voir Edgar E. THILL, *Les théories de l'expectation et de la valeur*. Robert J. VALLERAND et Edgard E. THILL, *op. cit.*, chapitre 9, p. 362-369.

48. Victor H. VROOM, *Work and Motivation*, New York, John Wiley & Sons, 1964, 331 p. Cité dans : Claude LÉVY-LEBOYER, *op. cit.*, p. 69-72.

Selon Vroom, la motivation au travail est le résultat de trois facteurs :

- **La valence.** Il s'agit ici de la valeur affective accordée par la personne au résultat attendu d'une action⁴⁹. Les résultats hautement désirés ont une valeur élevée, alors que les résultats qu'une personne veut éviter ont une valeur négative. Par exemple, le fait de consacrer plus d'efforts au travail pourra avoir pour effet d'entraîner des promotions, mais également d'augmenter le stress lié à l'accroissement des responsabilités. La valeur accordée au résultat d'une action est subjective et diffère d'une personne à l'autre. Elle peut en outre varier chez une même personne en fonction du temps.
- **L'expectation de résultat.** Il s'agit de la probabilité, jugée subjectivement, qu'un comportement entraîne un certain résultat. Une forte expectation signifie que la personne croit qu'elle a de bonnes chances d'atteindre le résultat visé si elle fait les efforts nécessaires, alors qu'une expectation faible signifie le contraire. Cette expectation est le fruit des expériences antérieures, de la manière dont les résultats ont été évalués, de la confiance manifestée par les autres, etc.
- **L'instrumentalité.** Ce troisième concept désigne la perception qu'a une personne des relations entre le résultat de premier niveau qui peut être visé par une action (par exemple l'augmentation de sa productivité au travail) et des résultats de second niveau (par exemple le fait d'obtenir des témoignages d'appréciation, une augmentation de salaire ou des promotions). Une même action peut avoir plusieurs résultats de second niveau, qui peuvent avoir des valences positives ou négatives.

Porter et Lawler ont complété le modèle de Vroom en l'intégrant dans une suite d'événements, la motivation étant ainsi considérée comme un processus en constant renouvellement⁵⁰. Ils ont également rappelé que la performance au travail a d'autres déterminants que la motivation, notamment les compétences des employés et la précision des attentes organisationnelles concernant le travail à effectuer. Leurs travaux ont également mis en évidence le fait que la satisfaction au travail est le résultat d'une double évaluation, concernant, d'une part, le travail effectué et, d'autre part, ce que la personne obtient en échange. Si une personne considère que les récompenses qu'elle obtient sont justes et équitables, l'instrumentalité sera renforcée. Adams a développé un modèle pour expliquer ce sentiment d'équité chez les personnes en emploi, en démontrant que ce sentiment est fondé sur un processus de comparaison sociale portant sur la relation entre ce que les autres travailleuses et travailleurs apportent à l'organisation et ce qu'ils en reçoivent⁵¹.

49. Les résultats de l'action sont appelés *renforcements* par certains théoriciens cognitivistes.

50. L.W. PORTER et E.E. LAWLER, *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, Dorsey Press, 1968. Cité dans : Claude LÉVY-LEBOYER, *op. cit.*, p. 72.

51. J.S. ADAMS, *Inequality in Social Change*, L. BERKOWITZ, ed., *Advances in Experimental Social Psychology*, New York, Academic Press, vol. 2, p. 267-299. Cité dans : Claude LÉVY-LEBOYER, *op. cit.*, p. 79-89. D'autres travaux sur l'équité sont également présentés.

Selon Lévy-Leboyer, ces travaux ont eu le mérite d'ouvrir l'analyse de la motivation aux processus cognitifs, tout en montrant la manière dont la motivation évolue au fil des performances, des nouvelles données reçues et des récompenses reçues. La motivation n'est alors pas considérée comme une caractéristique stable de la personne, mais comme une interaction individu-environnement en évolution constante.

Julian Rotter et le locus de contrôle⁵²

Au milieu des années 1950, Julian Rotter était l'un des principaux représentants de la théorie de l'apprentissage social aux États-Unis⁵³. À une époque où la perspective dominante en psychologie clinique était la psychanalyse freudienne, Rotter croyait qu'une théorie de la motivation consciente était nécessaire, théorie selon laquelle les personnes sont motivées à atteindre des stimulations positives et à éviter des stimulations négatives. À l'instar des autres théoriciens cognitivistes, il considérait que la probabilité d'adopter un comportement précis dans une situation particulière est fonction de deux facteurs, soit la valeur accordée au résultat d'une action et la probabilité, jugée subjectivement, qu'un comportement donnera ce résultat.

Le concept de *locus de contrôle*, formulé par Rotter, cherche à mieux comprendre l'expectation de résultat. Il désigne le processus cognitif par lequel une personne attribue la responsabilité des événements qui la touchent à elle-même ou à des facteurs de l'environnement sur lesquels elle n'a pas d'emprise :

- **Dans le cas d'un locus de contrôle externe**, la personne considère que ce qui lui arrive est le résultat de la chance, du hasard, du destin, etc. Elle peut également croire que ce qui lui arrive est totalement imprévisible, en raison de la grande complexité des forces qui l'entourent. Devant la possibilité de s'engager dans une action menant à un résultat souhaitable pour elle, elle aura une faible expectation et sera peu motivée.
- **Dans le cas d'un locus de contrôle interne**, la personne considère au contraire que ce qui lui arrive dépend de son propre comportement ou de ses caractéristiques personnelles. Devant une action à entreprendre, elle aura alors une forte expectation de résultat et sera motivée, dans la mesure où elle attribue une valeur positive au résultat.

Ce concept a suscité plusieurs débats et controverses théoriques en Europe et en Amérique du Nord depuis la fin des années 1970. Plusieurs auteurs, dont Rotter, se sont notamment opposés à l'idée selon laquelle les croyances en un contrôle externe seraient en soi négatives, inappropriées et fausses. Selon eux, toute situation peut s'expliquer par le jeu d'influence de sources externes et internes, dont l'effet potentiel et conjugué varie d'une situation à l'autre. Se reconnaître comme

52. Cette section est surtout inspirée de : Geneviève FOURNIER, « L'insertion socioprofessionnelle : vers une compréhension dynamique de ce qu'en pensent les jeunes », *Carrièreologie*, vol. 8, n° 3, 2002, [En ligne]. [www.carrierologie.uqam.ca/volume08_3-4/06_fournier/06_fournier.html]. Voir aussi Thill, dans Robert J. VALLERAND et Edgard E. THILL, *op. cit.*, p. 377-381.

53. Julian B. ROTTER, *Social Learning and Clinical Psychology*, New York, Prentice-Hall, 1954. Cité dans : Jack MEARNES, *The Social Learning Theory of Julian B. Rotter*, California State University, 2007, [En ligne]. [<http://psych.fullerton.edu/jmearns/rotter.htm>].

le seul acteur causal de ce qui arrive est également inapproprié et renvoie à la notion d'omnipotence, tandis que se reconnaître comme entièrement dépendant du hasard ou des facteurs de contingence renvoie à l'impuissance et à l'aliénation⁵⁴.

Cette opération par laquelle la personne attribue la responsabilité d'événements qui la touchent à des facteurs de l'environnement ou à ses propres comportements peut être limitée à une situation précise dans un contexte donné. Plusieurs chercheurs et chercheuses ont ainsi élaboré des échelles de croyances de contrôle liées à des domaines plus précis (santé, développement vocationnel, etc.), ce qui suppose de reconnaître le caractère situationnel du locus de contrôle. Dans cet esprit, les croyances de contrôle internes et externes peuvent varier très souvent chez une même personne, selon les sphères de vie et selon ses expériences particulières dans différents contextes.

Mais Rotter considère que le locus de contrôle peut également avoir une portée générale. Il désigne alors la perception du contrôle qu'une personne croit *généralement* pouvoir exercer sur ce qui lui arrive. Une personne dont le locus de contrôle est externe aura tendance à croire qu'elle a peu d'influence sur ce qui lui arrive. Devant des occasions que la vie lui offre, elle aura une faible expectation de résultat et sera donc peu motivée à s'investir dans un projet.

Des liens ont ainsi été établis entre l'externalité et l'appartenance à un groupe minoritaire ou socioéconomiquement défavorisé. Selon certains auteurs, ces liens significatifs témoignent « de l'influence des opportunités réellement accessibles ou non à l'individu sur le développement de ses croyances de contrôle. Elles témoignent aussi de l'impact d'expériences d'exclusion ou de discrimination sociale bien réelles sur le développement de ces croyances et traduisent bien souvent une perception juste d'un environnement hostile sur lequel certains individus ont appris, souvent dans l'enfance, à n'avoir que très peu de pouvoir⁵⁵ ».

Le locus de contrôle et l'insertion socioprofessionnelle

Les concepts de valence, d'expectation de résultat et de locus de contrôle peuvent être utilisés pour comprendre l'insertion socioprofessionnelle. La plus ou moins grande mobilisation des personnes dans un effort d'insertion repose en effet sur deux conditions essentielles : « Il faut d'une part que l'insertion socioprofessionnelle ait une signification positive pour la personne et, d'autre part, qu'elle estime qu'il existe un lien (plus ou moins fort) entre les actions qu'elle entreprendra et l'atteinte de ce gain⁵⁶. »

Une intervention visant à favoriser l'insertion socioprofessionnelle risque ainsi de demeurer stérile, si la personne estime que la probabilité de réussir son insertion sera la même, peu importe ce qu'elle fera. Cette intervention pourrait « amener la personne à adhérer à un système de croyances qui n'est pas le sien ou encore lui apprendre à exprimer, de manière désincarnée, des croyances socialement désirables. Ce type d'intervention serait en contradiction avec les objectifs

54. Geneviève FOURNIER, *op. cit.*, p 369.

55. *Ibid.*, p. 372.

56. *Ibid.*, p. 373.

d'autonomie et de réappropriation d'un pouvoir d'action sur sa vie professionnelle de même qu'il serait en contradiction avec les fondements mêmes du locus de contrôle⁵⁷ ».

Certains auteurs considèrent ainsi que l'intervention doit « d'abord amener l'individu à prendre conscience de ses croyances personnelles, de la manière dont il les a développées et de leurs effets sur ses attitudes et comportements. Il appartient ensuite à l'individu seul d'orienter ses conduites en fonction de ses convictions personnelles et de réévaluer éventuellement les liens possibles entre ses actions et les résultats souhaités ou attendus. Si l'intervenant peut aider l'individu dans cette démarche, il n'a cependant pas d'emprise sur les décisions que la personne prendra sur ces questions⁵⁸ ».

Le concept de locus de contrôle a inspiré une recherche québécoise, menée auprès de 73 jeunes de 16 à 25 ans en difficulté d'insertion socioprofessionnelle⁵⁹. Elle visait à mieux comprendre le point de vue des jeunes relativement à différents déterminants de leur insertion socioprofessionnelle. Cette recherche a permis de dépasser le caractère binaire de la conception initiale du locus de contrôle, en soutenant l'élaboration d'une typologie composée de cinq types de croyances, qui présente en outre l'avantage de viser précisément l'insertion socioprofessionnelle. Les cinq types de croyances établis par la recherche sont les suivants :

- **Type 1 : Croyances défaitistes.** Selon ce type de croyance, l'environnement est perçu comme étant hostile à la personne. La responsabilité individuelle est occultée, puisque seul le destin décide. En présence de difficultés d'insertion, le blâme est jeté sur les structures sociales, les institutions et l'autorité. Aucune action pour trouver un emploi n'est envisagée dans l'immédiat.
- **Type 2 : Croyances de dépendance.** Les normes extérieures à la personne lui servent ici à conceptualiser la réalité. L'autorité s'impose comme modèle dans les démarches et dans la prise de décision. L'information disponible est perçue comme une réalité absolue et n'est aucunement évaluée, contextualisée ou remise en question. La connaissance de soi et l'investissement personnel sont accessoires dans la démarche d'insertion, car la réussite personnelle est perçue comme étant dépendante de la chance et du hasard. La construction d'un projet professionnel est dès lors vide de sens.
- **Type 3 : Croyances de prescription.** Avec ce type de croyance, la conception du marché du travail et du rôle de la personne commence à se diversifier. Cependant, bien qu'un éventail de possibilités d'action soit envisagé, la personne se sent démunie devant un choix. Elle est ambivalente relativement à la responsabilité de ses actions et s'en remet aux conventions et aux prescriptions sociales pour prendre ses décisions.

57. *Ibid.*, p. 373.

58. Geneviève FOURNIER, *Interagir. À la découverte de ses représentations du monde du travail et de ses possibilités d'action. Guide de l'animateur*, Paris, Éditions et applications psychologiques, 2002, p. 28.

59. Geneviève FOURNIER, « L'insertion socioprofessionnelle : vers une compréhension dynamique de ce qu'en pensent les jeunes », *op. cit.*

- **Type 4 : Croyances d'autoresponsabilisation.** Le travail et le marché de l'emploi sont ici envisagés de façon plus globale. Devant les possibilités offertes par l'environnement, le rôle des efforts individuels pour réussir l'insertion est reconnu par la personne. Une adhésion trop forte à cette catégorie de croyance peut mener à des comportements de surresponsabilisation, dans la mesure où les effets de la chance, du hasard ou de facteurs environnementaux sont sous-évalués.
- **Type 5 : Croyances proactives.** Le travail et le marché de l'emploi sont ici envisagés dans leur contexte et de façon plus complexe. La personne considère les conséquences de ses efforts personnels comme des possibilités d'action sur un milieu changeant offrant diverses possibilités. Elle est en mesure de concevoir un projet professionnel à plus long terme en acceptant de différer les gratifications possibles.

Une stratégie d'intervention en insertion professionnelle fondée sur le locus de contrôle

La recherche québécoise dont les résultats viennent d'être présentés a été à l'origine d'un programme d'intervention en groupe à l'intention de jeunes qui éprouvent des difficultés d'insertion socioprofessionnelle⁶⁰. Appelé *Interagir*⁶¹, ce programme vise à mettre les participantes et les participants en état d'exploration, de recherche et de découverte de leur réalité subjective. Il cherche également à aider les jeunes à s'investir dans leur processus d'orientation et d'insertion socioprofessionnelle, en les aidant à déterminer leur marge de liberté⁶².

Le programme repose sur l'idée selon laquelle le développement d'un lieu de contrôle interne est un élément important de la motivation d'une personne à s'occuper ou non de son orientation et de son insertion professionnelle, dans la mesure où elle croit qu'elle a la liberté nécessaire pour donner une direction à sa vie et qu'elle n'a pas à s'en remettre à des circonstances extérieures⁶³. Les participantes et les participants sont donc amenés à cerner leurs représentations et à les comprendre, afin de déterminer le pouvoir qu'ils s'accordent dans leurs interactions avec l'environnement.

L'approche du programme repose sur les principes de la pédagogie expérientielle. Cette approche encourage la personne à puiser dans ses acquis pour éclairer ses expériences présentes et pour orienter un changement visé. La personne est ensuite invitée à généraliser ses apprentissages et à les utiliser de façon autonome⁶⁴. Un certain nombre de stratégies sont utilisées par la pédagogie

60. Geneviève FOURNIER, *Interagir. À la découverte de ses représentations du monde du travail et de ses possibilités d'action. Guide de l'animateur*, Paris, Éditions et applications psychologiques, 2002, 125 p.

61. Il ne faut pas confondre ce programme avec le programme *Interagir* faisant partie du Programme d'aide et d'accompagnement social d'Emploi-Québec. Voir à ce sujet la note 7.

62. *Ibid.*, p. 83.

63. *Ibid.*, p. 104.

64. *Ibid.*, p. 95. La pédagogie expérientielle se distingue du modèle explicatif, où un formateur est le dépositaire d'un savoir qu'il transmet. Elle se distingue aussi du modèle constructiviste. Fondé sur la psychologie cognitive, ce dernier considère que l'acquisition et l'intégration des connaissances est un processus graduel et continu de construction chez l'apprenant, qui l'amène à une réorganisation de son savoir. Le formateur y est

expérientielle : expression écrite, expression symbolique, expression orale et mises en situation. Cette approche pédagogique met à profit le groupe d'apprentissage, qui forme un système social d'interactions et d'échanges favorisant les mises en commun, les remises en question et les transformations dans l'action des expériences et des apprentissages.

Le programme comprend une cinquantaine d'activités, réparties dans sept grands thèmes par rapport auxquels les personnes sont invitées à analyser leurs attitudes, leurs valeurs et leurs représentations :

- la prise de décision;
- la connaissance de soi;
- la conception du travail;
- l'école;
- la construction du projet professionnel;
- l'environnement;
- le marché du travail.

Le rôle de l'animateur n'est pas d'amener les personnes à adopter des représentations qui cadrent avec celles qui sont valorisées dans l'environnement socioéconomique. Il ne se pose pas non plus en spécialiste qui propose un cheminement professionnel ou des changements de comportement. Il est plutôt un accompagnateur et un catalyseur qui aide les participants à prendre conscience de leurs représentations et de leurs conséquences. Les discussions en groupe permettent aux participants de cerner et d'approfondir une nouvelle vision des choses, de reconnaître et de valoriser ce qui caractérise chaque personne et d'analyser les discours de chacun, afin que tous apprennent à mieux utiliser leur pouvoir personnel.

Martin Seligman et la résignation apprise⁶⁵

Selon Martin Seligman, la perception d'une absence de lien entre les comportements et les résultats peut conduire à ce qu'il appelle la résignation apprise (*learned helplessness*). Ce phénomène a été démontré par des expériences menées auprès d'animaux et d'humains soumis à des événements nocifs auxquels ils ne peuvent se soustraire par un comportement quelconque. La perception qu'il est impossible d'éviter un événement traumatique par des modifications à son comportement peut alors mener à une expectation d'incontrôlabilité des nouvelles situations.

Des expériences ont également démontré que le syndrome de résignation apprise est particulièrement manifeste chez les personnes qui privilégient le locus de contrôle externe. D'autres expériences ont par ailleurs démontré que la séquence causale *événement incontrôlable* → *expectation de non-dépendance entre les comportements et les résultats* → *altération de l'apprentissage* ne constituait pas une explication suffisante à la résignation humaine. La

un organisateur des situations de formation. Il encourage et stimule la personne au moyen de mises en situation, d'énigmes et de problématiques. Sur ces questions : *ibid.*, p. 85-90.

65. Cette section est inspirée de Thill, dans Robert J. VALLERAND et Edgard E. THILL, *op. cit.*, p. 386-390.

compréhension du phénomène de résignation devait prendre en compte les causes que les sujets attribuent aux événements. Ainsi, une personne peut attribuer ce manque de contrôle :

- à des facteurs internes ou externes;
- à des facteurs temporels transitoires ou permanents;
- à des facteurs situationnels ou globaux.

Les personnes résignées se caractérisent par un style d'attribution précis. Dans le cas, par exemple, d'un échec à un examen, elles feraient des attributions internes (je ne suis pas bonne dans cette matière), stables (je réussis toujours mal mes examens dans cette matière) et globales (je ne réussis jamais mes examens). En cas de réussite, ces personnes se livreraient à des attributions externes (le correcteur s'est montré bienveillant), instables (je me sentais bien ce jour-là) et spécifiques (c'est un sujet que j'avais révisé la veille). Une thérapie reposant sur le réentraînement attributionnel doit donc amener les personnes à considérer que les attributions internes, stables et globales procurent de bonnes sensations en cas de réussite, tandis que les attributions externes, instables et spécifiques sont plus faciles à assumer en cas d'échec.

Albert Bandura et le sentiment d'efficacité personnelle

Élaborée au cours des années 1980, la théorie sociale cognitive d'Albert Bandura⁶⁶ a inspiré des recherches et des applications dans plusieurs domaines, notamment la psychologie clinique et pathologique, l'éducation, la santé, et l'orientation et l'insertion socioprofessionnelle, où elle a notamment inspiré des travaux sur le Bilan de compétences⁶⁷.

Bandura conçoit le comportement humain comme une triade dynamique dans laquelle des facteurs personnels, comportementaux et environnementaux s'influencent mutuellement⁶⁸. Comme Rotter, il croit que les humains ne font pas que répondre à des stimuli de l'environnement : ils les interprètent. Il accorde ainsi une place importante aux facteurs cognitifs, qui peuvent influencer à la fois sur le comportement et sur la perception de l'environnement. Même si elles sont soumises à des règles et à des contraintes, les personnes ont la capacité d'influencer leur vie, en utilisant cinq capacités fondamentales :

- **Capacité symbolique.** Les symboles (images mentales, mots) soutiennent l'activation des processus cognitifs et permettent aux personnes de donner un sens à leur comportement, tout en leur permettant d'élaborer des processus de résolution de problèmes par lesquels

66. Albert BANDURA, *Social Foundation of Thought and Action. A Social Cognitive Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1986, 599 p. Bandura est un critique virulent de l'approche humaniste des besoins. Selon lui, il n'est pas nécessaire de postuler des besoins d'autoactualisation. Les attentes d'autoefficacité seraient suffisantes pour expliquer les comportements motivés. Voir Luc G. PELLETIER et Robert J. VALLERAND, *op. cit.*, p. 279.

67. Pierre-Henri FRANÇOIS et André E. BOTTEMAN, « Théorie sociale cognitive et bilan de compétences : applications, recherches et perspectives critiques », *Carriérologie*, vol. 8, n^{os} 3 et 4, 2002, p. 519-543, [En ligne]. [www.carrieroogie.uqam.ca/volume08_3-4/13_francois/13_francois.pdf]

68. La causalité réciproque des trois facteurs n'implique toutefois pas qu'ils interviennent avec la même force dans toutes les situations ni qu'ils jouent tous un rôle en même temps.

elles pourront prévoir des actions et les entreprendre. Elles peuvent ainsi évaluer les conséquences d'une action, sans pour autant l'entreprendre.

- **Capacité vicariante.** Cette expression désigne la capacité d'apprentissage à partir de l'observation des autres. Cet apprentissage par observation permet d'évaluer la pertinence d'un nouveau comportement sans avoir à l'expérimenter. Le processus vicariant permet une économie importante, en limitant la perte de temps liée aux apprentissages par essais et erreurs.
- **Capacité de prévoyance.** Selon la théorie sociale cognitive, la majorité des comportements est intentionnelle et dictée par la prévoyance, c'est-à-dire la capacité des individus à se motiver et à guider leurs actions par anticipation des résultats. Ces comportements sont en partie influencés par les stimuli de l'environnement, mais également par les expériences antérieures ayant créé des attentes quant aux conséquences d'une action.
- **Capacité d'autorégulation.** Cette capacité se définit par le pouvoir que possède la personne de contrôler son comportement. Elle se développe par un jeu d'influences réciproques entre les personnes et l'environnement, par lesquelles les personnes se fixent des objectifs et évaluent les résultats. Trois facteurs interviennent ici :
 - *Le sentiment d'efficacité personnelle.* Ce facteur affecte fortement l'initiation et la poursuite d'une action : les personnes possédant un bon sentiment d'autoefficacité ont plus de chances de persévérer que les autres.
 - *Le feed-back.* Par ce processus, les personnes apprennent à contrôler et à ajuster leurs efforts dans la poursuite de leurs objectifs, en rendant ces derniers plus réalistes et accessibles. Le *feed-back* permet d'augmenter le sentiment d'autoefficacité.
 - *L'anticipation du temps requis pour l'atteinte de l'objectif.* Plus le temps requis est long, plus la probabilité d'atteindre l'objectif diminue. Les objectifs à court terme seront plus facilement atteints et contribueront à augmenter le degré de motivation.
- **Capacité d'autoanalyse.** Cette capacité permet à la personne d'évaluer ses expériences, de réfléchir sur ses processus de pensée et de les modifier au besoin. Cette capacité permet notamment aux personnes de développer une perception de leurs propres habiletés qui guidera leur comportement.

Le sentiment d'efficacité personnelle

Le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) renvoie « aux jugements que les personnes font à propos de leur capacité à organiser et à réaliser des ensembles d'actions requises pour atteindre des types de performance attendus⁶⁹ » et aux croyances sur leur capacité à mobiliser les ressources cognitives et les comportements nécessaires pour exercer un contrôle sur les

69. Albert BANDURA, *op. cit.* Cité dans Pierre-Henri FRANÇOIS et André E. BOTTEMAN, *op. cit.*, p. 5.

événements de leur vie⁷⁰. Alors que l'expectation de résultat porte sur la probabilité, jugée subjectivement, qu'un comportement entraîne un certain résultat, le SEP porte plus précisément sur les croyances relatives à la capacité de mobiliser effectivement des habiletés personnelles ou des connaissances pour entreprendre une activité donnée. Le SEP se distingue également du locus de contrôle de Rotter, qui renvoie au lien qui existe entre les comportements et leurs résultats, compte tenu des caractéristiques perçues de l'environnement social.

Le sentiment d'efficacité personnelle constitue selon Bandura le mécanisme le plus central et le plus général de la gestion de soi⁷¹. Il détermine en bonne partie le niveau d'effort qu'une personne investira dans une activité, sa persévérance et sa résilience devant des situations difficiles. Il influence également les pensées et les émotions de la personne engagée dans une démarche qui représente une certaine difficulté. Les personnes qui ont un faible sentiment d'efficacité dans un domaine particulier ont de faibles aspirations et une faible implication. Confrontées à des difficultés, elles butent sur leurs déficiences personnelles, sur les obstacles et sur les conséquences négatives de leurs actions, plutôt que de se concentrer sur la meilleure façon d'obtenir une performance satisfaisante. Elles ont tendance à considérer une performance insuffisante comme le signe d'une déficience d'aptitude et le moindre échec mine leur foi dans leur capacité, ce qui les expose au stress et à la dépression.

Le sentiment d'efficacité personnelle repose sur quatre composantes⁷². La principale est le souvenir des expériences passées. Des expériences réussies contribuent à l'accroître, tandis que les échecs sont susceptibles de le diminuer. En l'absence d'expériences passées relatives à l'exécution d'une tâche, les personnes peuvent exercer leur capacité vicariante, en observant les autres accomplir cette même tâche. L'analyse de la réussite ou de l'échec des autres permettra à une personne d'arriver à un sentiment quant à ses propres performances, surtout si les qualités de ces autres personnes sont considérées comme semblables aux siennes. Une autre composante est le jugement des autres. Les encouragements des proches peuvent ainsi accroître le SEP. Mais celui-ci ne survivra pas à l'épreuve des faits, s'il a été artificiellement maintenu à un niveau irréaliste. La dernière composante est constituée de l'ensemble des réactions somatiques et émotionnelles (rythme cardiaque, moiteur de la peau, etc.) devant la possibilité d'accomplir une action.

Le sentiment d'efficacité personnelle et le bilan de compétences

Le sentiment d'efficacité personnelle a retenu l'attention des chercheuses et des chercheurs sur la vie professionnelle et le développement de la carrière, en tant que médiateur du développement des intérêts professionnels, des choix de carrière et des niveaux de performance. Des recherches ont ainsi démontré que des personnes développent des intérêts pour des activités dans lesquelles elles estiment pouvoir réussir, en se fondant sur des expériences antérieures ou par l'observation des résultats obtenus par d'autres person

70. Voir à ce sujet Thill, dans Robert J. VALLERAND et Edgard E. THILL, *op. cit.*, p. 382.

71. Pierre-Henri FRANÇOIS et André E. BOTTEMAN, *op. cit.*, p. 5.

72. Frank PAJARES, *Overview of Social Cognitive Theory and of Self-Efficacy*, Emory University, [En ligne]. [\[http://www.des.emory.edu/mfp/eff.html\]](http://www.des.emory.edu/mfp/eff.html).

nes. À l'inverse, elles ont tendance à éliminer des classes entières de professions en fonction de leur SEP dans l'exécution de tâches qu'elles croient associées à ces professions.

Le SEP a également inspiré des travaux autour du bilan de compétences, utilisé notamment pour aider les personnes sans emploi à cheminer vers le marché du travail⁷³. Cet outil d'intervention vise à amener la personne à mieux se connaître, à l'aide d'un processus de réflexion sur ses réalisations passées. La personne est elle-même l'auteure de son propre bilan, ce qui l'amène à se responsabiliser et à développer son pouvoir d'agir (*empowerment*). Le rôle de la conseillère ou du conseiller est de clarifier, de confronter et de diversifier les perceptions de la personne relativement à ses expériences passées. La personne est ainsi en mesure de faire une appréciation réaliste de ses capacités.

La théorie de Bandura a inspiré la conception d'un modèle des facteurs personnels, contextuels et expérientiels affectant les choix de carrière, qui permet d'éclairer la démarche de bilan. D'après Lent, Brown et Hackett, les variables en jeu sont notamment les expériences d'apprentissage, le sentiment d'autoefficacité, les attentes de résultat, les intérêts et les éléments contextuels au moment de la démarche.

Ce modèle peut servir à la conseillère ou au conseiller qui accompagne une personne effectuant un bilan. Une dissonance apparente entre l'histoire d'une personne, ses compétences, son sentiment d'efficacité personnelle et ses intérêts pourra ainsi servir de point de départ à une tentative d'élucidation. Cette personne pourrait, par exemple, surévaluer ou sous-évaluer ses chances de succès. Le conseiller ou la conseillère pourrait alors l'inciter à une remise en question. Le bilan peut en outre amener la personne à s'interroger sur ses intérêts et ses valeurs.

L'élaboration du bilan peut déclencher la motivation d'une personne à réintégrer le marché du travail. Elle peut aussi servir à la préparation d'un portfolio⁷⁴. Ce dernier retiendra les compétences qui sont en relation avec les emplois ou les secteurs d'emploi visés, à partir de l'ensemble des compétences établies par le bilan.

Le syndrome du faux espoir selon Polivy et Herman

Polivy et Herman⁷⁵ ont apporté une nuance à l'hypothèse de Bandura sur l'importance du sentiment d'efficacité personnelle. En analysant la dynamique des personnes qui vivent une alternance d'efforts de mobilisation et d'échecs répétés, ils ont été amenés à distinguer la confiance de l'excès de confiance. Ils ont ainsi mis en évidence ce qu'ils ont appelé le syndrome du faux espoir (*false hope syndrome*), caractérisé par des attentes irréalistes envers l'importance,

73. Daniel POULIN, *Bilan des compétences : Un outil de choix en intervention*, Centre local d'emploi de Terrebonne, 2003, 9 p.

74. Daniel POULIN, *op. cit.*, p. 6.

75. J. POLIVY et C.P. HERMAN, «If at first you don't Succeed: False Hopes of Self-change», *American Psychologist*, 57(9), 2000, p. 677-689.

la vitesse, la facilité et les effets du processus de changement. Ce processus se déroulerait selon la séquence suivante⁷⁶ :

- Tout d'abord, la personne a un espoir et des attentes irréalistes relativement à un changement.
- La décision de s'engager dans le changement renforce la sensation d'être en contrôle et la personne entreprend d'effectuer par elle-même un changement d'habitude ou de comportement difficile, voire impossible, à partir de ses attentes irréalistes.
- Les premiers efforts de changement connaissent un certain succès pendant quelque temps.
- Au fil du temps, il devient plus difficile de poursuivre les efforts; la résistance au changement apparaît et le progrès cesse.
- La personne constate qu'elle est en voie d'échec, se convainc qu'avec de petits ajustements elle réussira la prochaine fois ou, encore, elle reconnaît la difficulté de la tâche et reprend ses efforts, en croyant que cette fois est la bonne. Toutefois, après un ou plusieurs épisodes de déception, la personne ressent l'inutilité de ses efforts comme un échec et abandonne.
- Lorsqu'elle constate qu'elle a échoué, la personne essaie de minimiser l'échec, en tentant d'en expliquer les causes. Mais elle ne tient pas compte des buts irréalistes qui ont entraîné cet échec. Elle risque ainsi d'entreprendre de nouveau des projets irréalistes.

Cette mise en évidence des risques liés à des attentes irréalistes peut servir aux intervenantes et aux intervenants aidant des personnes qui amorcent un processus de changement. Ils doivent souvent amener les personnes à modifier leurs attentes quant à l'importance, à la vitesse et aux conséquences du changement, de même qu'à l'effort à fournir, afin de favoriser un processus de changement présentant un plus faible risque d'échec.

La motivation et l'autodétermination selon Ryan et Deci

Une des théories de la motivation qui a influencé les concepteurs de l'intervention auprès des personnes dans différents domaines d'activité est la théorie sur la motivation et l'autodétermination élaborée par Richard M. Ryan et Edward L. Deci depuis le début des années 1980⁷⁷. Elle est pertinente notamment pour l'intervention auprès de personnes marginalisées,

76. Cette présentation est reprise de Réginald SAVARD, Manon ROBIDOUX et Réjeanne LAHAIE, *Projet Synchro. Pourquoi pas maintenant?* Emploi-Québec et Université de Sherbrooke, 2003, p. 45-46.

77. Richard M. RYAN et Edward L. DECI, "Self determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social development, and Well-Being", *American Psychologist*, vol. 55 (janvier 2000), n° 1, p. 68-78. L'université de Rochester présente plusieurs documents de recherche inspirés de la théorie de Deci et Ryan : [<http://www.psych.rochester.edu/SDT/>]. Cette théorie est notamment mentionnée dans le projet Synchro, analysé au chapitre 8.

puisqu'elle s'intéresse au fonctionnement et au développement des individus dans un contexte social.

Cette théorie se trouve au croisement des théories des besoins et de la théorie cognitive du locus de contrôle, selon laquelle les personnes s'expliquent les événements qui les touchent à partir de facteurs internes ou externes⁷⁸. Selon Ryan et Deci, trois besoins psychologiques innés sont à la base de la motivation humaine :

- le besoin d'autonomie (ou d'autodétermination)⁷⁹;
- le besoin de compétences⁸⁰;
- le besoin d'attachement interpersonnel.

L'environnement social peut contribuer à la satisfaction de ces trois besoins, ce qui amène une sensation de bien-être et de bonne santé psychologique. Mais il peut également poser des obstacles, accroissant alors le risque d'aliénation et de psychopathologie. Une des préoccupations de la théorie est de comprendre comment les facteurs environnementaux peuvent favoriser le développement de la motivation et de l'autodétermination ou y nuire.

Ryan et Deci ont proposé l'existence de trois types de motivations :

- **La motivation intrinsèque** est liée à la tendance inhérente aux êtres humains à vouloir vivre de nouvelles expériences et relever de nouveaux défis, à explorer, à apprendre, ainsi qu'à utiliser et à étendre leurs capacités. Ce type de motivation suppose que la personne pratique une activité parce qu'elle lui procure du plaisir et de la satisfaction, indépendamment des bénéfices que cette activité pourrait lui procurer. Il est favorisé par un environnement qui accroît le sentiment de compétence, notamment par une rétroaction positive. La personne doit aussi sentir que l'activité est autodéterminée : elle doit se sentir libre de la faire ou non, sans pression extérieure et sans récompense attendue. La motivation intrinsèque se développe en outre plus facilement dans un environnement qui fournit un sentiment de sécurité et d'appartenance.
- **La motivation extrinsèque** survient quand une activité est pratiquée non pas pour le plaisir qu'elle apporte, mais dans le but d'obtenir quelque chose en échange. Ce type de motivation devient plus fréquent après la petite enfance, au fur et à mesure qu'augmente la pression sociale poussant à la réalisation d'activités qui ne sont pas motivées intrinsèquement. La motivation extrinsèque peut prendre quatre formes, qui se situent sur un continuum d'autodétermination, fondé sur un processus d'intériorisation des facteurs extérieurs de motivation :

78. Salvator MAUGERI, *op. cit.*, p. 70.

79. Il s'agit du besoin pour les personnes de pouvoir choisir leur comportement en évaluant plusieurs possibilités.

80. D'autres chercheurs ont mis l'accent sur le besoin de compétence. Robert White l'a défini comme le besoin d'interagir efficacement avec l'environnement qui, lorsque satisfait, procurait un plaisir inhérent à la pratique de l'activité. Susan Harter a cherché à combler certaines lacunes de la théorie de White, en incorporant notamment les tentatives de maîtrise de l'environnement qui se soldent par un échec. Voir à ce sujet PELLETIER et VALLERAND, *op. cit.*, p. 247-250.

- *La régulation externe* signifie que la personne est motivée par des éléments externes, comme des récompenses matérielles ou des punitions. Le contrôle de l'activité est alors extérieur à la personne.
- *La régulation introjectée* signifie que la personne commence à intérioriser des contraintes de l'environnement, au lieu de les ressentir comme étant extérieures à elle-même. Elle peut ainsi ressentir de la culpabilité ou de la pression si elle n'entreprend pas une activité ou au contraire une certaine valorisation si elle le fait.
- *La régulation identifiée* suppose que la personne valorise consciemment une activité, qu'elle juge importante et qui lui apporte une valorisation.
- *La régulation intégrée* est la forme la plus autonome de motivation extrinsèque. Elle se produit quand les raisons de l'action ont été évaluées par la personne, qui les considère en accord avec ses valeurs et ses besoins.
- **L'amotivation** survient quand des personnes ne voient aucune raison d'agir ou bien qu'elles agissent de façon automatique, sans intention. Elle est liée au fait de ne pas valoriser une activité, de ne pas se sentir compétente ou de ne pas y voir un avantage.

Selon Ryan et Deci, le processus d'intériorisation des facteurs extérieurs dépend de la satisfaction plus ou moins grande des trois besoins psychologiques innés que l'on trouve chez chaque personne. Ainsi, une des raisons pouvant inciter une personne à entreprendre une activité dont la motivation est extrinsèque est le fait que cette activité soit demandée, effectuée ou valorisée par une personne proche, soutenant ainsi le besoin d'appartenance et de relation. Une personne sera également plus motivée à entreprendre une activité valorisée socialement, si elle se sent capable de le faire, satisfaisant ainsi son besoin de compétence⁸¹. Le sentiment d'autonomie est lui aussi un élément critique du processus d'internalisation. La personne doit en effet se sentir libre d'évaluer dans quelle mesure la nature de l'activité correspond à ses valeurs et à ses buts pour que celle-ci soit pleinement faite l'objet d'une régulation intégrée.

Dans la théorie proposée par Deci et Ryan, l'autodétermination ne signifie donc pas nécessairement que la personne est totalement indépendante d'influences extérieures dans la réalisation d'activités motivées intrinsèquement. Une personne peut également être considérée comme autodéterminée dans les activités dont la motivation est extrinsèque, lorsqu'elle trouve des conditions favorables lui permettant d'intérioriser les conditions de l'environnement. Cette intériorisation dépend de la satisfaction des trois besoins innés : l'autonomie, le sentiment de compétence et le besoin d'appartenance. L'échec de ce processus amène les personnes à se sentir peu motivées dans leurs activités, d'où une faible implication et un risque d'aliénation ou de psychopathologie.

81. Cette idée a été développée par la théorie sociocognitive d'Albert Bandura.

ÉTAPES ET STRATÉGIES DE CHANGEMENT

Cette dernière section présente quelques théories et modèles qui ont pour ambition de comprendre les stratégies utilisées par les personnes qui ont à apporter des changements importants dans leur vie ainsi que les étapes de ces changements. Ces théories et modèles reprennent certains des acquis des théories déjà exposées et d'autres qui n'ont pas pu être explorées dans le contexte de la présente recherche, notamment en psychothérapie.

Les stratégies adaptatives selon Lazarus et Folkman⁸²

La théorie formulée par Lazarus et Folkman au milieu des années 1980 porte sur les processus d'adaptation choisis par les personnes en présence d'événements stressants. Selon ces deux auteurs, la personne est en interaction constante avec son environnement, chacune des deux entités influençant l'autre. La personne se définit par un ensemble de facteurs biologiques (antécédents médicaux et état de santé), psychologiques (dispositions, croyances, valeurs et buts), sociologiques (ethnie, culture, statut socioéconomique et sexe) et contextuels (conditions de travail, et conditions familiales et sociopolitiques). Au cours de sa vie, une personne se retrouve devant une série d'événements qui présentent différentes caractéristiques : la nouveauté, la prévisibilité, l'incertitude, l'imminence, la durée, l'incertitude temporelle, l'ambiguïté et le *timing*.

Confrontée à un événement, la personne effectue une évaluation cognitive en trois étapes, qui sont interdépendantes et qui s'influencent mutuellement :

- **L'évaluation primaire.** La personne évalue la signification de l'événement. Celui-ci peut être interprété comme étant non stressant, s'il est sans relation avec la personne et qu'il n'entraîne ni gain ni perte. Il peut aussi être considéré comme bénin positif, s'il apporte de la joie et favorise ou maintient un état de bien-être. L'événement sera jugé stressant, s'il est associé à une perte, à un tort, à une menace ou à un défi. La personne aura l'impression de subir une perte ou un tort lorsque le dommage a déjà eu lieu (deuil, perte de fonction physique, atteinte à l'estime de soi, perte de reconnaissance sociale). Elle percevra une menace si elle appréhende les effets d'un événement et qu'elle les craint. La perception d'un défi suppose quant à elle la possibilité d'un gain relativement à un événement stressant.
- **L'évaluation secondaire.** La personne élabore des stratégies adaptatives. L'expression anglaise *coping* utilisée par Lazarus et Folkman renvoie à l'ensemble des mécanismes ou des réactions d'adaptation qu'une personne utilise pour faire face aux événements

82. R.S. LAZARUS et S. FOLKMAN, *Stress, Appraisal and Coping*, New York, Springer, 1984. Pour une présentation de la théorie de Lazarus et Folkman, voir Carole HENRICHON, *Stratégies adaptatives et adaptation selon la participation à un programme d'enseignement suite à un premier événement coronarien*, mémoire présenté à la faculté des Études supérieures, Université Laval, décembre 2001.
[En ligne]. [<http://www.cmontmorency.qc.ca/~chenrichon/these.doc>].

Aussi : V. DE KEYSER et I. HANSEZ, « Vers une perspective transactionnelle du stress au travail. Pistes d'évaluation méthodologiques », *Cahier de médecine au travail*, 33 (3) p. 133-144.
[En ligne]. [<http://www.psytrav.ulg.ac.be/download/articles/Hansez/CMT1996.DOC.pdf>].

stressants. Cet ensemble se définit comme étant le résultat des efforts cognitifs et comportementaux, constants ou changeants, qui permettent de gérer les demandes précises, internes ou externes, évaluées comme excédant les ressources actuelles de la personne. Lazarus et Folkman ont réparti les stratégies adaptatives dans huit catégories :

- **Les stratégies de confrontation ou d'affrontement**, qui comprennent les efforts pour modifier la situation.
 - **Les stratégies de distanciation**, qui comprennent les efforts visant le détachement ou une vision positive de la situation.
 - **Les stratégies d'autocontrôle**, qui portent sur la régulation des émotions ou des actions.
 - **Les stratégies de soutien social, émotionnel, informatif et instrumental**, comprenant les efforts pour obtenir et pour maintenir le soutien.
 - **Les stratégies d'acceptation de la responsabilité**, comprenant la reconnaissance de sa propre responsabilité et des efforts pour contrôler les événements.
 - **Les stratégies d'évitement et d'échappement**, utilisées pour éviter ou fuir la situation.
 - **Les stratégies de résolution de problème**, visant la modification de la situation qui pose problème.
 - **Les stratégies de réévaluation positive**, visant à minimiser les aspects négatifs et à surestimer les aspects positifs de la situation.
-
- **La réévaluation.** La personne réévalue les conséquences des stratégies adaptatives utilisées relativement à la santé, au bien-être et au fonctionnement social. Cette réévaluation est effectuée lorsque des changements, susceptibles de modifier les évaluations primaires et secondaires, se produisent chez la personne ou dans son environnement.

Les effets de l'évaluation cognitive s'observent par le niveau d'adaptation atteint dans trois dimensions :

- **La santé.** Celle-ci peut être évaluée au moyen d'indicateurs physiologiques ou comportementaux (par exemple l'adoption de saines habitudes de vie).
- **Le bien-être émotionnel.** Celui-ci peut se définir par la satisfaction ressentie quant à la performance personnelle et par les émotions positives ou négatives que cette situation engendre. Un déséquilibre émotionnel se traduit par de l'anxiété, de la dépression, de l'irritabilité et des manifestations cognitives comme le manque de concentration ou des troubles de mémoire.

- **Le fonctionnement social.** Celui-ci se définit comme la capacité de la personne à jouer ses rôles dans sa vie familiale, sociale et professionnelle.

Des études menées à partir du *Ways of coping questionnaire*⁸³ ont démontré que les personnes utilisent en moyenne 6,5 stratégies adaptatives sur huit en présence d'un événement stressant. Certaines personnes ont toutefois des préférences et des tendances à utiliser certaines stratégies. Lorsque l'estime de soi est menacée, l'utilisation de stratégies comme la confrontation, l'autocontrôle, l'acceptation de la responsabilité et l'évitement augmente, tandis que la recherche de soutien social diminue⁸⁴. Il semble en outre que les femmes utilisent davantage les stratégies axées sur le soutien social que les hommes, et que les personnes hautement scolarisées utilisent surtout les stratégies orientées sur le contrôle et la confrontation, plutôt que les stratégies d'évitement⁸⁵. Une étude expérimentale a par ailleurs démontré qu'il était possible d'en venir à utiliser adéquatement des stratégies adaptatives par la participation à un programme spécialisé de counselling en groupe : le *Coping Effectiveness Training*⁸⁶.

Le soutien social

Depuis les années 1970, un certain nombre de chercheuses et de chercheurs se sont penchés sur le soutien social en tant que facteur environnemental pouvant avoir un effet sur la santé et le bien-être⁸⁷. John Cassel, médecin et épidémiologiste, a souligné l'importance du soutien social dans l'étiologie des maladies. Selon lui, le soutien social a pour fonction de protéger les personnes contre les événements stressants de la vie. L'absence de liens sociaux significatifs peut donc augmenter la susceptibilité des personnes à développer des maladies. Gerard Caplan a pour sa part mis l'accent sur l'importance du système de soutien pour préserver le bien-être de personnes confrontées à des situations de crises et à des transitions importantes.

Plusieurs autres chercheurs se sont penchés sur le soutien social au cours des années 1980 et 1990. Même s'ils utilisent des terminologies différentes, ils s'entendent généralement sur le fait que le concept de soutien social comprend trois dimensions principales⁸⁸ :

- **Le réseau de soutien.** Ce réseau de soutien peut être considéré comme un sous-ensemble du réseau social, vers lequel la personne se tourne ou pourrait se tourner pour obtenir de

83. Ce questionnaire sera présenté au chapitre suivant.

84. Carole HENRICHON, *op. cit.*, p. 21.

85. *Idem.*

86. *Ibid.*, p. 25.

87. Voir à ce sujet Alan VAUX, *Social support, Theory, Research and Intervention*, New York, Praeger, 1988. Cité dans Line BEAUREGARD, *Dimensions du soutien social*, [En ligne]. [http://www.med.univ-rennes1.fr/sisrai/art/soutien_social2.html].

88. Line BEAUREGARD et Serge DUMONT, « La mesure du soutien social », *Service social*, vol. 45, n° 3, 1996, p. 55-76.

l'aide. Les différents réseaux se distinguent par leur taille, leur structure et leurs caractéristiques relationnelles⁸⁹. Barrera utilise pour sa part l'expression *Intégration sociale (Social embeddedness)* pour désigner les liens d'une personne avec les autres personnes significatives de son environnement⁹⁰.

- **Les comportements de soutien.** Il s'agit ici de l'ensemble des actions et comportements qui fournissent de l'aide, par opposition au soutien potentiel offert par l'existence d'un réseau. Les comportements de soutien peuvent comprendre notamment le prêt d'argent, l'aide pour effectuer une tâche, l'écoute, l'expression d'inquiétudes et le soutien affectif.
- **L'appréciation subjective du soutien.** Cette expression fait référence à l'évaluation cognitive que fait une personne à propos du soutien qu'elle estime recevoir. Cette appréciation touche plusieurs dimensions, notamment le sentiment d'avoir suffisamment de soutien, la satisfaction à l'égard du soutien reçu, l'impression que les besoins de soutien sont comblés, la perception de la disponibilité et de l'adéquation du soutien reçu ainsi que la confiance que le soutien sera offert en cas de besoin.

Ces trois dimensions se caractérisent par le type et la source de soutien :

- **Le type de soutien** fait référence à la nature de ce qui est fait dans le but d'apporter une aide. Il peut s'agir d'une aide tangible (par exemple une aide financière) ou non tangible (par exemple du soutien émotionnel).
- **La source de soutien** renvoie à la ou aux personnes qui fournissent ce soutien. Certaines chercheuses et certains chercheurs insistent sur l'importance de distinguer les sources formelles (services gouvernementaux et autres organisations) des sources informelles (amis, famille, etc.). Le soutien formel renvoie à une organisation bureaucratique, avec une spécialisation des intervenants, des règles et des procédures, tandis que le soutien informel se manifeste avec plus de souplesse.

Richman, Rosenfeld et Hardy établissent un lien entre le type de soutien et la source⁹¹. Selon eux, certains types de soutiens requièrent une source formelle (par exemple l'appréciation du travail dans un emploi rémunéré), tandis que d'autres non (par exemple l'écoute, le soutien émotionnel, l'aide tangible).

89. Les réseaux peuvent ainsi varier selon leur densité, leur complexité ou leur accessibilité. Line BEAUREGARD et Serge DUMONT, *op. cit.*, p. 59.

90. M. BARRERA. "Distinction between Social Support Concepts, Measures and Models", *American Journal of Community Psychology*, vol. 14, n° 4, 1986, p. 413-445. Cité dans Line BEAUREGARD et Serge DUMONT, *op. cit.*, p. 57, 74.

91. J.M. RICHMAN, L.B. ROSENFELD et C.J. HARDY, "The Social Support Survey: A validation Study of a Clinical Measure of the Social Support Process", *Research on Social Work Practice*, vol. 3, n° 3, 1993, p. 288-311. Cité dans Line BEAUREGARD et Serge DUMONT, *op. cit.*, p. 61, 75.

Le modèle transthéorique du changement de Prochaska⁹²

Devant la multiplication des modèles en psychothérapie, James O. Prochaska a entrepris à la fin des années 1970 une comparaison des principaux modèles avec ses étudiants. Après une première publication de ses travaux en 1979, il a poursuivi ses recherches avec des collaborateurs pendant les deux décennies suivantes. La sixième édition, publiée en 2006⁹³, compare une quinzaine d'approches thérapeutiques, notamment la psychanalyse, l'approche centrée sur la personne de Carl Rogers, et les théories cognitives.

L'objectif principal de Prochaska était de concevoir un modèle transthéorique, capable d'intégrer les meilleurs éléments des théories étudiées. Ce modèle voulait décrire comment les personnes modifient un comportement qui pose problème ou adoptent un comportement positif, avec ou sans le recours à une psychothérapie. Initialement appliqué en psychothérapie et dans le domaine de la santé, il a ensuite connu une popularité croissante dans d'autres domaines d'intervention, notamment en service social et auprès des personnes en difficulté d'insertion sur le marché du travail⁹⁴. Le modèle est constitué de cinq éléments principaux :

- les étapes de changement;
- les stratégies de changement;
- la balance décisionnelle;
- le sentiment d'efficacité personnelle;
- le niveau de changement.

Selon Prochaska, six étapes doivent être franchies pour qu'un changement soit bien intégré, l'omission de l'une ou de plusieurs d'entre elles rendant la personne vulnérable aux rechutes. Parce que les retours en arrière sont toujours possibles, le modèle présente la démarche comme une spirale plutôt que comme une ligne droite. Les six étapes du processus se définissent comme suit :

- **La précontemplation.** À cette étape, la personne n'envisage pas de changement à court terme. Elle a peu ou pas conscience d'avoir un problème ou alors elle adopte une attitude défensive niant son existence. Elle peut se présenter en thérapie sous la pression d'un proche ou d'une institution, mais revient à ses anciennes habitudes lorsque la pression cesse. Des événements peuvent toutefois la faire progresser vers la prochaine étape, notamment des événements dramatiques qui amènent une remise en question, comme la mort d'un proche.

92. Cette section est largement inspirée de Normand BRODEUR, *Les stratégies de changement employées par des hommes ayant des comportements violents envers leur conjointe. Mesure et analyse à partir du modèle transthéorique du changement*, thèse de doctorat, Université Laval, 2006. Voir également le site de l'université du Rhode Island consacré à James O. Prochaska et au modèle transthéorique : [\[http://www.uri.edu/research/cprc/Faculty/JProchaska.htm\]](http://www.uri.edu/research/cprc/Faculty/JProchaska.htm).

93. James O. PROCHASKA et John C. NORCROSS, *Systems of Psychotherapy: A Transtheoretical Analysis*, Cengage Learning publisher, 2006, 640 p.

94. Les travaux de Prochaska ont notamment influencé la conception du projet Synchro, présenté au chapitre 8.

- **La contemplation.** La personne reconnaît avoir un problème et songe à le régler. Elle devient plus consciente des avantages à changer, tout en étant très préoccupée par les coûts, d'où une forte ambivalence. Pour cette raison, elle peut rester à cette étape pendant une longue période, voire des années. Ce phénomène peut être décrit comme une contemplation chronique ou un comportement de procrastination. Pour passer à l'étape suivante, la personne doit déterminer les avantages et les désavantages du changement. Elle peut ensuite prendre la décision ferme d'amorcer le changement.
- **La préparation.** La personne a l'intention de passer à l'action et fait de petits gestes dans le but de modifier son comportement (par exemple acheter un livre qui pourrait l'aider, aller chercher de l'aide ou intégrer un groupe d'entraide). Ses efforts demeurent cependant insuffisants. La principale tâche à accomplir consiste à consolider sa décision et ses premiers efforts de changement, par l'établissement d'objectifs et de priorités et par son engagement à suivre un plan d'action défini.
- **L'action.** La personne se donne des moyens précis et concrets pour structurer son plan d'action. Elle peut envisager plusieurs stratégies, afin de déterminer celles qui lui conviennent le mieux. Ces stratégies peuvent être réévaluées au fil du temps. Cette étape est celle qui requiert le plus de temps et d'énergie. Elle peut être très anxiogène. Une trop grande anxiété ou une difficulté à gérer cette anxiété peut conduire la personne à abandonner. D'importants efforts doivent être faits pour prévenir la rechute.
- **Le maintien.** Cette étape est atteinte quand la personne a réussi à effectuer les changements souhaités. Elle peut durer entre six mois et cinq ans. La personne est alors moins susceptible de rechuter, mais elle peut encore être tentée de revenir à son ancien comportement. Le maintien exige donc de la concentration, de l'effort et du soutien. Un objectif trop ambitieux au départ peut rendre le maintien plus difficile et provoquer une rechute.
- **La conclusion.** Cette étape est atteinte lorsque la personne n'est plus tentée d'adopter l'ancien comportement, même lorsqu'elle vit des situations difficiles. Cette étape peut être perçue comme un idéal à atteindre, plutôt que comme une réalité tangible. Très peu de gens ayant amorcé un processus de changement important s'y rendent.

La progression d'une étape à l'autre est le résultat des expériences et des activités d'adaptation visant à modifier le comportement. Ces expériences ou activités peuvent être initiées par les personnes elles-mêmes ou par des agents externes qui exercent une influence. Prochaska et ses collaborateurs ont déterminé deux grandes catégories de stratégies, à partir d'une analyse des éléments générateurs de changement dans une quinzaine de théories en psychothérapie.

- La première grande catégorie comprend cinq stratégies expérientielles, qui proviennent surtout de la psychanalyse, de la Gestalt et des thérapies cognitives. Elles mettent l'accent sur l'acquisition d'information, l'évaluation des situations et l'expression des sentiments. Ces stratégies sont présentées au tableau 1.

- La deuxième grande catégorie regroupe des stratégies comportementales issues de la tradition behavioriste. Elles sont présentées au tableau 2.

Tableau 1. Stratégies expérientielles selon Prochaska		
Stratégies	Définitions	Exemples de stratégies
Prise de conscience	Activités ou expériences qui aident la personne à devenir plus consciente des causes et des conséquences de ses problèmes, ainsi que des solutions qui permettront de les régler.	Observation Confrontation Interprétation <i>Feed-back</i> Activités éducatives
Soulagement dramatique	Activités ou expériences qui éveillent les émotions de la personne relativement à ses comportements et au soulagement qu'elle ressent quand elle expérimente le changement.	Fantaisies dirigées Activités théâtrales Jeux de rôles Expériences de vie significatives
Réévaluation de soi	Expériences affectives et cognitives qui permettent à la personne de réviser ses valeurs, en jetant un regard rétrospectif sur son passé ou en se visualisant dans l'avenir.	Exercices de clarification des valeurs Observation de modèles de comportements sains
Réévaluation de l'environnement	Expériences affectives et cognitives par lesquelles une personne examine les effets de son comportement sur les personnes les plus importantes de son entourage	Développement de l'empathie
Libération sociale	Fait de saisir des occasions de changement offertes par l'environnement	

Tableau 2. Stratégies comportementales selon Prochaska		
Stratégies	Définitions	Exemples de stratégies
Libération de soi	Activités ou expériences qui font appel à la volonté de la personne, à sa capacité de faire des choix, et qui favorisent son engagement dans la poursuite des objectifs de changement.	Choix entre deux façons de résoudre un problème Affirmation publique de la décision de changer Contrats
Contrôle des stimuli	Élimination des facteurs extérieurs qui déclenchent le comportement indésirable ou introduction des stimuli qui favorisent l'apparition du comportement souhaitable.	Restructuration de l'environnement Évitement des situations tentantes Mémorisation de phrases-clés qui rappellent d'utiliser le comportement souhaité
Contre-conditionnement	Substitution de réponses mieux adaptées aux comportements indésirables.	Relaxation dans une situation stressante
Gestion des conséquences	Récompenses et punitions consécutives à l'adoption d'un comportement.	Sanctions imposées par l'environnement Renforcement des comportements souhaitables Autorenforcement
Relation d'aide	Relation caractérisée par l'ouverture, la confiance, l'authenticité et l'empathie qui permet à la personne de faire face à ses difficultés dans une atmosphère amicale plutôt que coercitive.	Aide professionnelle Soutien de l'entourage et de la communauté

Alors que les thérapies classiques proposent généralement deux ou trois stratégies de changement, les personnes qui modifient leur comportement par elles-mêmes utilisent la majorité des stratégies connues, mais à des fréquences différentes : la relation d'aide et la prise de conscience sont les plus fréquemment utilisées, tandis que la gestion des conséquences et le contrôle des stimuli sont les moins fréquemment utilisées. Les personnes qui sont à l'étape de la contemplation ou à celle de la préparation sont plus portées à employer des stratégies expérientielles, alors que celles qui sont à l'étape de l'action ou à celle du maintien utilisent davantage les stratégies comportementales.

Pour expliquer le processus décisionnel, Prochaska et ses collaborateurs ont introduit le concept de la balance décisionnelle, élaboré à partir du modèle conçu par Janis et Mann⁹⁵. Ce modèle a été ramené à deux dimensions par Prochaska, soit les coûts et les bénéfices d'une décision : une personne qui envisage de modifier son comportement analyse les effets probables de ce changement et ne s'engage sérieusement dans celui-ci que si les bénéfices l'emportent sur les coûts. Les analyses de Prochaska montrent que la balance décisionnelle oscille selon l'étape de changement. Les personnes qui sont à l'étape de la contemplation s'arrêtent davantage aux coûts qu'aux bénéfices. Ils sont toutefois perçus comme à peu près équivalents par les personnes qui sont à l'étape de la préparation. C'est à cette étape que l'on assiste à un renversement de tendance, favorable à l'action.

Prochaska reprend également le concept du sentiment d'efficacité personnelle, de Bandura. Dans le modèle transthéorique, le SEP est une variable intermédiaire qui témoigne de la progression d'une personne. Les personnes qui en sont aux premières étapes de changement ont une faible confiance en leur capacité de résoudre des difficultés. Celles qui ont atteint l'étape du maintien ont au contraire une plus grande confiance dans leurs capacités et adoptent plus facilement de nouveaux comportements.

Une autre composante du modèle transthéorique, moins développée que les autres, porte sur les niveaux de changement. Elle vise à soutenir l'intervenante ou l'intervenant qui tente d'aider une personne ayant de nombreux problèmes. Prochaska propose de classer ces problèmes dans l'une des cinq catégories suivantes, qui regroupent des problèmes de plus en plus complexes et profonds.

- les symptômes et problèmes situationnels;
- les cognitions mal adaptées;
- les conflits interpersonnels actuels;
- les conflits avec la famille et les autres systèmes;
- les conflits intrapersonnels.

L'utilisation du modèle en intervention

Prochaska et ses collaborateurs ont publié plusieurs textes expliquant comment le modèle transthéorique peut être appliqué au cours d'une psychothérapie. La connaissance de l'étape de

95. IRVING L. JANIS et Leon MANN, *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment*, New York, Free Press, 1977.

changement où se trouve la personne, au moyen d'entretiens ou de tests psychométriques, est la pierre angulaire de l'intervention basée sur ce modèle. Elle détermine en effet l'objectif immédiat de l'intervention, qui vise à faire progresser méthodiquement la personne vers l'étape suivante.

La connaissance de l'étape où se situe la personne aide aussi l'intervenante ou l'intervenant à choisir la stratégie appropriée. Il pourra par exemple privilégier l'une des stratégies expérientielles avec les personnes à l'étape de la précontemplation ou de la contemplation, afin de les aider à reconnaître l'existence d'un problème, à en comprendre les causes et les conséquences, et à mûrir leur décision de changer. Prochaska déconseille l'utilisation de stratégies comportementales centrées sur l'action avec des personnes qui n'ont pas eu le temps de réfléchir à la nécessité d'un changement. Ces stratégies comportementales sont surtout pertinentes avec les personnes qui se situent à l'étape de la préparation, de l'action ou du maintien. Pour elles, les stratégies expérientielles sont moins pertinentes, parce qu'elles sont déjà prêtes à modifier leur comportement.

Le concept de balance décisionnelle constitue lui aussi un outil pour l'intervenant. Ce dernier peut employer des stratégies affectives et cognitives, notamment l'éducation, le soulagement dramatique, la réévaluation de soi et la réévaluation de l'environnement, afin d'amener une personne à voir plus de bénéfices que de coûts à un changement.

Lorsqu'une personne présente des problèmes appartenant à plus d'une catégorie, le modèle propose finalement d'aborder en premier les difficultés situationnelles, puis de passer aux autres catégories, jusqu'à ce que la personne progresse de façon satisfaisante d'une étape de changement à l'autre. Sinon, l'intervention peut porter directement sur une catégorie déterminée par l'intervenant et la personne. Lorsque les problèmes sont majeurs et qu'ils compromettent le fonctionnement de la personne dans plusieurs domaines de sa vie, l'intervenant ou l'intervenante pourra au contraire choisir une intervention globale portant simultanément sur toutes les catégories.

L'entrevue motivationnelle⁹⁶

Ayant d'abord suscité l'intérêt des psychothérapeutes, qui l'ont utilisé pour traiter des personnes ayant des problèmes d'ordre psychiatrique, le modèle transthéorique a connu une popularité croissante en psychologie de la santé, où il a été utilisé pour aider les personnes aux prises avec des problèmes de tabagisme, d'alcoolisme et de toxicomanie. Le modèle a notamment été lié de près au développement de l'entrevue motivationnelle par Miller et Rollnick. D'autres concepts ou théories ont cependant inspiré les concepteurs de l'entrevue motivationnelle⁹⁷ :

96. Le contenu de cette section est inspiré de : Vincent ROSSIGNOL, *L'entrevue motivationnelle : un guide de formation*, Montréal, Centre de recherche de l'hôpital Douglas, 2001.

97. *Ibid.*, p. 19, 22-24.

- **La théorie de la motivation à l'autoprotection**, de Ronald W Rogers⁹⁸. Selon cette théorie, une personne ayant un problème de dépendance sera plus motivée à changer son comportement, si elle a l'impression que ce comportement est nuisible à son bien-être, que sa situation a de bonnes chances de perdurer et qu'elle peut la modifier.
- **La balance décisionnelle**, de Janis et Mann⁹⁹. Ce concept vise à mieux comprendre le processus de la prise de décision. Deux solutions, qui présentent toutes deux des avantages et des inconvénients, sont mises dans une balance. Ainsi, une intervenante ou un intervenant qui chercherait à ne faire ressortir que les avantages d'un changement de comportement auprès d'une personne risquerait de l'inciter à vouloir montrer l'autre côté de la médaille, ce qui pourrait être perçu chez elle comme de la résistance ou un manque de motivation. Afin d'éviter cette situation, il est donc préférable que l'intervention aborde les aspects positifs et négatifs, tant du *statu quo* que du changement.
- **La théorie de la réactance psychologique**, de Bem¹⁰⁰. Cette théorie explique comment une personne dont la liberté est réduite ou menacée aspire à retrouver une certaine marge de manœuvre. Ce phénomène est observable lorsque des stratégies d'intervention confrontantes sont utilisées. Une modification du comportement à court terme pourra être observée, mais elle sera probablement peu durable.

Miller et Rollnick définissent l'entrevue motivationnelle comme étant une méthode de communication directive et centrée sur la personne, visant à faire ressortir sa motivation au changement par l'exploration et la résolution de l'ambivalence. Répartie sur six à huit rencontres, elle comporte deux étapes. La première vise à dresser un portrait de la situation globale de la personne, tout en tentant de la faire progresser vers une décision de changement. La deuxième vise quant à elle à consolider la décision de changement et à entreprendre les actions appropriées.

L'entrevue motivationnelle part du principe que les personnes ressentent souvent un état d'ambivalence devant un changement. Cet état peut être perçu à tort comme de la négation ou de la mauvaise volonté¹⁰¹. Le rôle de la ou du thérapeute est donc de les aider à explorer cette ambivalence, grâce à une écoute empathique, à des reflets et à des recadrages bien ciblés. Le but est de faire progresser les personnes qui se situent à l'étape de la précontemplation ou de la contemplation vers celles de la préparation et de l'action. Une résistance de la part des personnes est toutefois souvent le signe que l'intervenante ou l'intervenant a adopté une stratégie de façon prématurée, compte tenu de l'étape où ces personnes se situent.

98. Ronald W. ROGERS, «A protection motivation theory of fears appeals and attitude change», *Journal of Psychology*, 1975, 91 (1), p. 93-114.

99. Voir la note 31.

100. Daryl J BEM, «Self-perception: An Alternative Interpretation of Cognitive Dissonance Phenomena», *Psychological Review*, 74 (3), 1967, p. 183-200.

101. Cette ambivalence est au cœur du modèle proposé par Savard.

L'entrevue motivationnelle repose sur sept principes directeurs :

- la motivation au changement doit provenir de la personne et non pas de l'extérieur;
- il revient à la personne aidée de nommer et de résoudre son ambivalence;
- la persuasion directe n'est pas une méthode efficace pour résoudre l'ambivalence;
- le style de counselling est généralement doux et invite à l'exploration;
- la ou le thérapeute est directif dans l'exploration et la résolution de l'ambivalence;
- la motivation au changement n'est pas un trait de caractère de la personne, mais un état qui vacille selon la qualité de l'interaction personnelle;
- la relation thérapeutique est davantage un partenariat qu'une relation expert/client.

Elle se distingue de trois approches d'intervention auprès des personnes en difficulté¹⁰² :

- **L'approche traditionnelle**, où la situation de la personne est analysée à partir d'un ensemble de questions, afin de poser un diagnostic et de concevoir une stratégie d'action, pour ensuite la convaincre d'accepter de s'engager dans la démarche de changement proposée par l'intervenant ou l'intervenante. Dans cette approche traditionnelle, la résistance est perçue comme un trait de caractère de la personne.

L'entrevue motivationnelle tente quant à elle de minimiser l'importance de l'acceptation d'un diagnostic par la personne. La liberté et la capacité de la personne aidée à faire des choix éclairés sont reconnues et encouragées par l'intervenante ou l'intervenant. Celui-ci fait une évaluation de la situation de la personne et la lui présente, en faisant ressortir les inquiétudes et les préoccupations de cette dernière. La résistance est surmontée en utilisant le reflet. L'intervenante ou l'intervenant discutent du but des actions à entreprendre avec la personne, qui s'implique dans le choix et la mise en œuvre de la stratégie. Cette participation de la personne est jugée essentielle au processus thérapeutique.

- **L'approche rogérienne**, où une très grande marge de manœuvre est accordée à la personne quant au contenu et à la direction des sessions de counselling¹⁰³. Les conflits et les émotions sont explorés comme ils se présentent en thérapie. L'intervenant ou l'intervenante évite de donner des conseils à la personne¹⁰⁴.

Quant à elle, l'entrevue motivationnelle dirige systématiquement la personne, afin d'accroître sa motivation au changement. L'intervenante ou l'intervenant offre des conseils et du *feed-back* lorsqu'il le juge approprié. Le reflet est utilisé de façon sélective

102. Vincent ROSSIGNOL, *op. cit.*, p. 27-30.

103. Cette approche a été conçue par Carl Rogers, dont la théorie a déjà été présentée dans la section sur la psychologie des besoins.

104. Par le reflet, l'intervenant résume ce que dit le client. Le reflet peut n'être que la répétition de ce que vient de dire la personne. Mais il peut prendre d'autres formes : reformulation, paraphrase, reflet de sentiment. La surévaluation ou la sous-évaluation des propos de la personne peut être utilisée, afin d'amener celle-ci à préciser sa pensée. À ce sujet, voir Vincent ROSSIGNOL, *op. cit.*, p. 42-43.

pour mettre en évidence certains éléments clés. L'intervention cherche à amplifier les ambivalences de la personne, afin d'augmenter sa motivation au changement.

- ***L'approche cognitivo-comportementale***, qui tente de repérer et de modifier des cognitions mal adaptées chez une personne qui est considérée comme déjà motivée. Aucune stratégie n'est donc utilisée pour accroître la motivation. L'intervenant ou l'intervenante prescrit des stratégies d'adaptation et de résolution de problèmes, en utilisant l'entraînement, l'exemple, les mises en situation et la rétroaction.

L'entrevue motivationnelle cherche quant à elle à accroître la motivation. Au lieu d'en prescrire, l'intervenant ou l'intervenante aide la personne à choisir des stratégies. Les processus de résolution de problèmes qui lui sont propres sont mis en valeur. La responsabilité du comment est laissée à la personne.

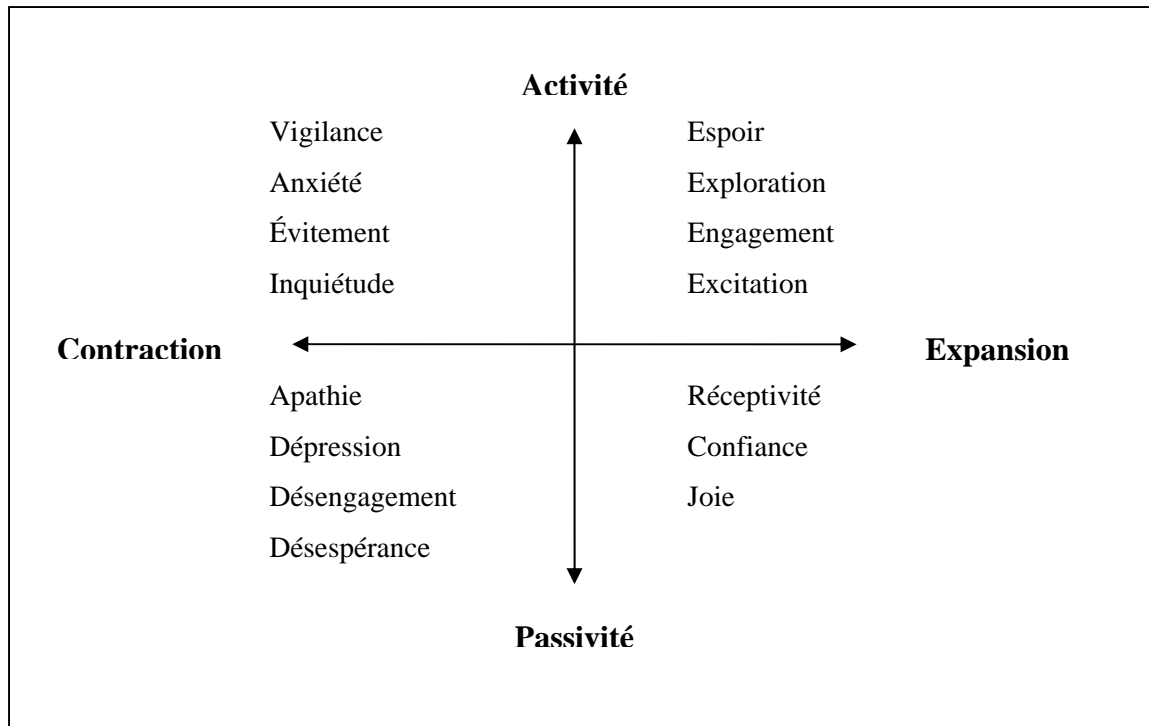
L'entrevue motivationnelle consiste ainsi à installer un climat qui amènera la personne à faire face à ses problèmes et à examiner son comportement à la lumière de ses propres valeurs et croyances. L'intervenant ou l'intervenante écoute avec empathie, tout en mettant en relief les divergences entre les comportements et les valeurs de la personne. La mise en évidence de ces divergences, au moyen du reflet, peut causer une anxiété bénéfique au changement. Il est alors nécessaire de doser l'inconfort, afin d'éviter que la personne doute de la possibilité de modifier la situation. L'intervention doit soutenir le sentiment d'efficacité personnelle, qui permet aux personnes de croire qu'elles pourront effectuer le changement.

La théorie de Savard sur le changement

Selon Réginald Savard¹⁰⁵, l'être humain est en constante recherche d'équilibre et perçoit souvent le changement comme une menace pour cet équilibre, même si celui-ci est précaire et insatisfaisant. Paradoxalement, le propre de l'être humain est de ressentir le besoin de grandir, de se développer et de croître. Devant le changement et la nouveauté, la personne oscille entre l'ouverture et la fermeture.

Pour Savard, le véritable changement peut être vu comme une modification des structures de l'expérience subjective et de leur régulation. Ainsi, dans le processus d'apprentissage, toute modification du savoir, du savoir-faire ou du savoir-être débute avec une désorganisation partielle et temporaire des connaissances antérieures, qui sont ensuite reconstruites, en intégrant de nouvelles données. L'apprentissage induit des changements plus ou moins profonds dans l'organisation subjective et ses modes de régulation. Ces changements supposent des processus de déstructuration et de restructuration, dans un mouvement oscillatoire d'expansion et de contraction, tel qu'illustré dans la figure suivante.

105. Réginald SAVARD, *Effets d'une formation continue en counselling sur les variables personnelles relatives à la création d'une alliance de travail optimale*, thèse de doctorat, Université de Montréal, 1997. Cité dans *Projet Synchro. Pourquoi pas maintenant ?* Op.cit., p. 40.



L'environnement de la personne lui sert de régulateur externe, en interaction avec les mécanismes d'autorégulation, pour l'aider à gérer les niveaux de changement et de perturbation, afin de les maintenir à un niveau tolérable. L'environnement peut alors agir comme facilitateur ou comme obstacle au changement. Ainsi, l'intervention peut difficilement être efficace, si on ne tient pas compte de la disposition de l'individu relativement au changement.

Une personne envisage d'effectuer un changement ou un virage lorsqu'elle prend conscience d'un inconfort touchant différentes dimensions de sa vie. Cette prise de conscience n'est toutefois pas suffisante pour qu'un changement s'amorce. Pour cela, la personne doit croire qu'un changement est possible. Le meilleur moyen pour y parvenir est de comprendre la mécanique de la situation insatisfaisante. La compréhension des difficultés contribuant à l'inconfort permet de cibler des éléments concrets et d'établir des objectifs de changement. L'espoir et la motivation peuvent ensuite se manifester et se traduire en actions et en nouvelles interactions avec l'environnement. Savard a modélisé les étapes de ce processus de la façon suivante¹⁰⁶ :

- ***L'exploration de soi morcelée.*** La personne commence par explorer son expérience par bribes, avec une conscience partielle d'elle-même.
- ***L'exploration de soi causale.*** La personne tente d'expliquer sa difficulté par un raisonnement linéaire basé sur les aspects factuels de la situation.

106. Réginald SAVARD, 1997, cité dans *Projet Synchro, op. cit.*, p. 41-42.

- **La compréhension de soi analytique.** La personne en vient à mesurer la contribution de son expérience subjective dans ses interactions avec l'environnement, sans toutefois en comprendre la signification.
- **La compréhension de soi intégrée.** La personne s'engage dans une prise de conscience réflexive de son expérience, en observant que sa difficulté prend naissance dans un schéma de régulation interne.
- **La compréhension de soi concrétisée.** La personne peut sortir de son schéma de départ, en développant d'autres modalités de régulation. La personne peut exercer sa capacité d'autodétermination et son pouvoir d'agir en toute conscience de soi et des autres, en interaction dans l'environnement.

Le pouvoir d'agir

Alors que l'entrevue motivationnelle cherche à accroître la motivation au changement, les stratégies ayant pour but le développement du pouvoir d'agir sont surtout utilisées auprès de personnes qui ont la motivation minimale pour s'engager dans un ensemble d'activités, afin de développer leur autonomie. L'expression « pouvoir d'agir », ou *empowerment*¹⁰⁷, renvoie à la capacité des personnes et des communautés à s'occuper activement de ce qui affecte leur vie. Le pouvoir d'agir comprend la capacité de choisir, de décider et d'agir. Il est lié à l'autodétermination, puisqu'il peut être conçu comme l'outil par lequel elle peut se réaliser.¹⁰⁸

Le pouvoir d'agir peut se développer afin que des personnes ou des communautés puissent intégrer l'exercice de leurs droits et de leurs responsabilités, en participant aux décisions qui les concernent dans différents contextes : insertion socioprofessionnelle, organisation et distribution de services, conditions de logement, etc.

Le pouvoir d'agir individuel touche quatre dimensions, qui interagissent afin d'amener les personnes à développer leur capacité d'action¹⁰⁹ :

- **La participation.** Cette dimension comprend le droit de parole et de participation aux décisions ainsi que la capacité d'assumer les conséquences de sa participation.
- **Les compétences pratiques.** Ces compétences comprennent les connaissances et les habiletés permettant la participation à l'action et son exécution. Elles peuvent mener à l'acquisition de nouvelles compétences ou à la réévaluation de celles déjà possédées.

107. D'autres expressions peuvent être utilisées dans les écrits sur le sujet : prise en charge, appropriation, emprise, émancipation.

108. *Projet Synchro, op. cit.*, p. 70.

109. William A. NINACS, *L'empowerment et l'intervention sociale*, Centre de documentation sur l'éducation des adultes et la condition féminine, 2003, p. 24.

- **L'estime de soi.** Cette dimension renvoie à une transformation psychologique par laquelle une personne arrive à être satisfaite d'elle-même (amour de soi), à évaluer ses qualités et ses défauts (vision de soi) et à penser qu'elle est capable d'agir de manière adéquate dans des situations importantes (confiance en soi).
- **La conscience critique.** Elle comprend le développement d'une conscience de groupe (conscience collective), la réduction de l'autoculpabilisation par l'identification des facteurs sociaux (conscience sociale) et politiques (conscience politique) de l'environnement. Le développement de l'*empowerment* peut ainsi déboucher sur des actions visant à modifier cet environnement.

Trois éléments sont également nécessaires au développement du pouvoir d'agir¹¹⁰ :

- **L'interaction.** Le groupe est le lieu privilégié de l'*empowerment* individuel, car les problèmes personnels peuvent s'y transposer en préoccupations collectives et le pouvoir peut s'y voir simultanément augmenté et partagé. Pour ce faire, le groupe doit cependant répondre à certaines conditions. Il doit ainsi proposer un contexte :
 - où l'on se préoccupe autant des processus que des résultats;
 - où les membres partagent un système de valeurs, tout en étant ouverts aux idées nouvelles et aux opinions divergentes;
 - où règne une atmosphère d'apprentissage et un leadership de type consensuel qui motive et soutient les personnes;
 - où des ressources doivent être disponibles : ressources financières, matérielles et informationnelles.
- **Le temps.** Le développement du pouvoir d'agir ne peut se faire à court terme, car on ne peut pas forcer le processus. On ne peut que le favoriser, le soutenir et l'encourager. Le processus est généralement plus important que les résultats tangibles de l'action, car les efforts fournis par les personnes permettent d'augmenter leur sentiment d'appropriation du pouvoir, favorisant ainsi la réparation des ruptures antérieures, comme la stigmatisation et la culpabilisation résultant d'une oppression.
- **La présence de quelque chose à risquer** L'appropriation du pouvoir ne peut s'effectuer que si la personne possède quelque chose ayant de la valeur pour elle : biens, ressources, etc. L'exercice du pouvoir repose en effet sur le choix d'utiliser ou non ce qui a de la valeur, ce passage de la décision à l'action nécessitant pour la personne d'être en tension, en prenant un risque calculé. L'appropriation du pouvoir doit toutefois reposer sur une tension tolérable.

Le pouvoir d'agir est central dans les interventions qui se donnent pour but de faire cheminer des personnes en les plaçant dans un contexte d'action et d'apprentissage fondé sur la réalisation d'activités et la mise en œuvre de projets. En adoptant une approche fondée sur le pouvoir d'agir, les intervenantes et les intervenants doivent délaisser le modèle traditionnel d'intervention, où le

110. *Ibid.*, p. 26.

professionnel porte seul un jugement sur le problème de la personne et détermine seul les moyens à utiliser. Ce modèle traditionnel présente d'autres caractéristiques qui vont à l'encontre du pouvoir d'agir : l'intervention met davantage l'accent sur les carences que sur les forces et les compétences de la personne. L'accent est mis sur la modification du comportement individuel. L'environnement social est négligé et la responsabilité de l'échec de l'intervention est, par conséquent, souvent attribuée aux personnes aidées¹¹¹.

111. Yan LE BOSSÉ et Francine DUFORT, *Le pouvoir d'agir (empowerment) des personnes et des communautés. Une autre façon d'intervenir*, dans Francine DUFORT (dir.), *Agir au cœur des communautés. La psychologie communautaire et le changement social*, Les presses de l'Université Laval, 2001, p. 82.

5. LES OUTILS DE MESURE POUR L'INTERVENTION OU LA RECHERCHE

INTRODUCTION

Ce chapitre présente quelques outils de mesure permettant de mieux connaître le profil des personnes qui cherchent de l'aide dans différents domaines de leur vie, notamment dans le domaine de l'insertion socioprofessionnelle. Ces outils ont été répartis dans quatre catégories : les tests de personnalité et d'intérêt professionnel, les tests sur les aptitudes et les compétences, les questionnaires sur l'insertion socioprofessionnelle et les outils de mesure associés aux différentes théories en psychologie sociale. Les intentions ayant présidé à la conception de ces outils peuvent différer. Certains ont été expressément conçus pour soutenir les intervenants et les intervenantes dans leur pratique professionnelle, tandis que d'autres servent surtout aux professionnels en recherche et en évaluation.

TESTS DE PERSONNALITÉ ET D'INTÉRÊT PROFESSIONNEL

Plusieurs tests diagnostiques peuvent être utilisés pour mieux connaître la personnalité et les intérêts des personnes qui cherchent de l'aide, afin de préciser leur orientation professionnelle. Au Canada, la distribution de plusieurs de ces tests est assurée par quelques organisations, notamment l'*Institut de recherche psychologique*¹¹² et *Psychometrics Canada*¹¹³. La permission d'utiliser ces tests est habituellement réservée à des conseillères et à des conseillers en orientation scolaire et professionnelle, qui doivent avoir suivi des cours sur l'interprétation des résultats. L'analyse des résultats des tests doit, dans plusieurs cas, être faite par les organisations qui les distribuent. En plus d'appuyer l'intervention, ces outils psychométriques peuvent être utilisés pour des recherches sur les caractéristiques de populations¹¹⁴.

La typologie de Holland et les tests d'intérêt professionnel

Selon John L. Holland, le comportement d'un individu résulte de l'interaction entre sa personnalité et les caractéristiques de l'environnement¹¹⁵. Il soutient que les personnes peuvent être classées selon leur degré de ressemblance avec six types de personnalités. La typologie

112. [<http://www.i-r-p.ca/Catalogue/Francais/index.htm>].

113. [<http://www.psychometrics.com>].

114. Pour une présentation des recherches faites à partir de plusieurs tests psychométriques utilisés en orientation professionnelle, notamment au Québec, voir Charles BUJOLD et Marcelle GINGRAS, *Choix professionnel et développement de carrière*, Gaétan Morin éditeur, 2000, 421 p. Plusieurs chapitres comprennent une section sur les recherches effectuées à partir d'outils psychométriques.

115. Cette section est surtout inspirée de la présentation faite par Bujold et Gingras, p. 30-67.

utilisée est souvent désignée par l'acronyme RIASEC, constitué à partir de la première lettre de chaque type :

- *Le type réaliste* aime les activités comportant la manipulation d'objets et d'outils, mais évite les activités à caractère social. Le sens pratique, le réalisme, le conformisme et la persévérance font partie des traits qui le caractérisent.
- *Le type investigateur* se définit par son goût pour la recherche sous différentes formes et dans divers domaines. Il présente une aversion pour les activités à caractère persuasif, social ou répétitif. Il se caractérise notamment par son sens critique, sa curiosité, une attitude introspective et de la réserve.
- *Le type artistique* est attiré par les activités à caractère libre impliquant la création par la manipulation de matériaux divers. Les activités à caractère ordonné ou systématique le rebutent. Il se caractérise par son ouverture d'esprit, mais peut cependant être impulsif et désordonné.
- *Le type social* s'intéresse au travail avec les autres, que ce soit dans une perspective éducative ou curative. Il aime moins les activités de nature ordonnée impliquant l'utilisation d'outils. Il se révèle coopératif, généreux, idéaliste, responsable et compréhensif.
- *Le type entreprenant* aime organiser et diriger d'autres personnes. La réussite sur les plans économique ou politique figure parmi ses valeurs. Il est souvent énergique, extraverti et optimiste.
- *Le type conventionnel* préfère les activités impliquant la manipulation systématique de données. Il déteste les activités qui ne sont pas bien définies et se révèle consciencieux, efficace, persévérant et pratique.

Les milieux de travail les professions peuvent également être caractérisés à partir de ces différents types. La relation entre une personne et l'environnement de travail peut être plus ou moins congruente. Ainsi, une personne de type artistique trouvera dans un milieu artistique un environnement susceptible de lui offrir des occasions d'exprimer ce qu'elle est. Un environnement conventionnel ne pourra pas lui offrir de telles occasions.

Holland a conçu un outil pour établir les types de personnalités, le *Vocational Preference Inventory* (VPI), traduit en français par *Inventaire de préférences professionnelles*¹¹⁶. Les personnes indiquent leurs préférences pour diverses professions, regroupées selon six échelles correspondant chacune à un des types. La cote la plus élevée obtenue par la personne indique son type de personnalité, tandis que son profil de personnalité est révélé par les cotes obtenues sur les autres échelles. Une personne peut présenter une identité très bien définie par un seul type ou au contraire une identité plus complexe, définie par plus d'un type. Holland a conçu un autre outil, le

116. Institut de recherches psychologiques (1998). Cité dans Charles BUJOLD et Marcelle GINGRAS, *op. cit.*, p. 61.

Self-Directed Search (SDS), qui permet d'établir le profil à partir d'une autoévaluation des préférences et des compétences. Une version française existe : *l'Orientation professionnelle par soi-même (OPSM)*¹¹⁷. D'autres tests d'intérêts professionnels ont été élaborés à partir de la typologie de Holland, notamment le *Test de préférences professionnelles Strong-Campbell*¹¹⁸, traduction française du *Strong Interest Inventory* (SII).

L'inventaire visuel d'intérêts professionnels (IVIP)

Conçu au Québec par Pierrette Dupont, Marcelle Gingras et Bernard Tétreau, *l'Inventaire visuel d'intérêts professionnels (IVIP)* est un outil permettant de mesurer les intérêts professionnels à partir de photographies représentant des activités de travail non spécialisées ou semi-spécialisées¹¹⁹. Certaines photographies peuvent représenter des activités exigeant une formation professionnelle secondaire. Le test existe présentement en version papier, mais une version en ligne sera offerte sous peu par le Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec¹²⁰.

Cet outil peut être utilisé avec des personnes faiblement scolarisées n'ayant pas de formation professionnelle spécialisée ni de formation postsecondaire. La clientèle visée comprend notamment les personnes inscrites à des programmes d'alphabétisation, de préparation à l'emploi ou d'insertion sociale et professionnelle, des décrocheuses et des décrocheurs et des personnes immigrantes qui éprouvent des difficultés en français.

L'*IVIP* comporte 80 photographies en couleurs représentant des activités professionnelles réparties dans sept secteurs :

- agriculture, élevage, exploitation forestière;
- alimentation (préparation et services);
- construction, bois et meubles;
- administration et commerce (emplois de bureau, vente);
- services personnels et publics;
- mécanique (installation, réparation et entretien);
- transformation et fabrication.

Les personnes qui passent le test sont invitées à regarder attentivement chacune des photographies et à dire si elles aimeraient faire cette activité, en noircissant la case correspondant à l'un ou l'autre des choix de réponses (oui, non, ne sais pas). L'analyse des résultats peut être faite par le conseiller ou la conseillère à partir de la feuille de réponses ou à l'aide du logiciel Excel, de Microsoft.

117. Cité dans Charles BUJOLD et Marcelle GINGRAS, *op. cit.*, p. 61.

118. Psychometrics Canada, 1998. Cité dans Charles BUJOLD et Marcelle GINGRAS, *op. cit.*, p. 61.

119. Pierrette DUPONT, Marcelle GINGRAS et Bernard TÉTREAU, *L'inventaire visuel d'intérêts professionnels*, [En ligne]. [http://gpsao.educ.usherbrooke.ca/documents/presentation_ivip.pdf].

120. [<http://www.ctreq.qc.ca/produits/outils/inventaire-visuel-interets-prof.html>].

Le *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI)

Isabel Briggs Myers et Katharine Briggs se sont inspirées de la théorie des types psychologiques élaborée par le psychiatre Carl G. Jung¹²¹ pour concevoir un test permettant de connaître les préférences individuelles, le *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI). Selon Jung, les personnes diffèrent généralement selon qu'elles préfèrent percevoir l'information ou l'organiser pour en tirer des conclusions. Elles se différencient également par le fait qu'elles sont stimulées davantage par le monde extérieur ou par leur monde intérieur.

Myers et Briggs ont élaboré un outil visant à classer les personnes selon 16 types de personnalités résultant de l'interaction entre quatre types de préférences.

- *Le monde.* Préférence pour le monde extérieur (extraversion) ou pour le monde intérieur (introversion).
- *L'information.* Préférence pour l'information directe tirée de l'observation (sensation) ou pour l'interprétation de cette information (intuition).
- *La décision.* Préférence pour la logique et la cohérence (pensée) ou pour les gens et les circonstances particulières (sentiment).
- *La structure.* Dans les interactions avec le monde extérieur, préférence pour la prise de décision (jugement) ou pour l'ouverture à de nouvelles données et à de nouvelles possibilités (perception).

Sous sa forme actuelle, le test comprend 93 questions. Chacune des questions demande d'indiquer une préférence entre deux options¹²². Il permet de situer chaque personne relativement à 16 types possibles, désignés par une combinaison de quatre lettres correspondant aux préférences. Par exemple, une personne dont le type est ISPJ (introversion, sensation, pensée, jugement) sera décrite comme suit :

Tranquille, sérieuse, atteint le succès par le travail et la consistance. Pratique, réaliste et responsable. Décide rationnellement de ce qui doit être fait et travaille à atteindre un but, sans se laisser distraire. Prend plaisir à faire en sorte que tout soit ordonné au travail et à la maison. Valorise la tradition et la loyauté¹²³.

Le test peut être utilisé par les entreprises et les services d'orientation professionnelle. Tous les types de personnalités sont jugés égaux. Selon son type, une personne aura plus de facilité à effectuer certaines tâches, mais éprouvera cependant plus de difficultés que d'autres dans la

121. Carl G. JUNG, *Psychological Types*, 1921.

122. Par exemple : Préférez-vous faire beaucoup de choses : a) selon l'impulsion du moment b) en suivant un plan. Dans chaque ensemble de mots, lequel vous plaît le plus : a) imaginatif b) sens pratique. Dans les rencontres sociales : a) vous arrive-t-il de vous ennuyer? b) vous amusez-vous toujours?

123. [www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/the-16-mbti-types.asp].

réalisation de certaines actions. Des stratégies peuvent ainsi être proposées afin de maximiser les chances de succès professionnel.

Afin d'aider certaines personnes dans leur choix de carrière, une vaste étude a été menée auprès de personnes en emploi ayant passé le test. On leur a demandé dans quelle mesure elles étaient satisfaites de leur travail. Les résultats de cette analyse ont permis d'établir une correspondance entre les 16 types de personnalités, les emplois et les milieux de travail. Selon leur type, les personnes peuvent ainsi être orientées vers des carrières susceptibles de leur convenir¹²⁴.

Le Guide de recherche d'une orientation professionnelle (GROP)

Élaboré au Québec par Jacques Roy et Pierre Soulard, le *Guide de recherche d'une orientation professionnelle* veut faire la jonction entre la typologie de Holland et celle de Myers-Briggs¹²⁵. Utile en orientation professionnelle et en gestion des ressources humaines, le test comprend 380 propositions couvrant plusieurs champs d'intérêt, traits de personnalité et valeurs. Il est composé de quatre sections ou échelles :

- activités préférées (120 activités professionnelles, activités de loisir, activités d'apprentissage et activités sociales);
- traits de personnalité (80 adjectifs qualificatifs);
- valeurs (80 valeurs, principes ou croyances personnelles);
- professions préférées (100 professions dans divers secteurs et nécessitant différents niveaux de formation).

La personne doit consulter l'ensemble des items d'une section afin d'arrêter son choix sur les 20 items qui lui conviennent le mieux dans chacune des sections. Des analyses factorielles, effectuées exclusivement par *Psymetrik*, permettent de situer les personnes relativement à la typologie *RIASEC*. En s'inspirant des échelles bipolaires du *MBTI*, le *GROP* permet également de situer la personne selon son niveau d'introversion ou d'extraversion, le mode de perception et d'évaluation qu'elle privilégie, et son attitude générale relativement à la vie.

Le 16FP (facteurs de personnalité)

Ce test a été élaboré par le psychologue Raymond Bernard Cattell. Selon ce chercheur, les traits de personnalité sont des construits codés par le langage sous forme de mots. Grâce à une analyse factorielle portant sur des descriptions de comportements présents dans différentes sources de données (notamment des autoévaluations ou des descriptions de comportements par des pairs), Cattell a établi 16 facteurs de personnalité primaires, qui peuvent être regroupés sous cinq facteurs globaux, certains des facteurs primaires pouvant se retrouver sous plus d'un facteur global. Pour chaque facteur, une personne se situe sur une échelle graduée, entre deux pôles définissant des traits de personnalité opposés :

124. Pour un exemple de rapport personnalisé en orientation de carrière : [www.16pfworld.com/pdf/french.pdf].

125. Pour une description de ce test, voir [<http://www.psymetrik.com/html/fr/questceque.php>].

Tableau 3 : Facteurs de personnalité selon Cattell	
Facteurs de personnalité	Échelle
Extraversion	
Cordialité/chaleur	De réservé à chaleureux
Vivacité	De sérieux à vif
Assurance en société	De timide à assuré en société
Intériorisation	D'extériorisé à intériorisé
Autonomie/groupe	D'orienté groupe à autonomie groupe
Anxiété	
Stabilité émotionnelle	De réactif à émotionnellement stable
Vigilance	De confiant à vigilant
Inquiétude/appréhension	De sûr de soi à inquiet
Tension	De détendu à tendu
Indépendance	
Dominance	De respectueux à dominant
Assurance en société	De timide à assuré en société
Vigilance	De confiant à vigilant
Ouverture au changement	De conservateur à ouvert au changement
Contrôle de soi	
Vivacité	De sérieux à vif
Respect des conventions	De non conformiste à conformiste
Imagination/distraction	De pratique à imaginaire
Perfectionnisme	De tolérant à perfectionniste
Dureté/intransigeance	
Cordialité/chaleur	De réservé à chaleureux
Sensibilité	D'objectif à sensible
Imagination/distraction	De pratique à imaginaire
Ouverture au changement	De conservateur à ouvert au changement

Cattell a ensuite élaboré un test, le 16 PF (16FP en français), qui avait pour but de déterminer le profil de personnalité d'une personne. Composé de 185 questions, le test permet d'obtenir un score (de 1 à 10) pour chacun des facteurs¹²⁶. Ainsi, un score faible pour le facteur Cordialité/chaleur indique que la personne peut être réservée, rigide ou distante. Un score faible pour le facteur Stabilité émotionnelle indiquera quant à lui que la personne a de la difficulté à contrôler ses émotions et qu'elle tolère mal les frustrations. Autre exemple, un score élevé pour le facteur Inquiétude/appréhension indiquera que la personne se sent opprimée et qu'elle est obsédée par des éléments négatifs.

Le test a été conçu pour aider les conseillères et les conseillers en orientation professionnelle et les services de ressources humaines des entreprises, notamment pour la sélection de personnel. Il peut également servir à établir un diagnostic clinique, afin de soutenir l'élaboration de thérapies.

TESTS SUR LES APTITUDES ET LES COMPÉTENCES

Cette section présente deux outils permettant d'évaluer différents types de compétences. Le premier semble être largement utilisé par les conseillères et les conseillers en orientation scolaire et professionnelle, de même que par les services de ressources humaines des entreprises et des organismes publics, notamment pour la sélection à l'embauche. Le deuxième, qui porte sur les compétences génériques, est notamment utilisé par un organisme qui intervient auprès des prestataires de l'aide sociale.

La Batterie générale de tests d'aptitudes (BGTA)

La *General Aptitude Test Battery (GATB)* a été élaborée par le *U.S. Employment Service* du *Department of Labor* en 1947. En 1962, l'*Institut de recherches psychologiques (IRP)* a obtenu la permission de traduire le *GATB* pour la population canadienne de langue française. Cette traduction a été diffusée à partir de 1964 sous le nom de *Batterie générale de tests d'aptitudes (BGTA)*¹²⁷.

La version la plus récente comprend 12 sous-tests, portant sur neuf facteurs d'aptitudes. Selon les besoins, le professionnel peut décider de n'utiliser que les sept premiers, qui portent sur des habiletés cognitives, tandis que les autres portent sur des habiletés manuelles :

- Q- vérification : perception d'écriture;
- N- calcul numérique : numération;
- S- développement de volume : spacialisation;
- V- synonyme et antonyme : verbalisation;
- P- outils identiques : perception des formes;
- N- raisonnement arithmétique : numération;

126. Le test invite les personnes à indiquer dans quelle mesure un certain nombre d'affirmations s'appliquant à elles-mêmes sont exactes. Par exemple : je valorise la propreté; je place les besoins des autres avant les miens; je me méfie des autres; je suis patient(e). Le test est disponible en ligne [<http://www.similarminds.com>].

127. [<http://www.i-r-p.ca/Catalogue/Francais/GATB.xml>].

- P- appariement : perception des formes;
- K- barres à tracer : coordination visuo-motrice;
- M- épreuves de déplacement : dextérité manuelle;
- M- épreuves de retournement : dextérité manuelle;
- F- assemblage : dextérité digitale;
- F- démontage : dextérité digitale.

L'*Institut de recherche psychologique* vend aux professionnels en orientation et en recrutement plusieurs documents : copies du test, guide sur l'utilisation du test, logiciel d'analyse, qui permettent de faire passer les tests, puis d'analyser et d'interpréter les résultats.

Le test AFC compétences génériques

Le test *AFC compétences génériques* est vendu au moyen d'Internet par la firme québécoise *AFC compétences génériques*¹²⁸. Il vise à déterminer les forces et les faiblesses des personnes dans les domaines professionnel et personnel. Le test peut être utilisé pour la sélection du personnel, le développement organisationnel et le développement de l'employabilité. Il peut être effectué en ligne dans le site de l'entreprise. Le temps de passation varie de 30 à 45 minutes et les résultats sont accessibles immédiatement, s'il est fait directement à partir du site.

Le test comprend 215 questions et permet d'évaluer 14 compétences génériques :

- fixation d'objectifs;
- adaptation;
- détermination;
- sens des responsabilités;
- souci du détail/vision globale;
- relations interpersonnelles;
- organisation;
- confiance aux autres;
- créativité;
- travail sous pression;
- capacité d'apprendre;
- résolution de problèmes;
- initiative;
- leadership.

Le test est utilisé par un organisme du Bas-Saint-Laurent, le *Service alternatif d'intégration au travail de la personne handicapée de Rimouski*, au sein d'un service appelé *Changement individuel basé sur l'engagement (CIBL'E)*¹²⁹. Ce service s'adresse à une clientèle envoyée par *Emploi-Québec*, formée des prestataires de l'aide sociale ou de l'assurance-emploi qui éprouvent des difficultés à intégrer un emploi ou à s'y maintenir. Le test y est utilisé à l'intérieur d'une

128. [<http://www.competencesgeneriques.com>].

129. Voir à ce sujet l'entrevue avec Sandra Gagnon dans le site d'AFC compétences génériques.

démarche individuelle, comportant environ 20 rencontres d'une heure. La personne est appelée à le passer à la fin de la première rencontre d'information. À partir des résultats, l'intervenant ou l'intervenante et la personne ciblent ensemble les compétences à développer et dressent un plan d'action. Pour chacune de ces compétences, des exercices et des questionnaires sont remis à la personne après chaque rencontre, afin de favoriser des prises de conscience et des réflexions¹³⁰. À la fin des 20 rencontres individuelles, la personne est invitée à passer le test une deuxième fois, afin de mesurer l'évolution de ses compétences génériques.

QUESTIONNAIRES SUR L'INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE

Cette section présente quelques questionnaires qui portent sur l'insertion socioprofessionnelle. La recherche n'a pas permis de trouver des outils conçus expressément pour mesurer les difficultés d'insertion des personnes éloignées du marché du travail et qui éprouvent de la difficulté à se mobiliser vers l'emploi. Certaines des questions contenues dans les outils qui sont présentés ici pourraient cependant être pertinentes pour comprendre les difficultés vécues par ces personnes.

Copilote Insertion

Conçu au cours des années 1980 par le psychologue français Dominique Clavier, le logiciel *Copilote Insertion* est un outil diagnostique qui mesure l'état d'employabilité ou d'exclusion professionnelle des personnes en recherche d'emploi. Son but est de soutenir les personnes et les conseillères et conseillers en insertion socioprofessionnelle. De 1990 à 2005, le logiciel a été amélioré et comporte maintenant, notamment, le modèle du Trèfle chanceux, de Limoges¹³¹. Cette version a été testée auprès de Québécois, de façon à s'assurer que les énoncés étaient bien compris au Québec. L'outil diagnostique peut être acheté en ligne dans un site créé par l'auteur¹³².

La version la plus récente du questionnaire comporte 182 énoncés décrivant le vécu d'une personne en recherche d'emploi. La personne doit répondre par vrai ou faux à chacun des énoncés, dont voici quelques exemples :

- Le travail que vous avez exercé jusqu'à présent ne vous passionne plus.
- Trouver un nouvel emploi vous semble trop difficile.
- Vous n'avez eu jusqu'à présent qu'un seul employeur.

130. Une trousse d'outils comprenant des exercices portant sur les compétences identifiées dans le plan d'action a été conçue.

131. Jacques LIMOGES et Marie-Chantal GUÉDON, « Le diagnostic de l'exclusion professionnelle : comparaison des résultats obtenus à l'aide de deux instruments », *Revue canadienne de counselling*, 1998, vol. 32 :2, p. 129. Le modèle du Trèfle chanceux est présenté au chapitre 6.

132. Jusqu'en 2008, le test s'appelait *Copilote Insertion* et était disponible dans un site maintenu par son concepteur (Humanresearch.com). Il s'appelle dorénavant *Copilote Employabilité* et est disponible sur le site d'Eurotest. [<http://www.eurotests.fr>].

- Plusieurs fois, vous avez dû quitter votre emploi brusquement¹³³.

À partir de ses réponses, le logiciel permet de visualiser la situation d'une personne relativement à 28 facteurs, répartis dans cinq domaines¹³⁴. L'examen de ces facteurs démontre que le logiciel ne vise pas expressément des personnes démobilisées devant une possible participation au marché du travail. Il vise surtout des personnes en démarche d'insertion, même si l'un des domaines porte sur certaines difficultés psychologiques pouvant nuire à l'insertion. Ces domaines et facteurs sont les suivants :

Pertinence du projet

- *Bilan*. La personne a-t-elle une connaissance suffisamment claire et précise d'elle-même pour surmonter les obstacles qui surgiront durant la recherche d'emploi?
- *Connaissance de sa valeur au travail*. Connaît-elle avec précision sa valeur sur le marché du travail?
- *Image de soi au travail*. L'image de soi renvoyée par les autres entraîne-t-elle des difficultés dans la démarche?
- *Formation*. L'image de la formation de la personne perçue par les autres est-elle favorable à l'insertion?
- *Clarté du projet*. La personne sait-elle avec clarté et précision ce qu'elle souhaite faire?
- *Qualité de la cible*. Le poste, l'entreprise ou le secteur visé sont-ils en adéquation avec le projet professionnel et le marché du travail actuel?
- *Capacité à convaincre*. La personne sait-elle mettre en valeur ses capacités personnelles et professionnelles?
- *Accueil du projet*. Le projet est-il accepté par le proche entourage?

Qualité de la communication

- *Expression écrite*. Les lettres d'accompagnement, de relance et de remerciement sont-elles pertinentes et bien écrites?
- *Curriculum vitae*. Est-il pertinent par rapport au marché du travail et aux cibles de la personne?
- *Entrevue*. Les comportements de la personne en entrevue sont-ils pertinents pour l'emploi visé et attrayants pour l'employeur?

Dynamisme

- *Taux d'énergie*. Quelle est l'intensité de l'énergie déployée dans les activités liées à l'insertion?
- *Information*. Quelles sont les difficultés attribuables à un manque d'information scolaire et professionnelle?

133. Les trois premiers énoncés se trouvaient dans le site Internet de Human Research. Le dernier est présenté dans Jacques LIMOGES et Marie-Chantal GUÉDON, *op. cit.*, p. 144.

134. Jacques LIMOGES et Marie-Chantal GUÉDON, *op. cit.*, p. 141-142.

- *Organisation.* Quelle est la qualité de l'organisation de la démarche de recherche d'emploi de la personne?
- *Étayage et réseau.* Sur quelles personnes peut-elle compter pour du soutien ou des contacts?

Difficultés

- *Disponibilité.* Comment certains comportements et sentiments affectent-ils la disponibilité de la personne dans la recherche d'emploi?
- *Stimulation.* La personne est-elle pleinement mobilisée dans sa démarche? Sa représentation de sa situation professionnelle la pousse-t-elle à agir ou à abandonner?
- *Sentiment d'échec.* A-t-elle le sentiment d'avoir échoué et d'être totalement responsable de sa situation?
- *Handicaps.* Sait-elle évaluer ses handicaps lors de la recherche d'un nouvel emploi?
- *Cumul des risques.* A-t-elle vécu des situations ayant une corrélation avec un état d'enlèvement dans un chômage de longue durée?

Stratégie¹³⁵

- *Soi.* Comment la personne se définit-elle comme être en projet, à mettre en valeur dans l'environnement socioéconomique?
- *Lieu de recherche d'emploi.* Quels sont pour elle les lieux de recherche d'emploi potentiels?
- *Pertinence des lieux de recherche.* Les lieux de recherche d'emploi sont-ils pertinents, compte tenu des conditions actuelles?
- *Méthode.* Quelles sont les méthodes utilisées par la personne pour atteindre ses objectifs?
- *Intersection lieux-méthodes.* Les méthodes sont-elles pertinentes, étant donné les lieux de recherche d'emploi?
- *Adéquation des méthodes.* Les méthodes utilisées sont-elles pertinentes?
- *Intersection méthode/environnement.* Les méthodes sont-elles adaptées aux conditions de l'environnement?

Deux rapports peuvent être produits à partir des réponses au questionnaire. Le rapport destiné à la personne lui permet de se situer par rapport aux résultats, tout en lui fournissant des conseils personnalisés destinés à améliorer ses chances d'insertion sur le marché du travail. Le rapport remis à la conseillère ou au conseiller comprend quant à lui des indications concernant les situations associées aux risques de chômage de longue durée et reconnues comme étant vraies par la personne. Il comprend également des indications sur les actions à entreprendre et sur la stratégie à respecter. Une formation de deux jours doit être suivie par les conseillers et les conseillères pour l'utilisation du logiciel.

135. Ce domaine a été inspiré du modèle du Trèfle chanceux, conçu par Jacques Limoges. Les quatre derniers facteurs étaient énumérés dans le site de Human Research (vidéo sur Copilote Insertion).

Le questionnaire sur les obstacles à la réinsertion professionnelle, de Marc Corbière

Ce questionnaire a été élaboré par Marc Corbière pour les fins d'une recherche financée par l'*Institut de recherche sur la santé et la sécurité au travail* quant aux effets d'une intervention de counselling sur la réadaptation de travailleuses et travailleurs accidentés à risque de chronicité¹³⁶. Le questionnaire a également été utilisé dans une recherche menée auprès de personnes souffrant de problèmes de santé mentale¹³⁷ en processus de recherche d'emploi et pour l'évaluation du projet *Synchro*, présenté au chapitre 8. Il peut également être utilisé pour soutenir les intervenants et les intervenantes auprès des personnes en difficulté d'insertion¹³⁸.

Le questionnaire comporte 57 énoncés sur les obstacles au retour au travail et la capacité de les surmonter. Les énoncés portent sur un grand nombre d'obstacles : problèmes de santé physique, absence de moyens de transport, manque de motivation, consommation de drogues ou d'alcool, faibles compétences, conditions du marché du travail, responsabilités parentales, faibles salaires, etc. La probabilité pour les personnes de faire face à ces obstacles est évaluée au moyen d'une échelle de 1 (pas du tout probable) à 7 (tout à fait probable). Il en est de même pour la capacité à surmonter ces obstacles (échelle allant de 1, pas du tout capable, à 7, tout à fait capable).

Des analyses factorielles effectuées à partir des données recueillies auprès de personnes souffrant de problèmes de santé mentale ont fait émerger cinq grands facteurs constituant des obstacles à l'insertion socioprofessionnelle :

- *Le sentiment de compétence et de confiance en soi* renvoie au manque d'expérience de travail, d'éducation ou de formation et de confiance en soi, à une faible capacité de rendement au travail, etc.
- *Les facteurs externes* renvoient au peu d'emplois disponibles, aux préjugés des employeurs, au taux de chômage élevé, à l'instabilité des emplois et à la compétition sur le marché du travail.
- *L'anxiété et l'amotivation* renvoient à une faible motivation, à de l'anxiété, à des peurs, à de l'indécision devant les différentes possibilités d'emploi, aux échecs passés sur le marché du travail et au stress lié à la recherche d'emploi.
- *La santé* renvoie au manque d'énergie, à des effets secondaires liés à la prise de médicaments, au manque de sommeil, etc.

136. Conrad LECOMTE et Réginald SAVARD, *Les effets d'une intervention de counselling sur la réadaptation de travailleurs accidentés à risque de chronicité*, Institut de recherche sur la santé et la sécurité au travail, février 2006, p. 51.

137. Marc CORBIÈRE, Alain LESAGE, Céline MERCIER et Kathe VILLENEUVE, « L'insertion au travail de personnes souffrant d'une maladie mentale : analyse des caractéristiques de la personne », *Canadian Journal of Psychiatry*, vol. 50, n° 11, octobre 2005.

138. Marc CORBIÈRE et coll., *Obstacles au Travail et Sentiment d'efficacité pour les surmonter (EOITSES)*, 2002, 2004, p. 13.

- *Les problèmes d'ajustement au travail* renvoient au manque de flexibilité de l'employeur, à des difficultés à faire face à des changements fréquents dans un emploi, au manque de soutien des collègues de travail, à la pression liée à l'emploi, etc.

QUESTIONNAIRES ET ÉCHELLES LIÉS À DES THÉORIES EN PSYCHOLOGIE

Cette section présente des outils de mesure liés à certaines des théories qui ont été présentées au chapitre 4. Ces théories tentent de comprendre les facteurs qui interviennent dans la motivation, de même que les étapes et les stratégies de changement. Certains de ces outils ont été utilisés pour évaluer le projet Synchro, qui sera présenté au chapitre 8¹³⁹.

Les échelles sur le locus de contrôle

La théorie sur le locus de contrôle formulée durant les années 1950 par Julian Rotter renvoie au processus cognitif par lequel les personnes considèrent qu'elles peuvent plus ou moins contrôler les événements qui les affectent. Les personnes ayant un locus de contrôle interne élevé croient que les événements qui les affectent sont surtout le résultat de leurs propres actions. Les personnes ayant un locus de contrôle externe faible croient au contraire que ce qui leur arrive est surtout le résultat de forces extérieures¹⁴⁰.

Afin de mesurer le locus de contrôle, Rotter a élaboré une échelle constituée de 29 énoncés composés de deux affirmations opposées. Les personnes doivent choisir celle avec laquelle elles sont le plus en accord. Voici quelques exemples d'énoncés sur lesquels les personnes sont appelées à se prononcer¹⁴¹ :

- Plusieurs des événements malheureux qui nous arrivent sont le résultat de la malchance.
- Les malheurs qui affectent les gens sont le résultat des erreurs qu'ils font.
- À la longue, les individus gagnent le respect qu'ils méritent.
- Malheureusement, la valeur d'un individu passe souvent inaperçue malgré ses efforts.
- Quand je fais des projets, je suis presque certain(e) de les mener à terme.
- Il n'est pas sage de trop prévoir à l'avance, car l'avenir dépend beaucoup de la chance.
- Souvent, j'ai le sentiment d'avoir peu d'influence sur ce qui m'arrive.
- Je ne crois pas que la chance joue un rôle important dans ma vie.

139. Des recherches supplémentaires seraient nécessaires pour couvrir l'ensemble des théories présentées au chapitre 4 et des outils utilisés pour évaluer le projet Synchro.

140. Voir la section sur le locus de contrôle au chapitre 4.

141. [<http://www.ballarat.edu.au/ard/bssh/psych/RotterLOC.pdf>].

- Quelqu'un devrait toujours être prêt à avouer ses erreurs.
- Il est habituellement mieux de cacher ses propres erreurs.

Plusieurs échelles ont été élaborées depuis pour différents domaines ou problèmes : santé, sport, toxicomanie, etc. On peut mentionner notamment l'échelle élaborée par Geneviève Fournier et Chantale Jeanrie pour mesurer le locus de contrôle vocationnel. Cette échelle a été élaborée à partir des résultats d'une recherche menée auprès de jeunes de 16 à 25 ans connaissant des difficultés d'insertion socioprofessionnelle¹⁴². Cet outil est plus nuancé que l'échelle de Rotter, puisqu'il permet d'évaluer cinq types de croyances¹⁴³ :

- les croyances défaitistes;
- les croyances de dépendance;
- les croyances de prescription;
- les croyances d'autoresponsabilisation;
- les croyances proactives.

Les échelles sur le sentiment d'efficacité personnelle

Plusieurs échelles ont été conçues pour évaluer le sentiment d'efficacité personnelle, mis à l'avant-plan par la théorie sociale cognitive d'Albert Bandura¹⁴⁴. Elles portent sur divers contextes et différentes tâches que les personnes ont à accomplir. On trouve par exemple des échelles sur le sentiment d'efficacité personnelle destinées à des professeurs ainsi qu'à des personnes qui envisagent de s'engager dans un programme d'exercice ou un programme d'études. On trouve également une échelle conçue pour mesurer le sentiment d'efficacité personnelle chez les chercheuses et les chercheurs d'emploi¹⁴⁵.

Une échelle générale a également été conçue à la *Freie Universität*, de Berlin¹⁴⁶. Traduite en plusieurs langues, dont le français, cette échelle comporte 10 énoncés, sur lesquels les personnes ont à se prononcer à l'aide d'une échelle comportant quatre points allant de « pas du tout vrai » à « totalement vrai ». Ces questions sont les suivantes :

142. Geneviève FOURNIER et Chantale JEANRIE, « Validation of a Five-Level Locus of Control Scale », *Journal of Career Assessment*, 7(1), 1999, p. 63-89.

143. Ces types de croyances ont été présentés au chapitre 4, dans la section sur Julian Rotter et le locus de contrôle.

144. Pour des exemples d'échelles : [<http://www.des.emory.edu/mfp/self-efficacy.html>]. Ce site porte sur la théorie de Bandura. Il permet de télécharger des textes de Bandura et d'autres chercheurs ayant fait des travaux inspirés de la théorie sociale cognitive.

145. Il s'agit de la *Career search efficacy scale*, publiée par Solberg. Voir à ce sujet «Assessing Career Search Expectations: Development and Validation of the Career Search Efficacy Scale», *Journal of Career Assessment*, vol. 2, n° 2, 1994, p. 111-123.

146. Ralf SCHWARZER, *General Perceived Self-Efficacy in 14 Cultures*, Freie Universität, Berlin, [En ligne]. [<http://userpage.fu-berlin.de/~health/world14.htm>].

- Je peux toujours arriver à résoudre mes difficultés si j'essaie assez fort.
- Si quelqu'un s'oppose à moi, je peux trouver une façon pour obtenir ce que je veux.
- C'est facile pour moi de maintenir mon attention sur mes objectifs et accomplir mes buts.
- J'ai confiance que je peux faire face efficacement aux événements inattendus.
- Grâce à ma débrouillardise, je sais comment faire face aux situations imprévues.
- Je peux résoudre la plupart de mes problèmes si j'investis les efforts nécessaires.
- Je peux rester calme lorsque je suis confronté à des difficultés, car je peux me fier à mes habiletés pour faire face à mes problèmes.
- Lorsque je suis confronté à un problème, je peux habituellement trouver plusieurs solutions.
- Si je suis coincé, je peux habituellement penser à ce que je pourrais faire.
- Peu importe ce qui arrive, je suis capable d'y faire face habituellement.

L'échelle d'évaluation de l'estime de soi

L'estime de soi renvoie à l'évaluation qu'une personne fait de sa propre valeur. Albert Rosenberg¹⁴⁷, qui a conçu en 1965 l'échelle la plus utilisée pour mesurer l'estime de soi, *The Self-Esteem Scale*, la décrit comme une attitude globalement favorable ou défavorable qu'une personne peut avoir à l'égard d'elle-même. Silbert et Tippitt la définissent pour leur part comme le sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction à propos de soi, qui reflète le degré de congruence entre l'image qu'une personne se fait d'elle-même et une image idéale de soi¹⁴⁸.

L'estime de soi est généralement considérée comme une composante évaluative du concept de soi, qui comprend également des aspects cognitifs et comportementaux. Une autre composante évaluative de soi est le sentiment d'efficacité personnelle. L'estime de soi est le plus souvent considérée comme un trait, c'est-à-dire une caractéristique relativement stable associée à la personne, qui est développée progressivement à partir des expériences de la vie. Quant à lui, le concept d'efficacité personnelle est plus souvent associé à des situations ou à des tâches précises, même si une échelle de portée générale existe.

Développée à l'origine pour évaluer l'estime de soi chez les adolescents, l'échelle de Rosenberg comprend 10 énoncés. La personne indique à quel point elle est en accord avec ces énoncés en utilisant une échelle graduée allant de 1 (tout à fait en désaccord) à 4 (tout à fait en accord). Ces énoncés sont les suivants¹⁴⁹ :

147. Albert Rosenberg a été professeur de sociologie à l'université du Maryland de 1975 à 1992.

148. Cité dans : William C. TORREY, Kim T. MUESER, Gregory H. MCHUGO et Robert E. DRAKE, *Self-Esteem as an Outcome Measure in Studies of Vocational Rehabilitation for Adults With Severe Mental Illness*, [En ligne]. [<http://psychservices.psychiatryonline.org/cgi/content/full/51/2/229>].

149. Cette version française de l'échelle a été publiée par Évelyne F. VALLIÈRES et Robert J. VALLERAND, « Échelle d'estime de soi (ÉES-10) », *International Journal of Psychology*, 25, 1990, p. 305-316, [En ligne]. [www.er.uqam.ca/nobel/r26710/LRCS/scales/ees.doc].

- Je pense que je suis une personne de valeur, au moins égale à n'importe quelle autre.
- Je pense que je possède un certain nombre de belles qualités.
- Tout bien considéré, je suis porté(e) à me considérer comme un(e) raté(e).
- Je suis capable de faire les choses aussi bien que la majorité des gens.
- Je sens peu de raisons d'être fier ou fière de moi.
- J'ai une attitude positive vis-à-vis de moi-même.
- Dans l'ensemble, je suis satisfait(e) de moi.
- J'aimerais avoir plus de respect pour moi-même.
- Parfois, je me sens vraiment inutile.
- Il m'arrive de penser que je suis un(e) bon(ne) à rien.

D'autres outils permettant d'évaluer l'estime de soi ont été conçus. Pour l'évaluation du projet Synchro, Réginald Savard a notamment utilisé le questionnaire conçu par Nugent et Thomas en 1983, constitué de 20 énoncés¹⁵⁰. Plus élaboré que l'échelle de Rosenberg, il touche plusieurs sphères par rapport auxquelles la personne est appelée à s'évaluer : le sentiment général de sa valeur personnelle, sa capacité à résoudre des problèmes, ses habiletés intellectuelles, son sentiment de compétence personnelle et sa valeur aux yeux des autres. Les énoncés sont cotés sur une échelle de sept points allant de 1 (jamais) à 7 (toujours).

The Ways of Coping Questionnaire

Ce questionnaire a été élaboré par Folkman et Lazarus au début des années 1980, relativement à leur théorie sur les stratégies d'adaptation¹⁵¹. Il porte sur les diverses stratégies qu'une personne peut utiliser pour faire face à une situation stressante. Avant de répondre au questionnaire, la personne est invitée, au cours d'une brève entrevue, à décrire la situation stressante à laquelle elle fait face. Elle doit ensuite répondre au questionnaire en gardant cette situation à l'esprit. Les concepteurs du questionnaire encouragent d'ailleurs les chercheurs et les chercheuses qui l'utilisent à l'adapter aux situations particulières¹⁵². Celui-ci n'est donc pas conçu au départ pour révéler des traits ou des styles de stratégies d'adaptation en général. Cependant, il est possible de mettre en lumière un style de stratégie, en demandant à la personne de répondre plusieurs fois au questionnaire en se référant à des situations stressantes différentes. L'analyse des résultats intra-individuels peut alors indiquer ou non une consistance dans les stratégies adoptées dans différentes situations.

150. Le questionnaire a été traduit et testé en 2005 par Lecomte, Corbière et Laisné. Les qualités psychométriques de la version française sont équivalentes à celles de la version anglaise. Voir à ce sujet Conrad LECOMTE et Réginald SAVARD, *op. cit.*, [En ligne]. [http://www.irsst.qc.ca/fr/_publicationirsst_100182.html].

151. Une première version a été publiée en 1980. Elle a été révisée en 1985. Cette version du questionnaire et le manuel peuvent être achetés chez Mind Garden Inc. [www.Mindgarden.com]. Pour une copie gratuite du questionnaire : [www.caps.ucsf.edu/tools/surveys/pdf/Ways%20of%20coping.pdf]. Ce texte présente également d'autres outils sur les stratégies d'adaptation.

152. Ralf SCHWARZER et Christine SCHWARZER, *A Critical Survey of Coping Instrument*. Publié dans : M. ZEIDNER et N. S. ENDLER (Eds.), *Handbook of Coping*, New York, Wiley, 1996, [En ligne]. [www.fu-berlin.de/gesund/publicat/copchap6.htm - 83k].

Le questionnaire comporte 66 énoncés évalués à partir d'une échelle graduée allant de 0 (pas utilisé) à 3 (beaucoup utilisé). Plus une personne a un score élevé sur une échelle, plus elle utilise cette stratégie d'adaptation. Les stratégies évaluées sont les suivantes :

- la confrontation;
- l'établissement d'une distance;
- la maîtrise de soi;
- la recherche de soutien social;
- l'acceptation des responsabilités;
- la fuite ou l'évitement;
- la planification de résolution de problèmes;
- la réévaluation positive.

Voici quelques exemples d'énoncés sur lesquels les personnes ont à se prononcer, relativement à la situation stressante mentionnée au début de la rencontre¹⁵³ :

- Je me suis uniquement concentré sur ce que j'avais à faire par la suite.
- J'ai essayé d'analyser le problème pour mieux le comprendre.
- J'ai fait des compromis pour tirer quelque chose de positif de la situation.
- J'ai fait mon autocritique ou je me suis sermonné.
- J'ai essayé de voir le bon côté des choses.
- J'ai exprimé mon mécontentement à la personne responsable de la situation.

Les outils de mesure du soutien social

Plusieurs outils de mesure du soutien social ont été élaborés depuis les années 1970. Bien que non exhaustive, la recension effectuée par Beaugard et Dumont comporte une quarantaine d'outils. Ces deux auteurs ont décidé de présenter neuf outils, en se basant sur leur qualité métrologique et sur la représentativité des trois principales dimensions du soutien social¹⁵⁴. Seuls les outils traduits en français et qui ont été validés auprès de la population québécoise seront retenus ici :

Le Arizona Social Support Interview Schedule (ASSIS), élaboré par Barrera, Sandler et Ramsey¹⁵⁵, a été traduit en français et validé au Québec par Lepage en 1984¹⁵⁶. Cet outil permet d'évaluer le réseau de soutien social et la satisfaction de la personne à l'égard du soutien reçu. Il

153. Ces énoncés ont été traduits à partir de la version anglaise du questionnaire.

154. Line BEAUREGARD et Serge DUMONT, *op. cit.*, p. 63-73.

155. Manuel BARRERA, Irwin. N. SANDLER et Thomas B. RAMSEY, "Preliminary Development of a Scale of Social Support", *American Journal of Community Psychology*, n° 9, p. 435-447.

156. L. LEPAGE, *Adaptation et validation d'une mesure de réseau de support social, applicable en soins infirmiers*, mémoire de maîtrise, Université de Montréal, 1984.

demande à celle-ci de déterminer les personnes qui seraient susceptibles de lui apporter une aide sous différentes formes¹⁵⁷ :

- aide matérielle (aide financière ou autres formes de dons);
- assistance physique (partage de tâches);
- interaction intime (expression de sentiments et de soucis personnels);
- conseils (avis ou guides);
- rétroaction (information sur soi-même);
- participation sociale (loisirs).

On demande ensuite à la personnes si elle a reçu ce type de soutien au cours du dernier mois et son degré de satisfaction relativement au soutien reçu. On lui demande également de déterminer les personnes avec lesquelles elle a eu des relations conflictuelles. Finalement, la personne est interrogé sur les caractéristiques des membres du réseau (conjointe et conjoint, famille, amies et amis, voisines et voisins, enseignantes et enseignants, médecins, conseillères et conseillers, etc.).

Le Social Support Questionnaire a été élaboré par Sarason, Levine et Basham au début des années 1980. Une version française, validée auprès d'une population québécoise, a été publiée par De Man, Balkou et Iglesias en 1986¹⁵⁸. Cette version a été utilisée pour l'évaluation du projet Synchro auprès de personnes éloignées du marché du travail¹⁵⁹. L'outil comprend six questions à deux volets. Chaque question porte sur une situation particulière et demande à la personne d'énumérer jusqu'à neuf personnes sur lesquelles elle peut compter pour faire face à la situation. Ensuite, elle est prié d'indiquer sur une échelle à six points son degré de satisfaction quant au soutien reçu. Voici trois exemples de questions tirées de la version française :

- Quelles sont les personnes disponibles sur qui vous pouvez compter lorsque vous avez besoin d'aide?
- Sur qui pouvez-vous réellement compter pour vous aider à vous sentir plus détendu lorsque vous êtes sous pression ou crispé?
- Qui vous accepte tel(le) que vous êtes, c'est-à-dire avec vos bons et vos mauvais côtés?

L'inventaire des motivations au travail de Blais

Ce questionnaire élaboré par Blais, Brière, Lachance, Riddle et Vallerand en 1993 porte sur les raisons pour lesquelles une personne exerce son emploi¹⁶⁰. Plus de 2 200 employés des secteurs public, parapublic et privé ont participé aux études d'élaboration et de validation du questionnaire. Même s'il n'a pas été conçu expressément pour connaître les motivations au

157. Cette présentation est inspirée de Line BEAUREGARD et Serge DUMONT, *op. cit.*, p. 64-65.

158. A.F. DE MAN, S. BALKOU et R. IGLESIAS, « Une version canadienne française du questionnaire sur le soutien social », *Santé mentale au Québec*, vol. 11, n° 2, novembre 1986, p. 199-202.

159. Le projet Synchro est présenté au chapitre 8.

160. Marc R. BLAIS, Lise LACHANCE, Robert J. VALLERAND, Natalie BRIÈRE et Andrea S. RIDDLE, « L'inventaire des motivations au travail de Blais », *Revue québécoise de psychologie*, vol. 14, n° 3, 1993.

travail des chômeuses et des chômeurs ou des personnes inactives, il mérite une place ici, dans la mesure où il apparaît être le seul outil sur les motivations au travail conçu à partir de la théorie de Deci et Ryan sur la motivation et l'autodétermination.

Le questionnaire évalue huit types de motivations, réparties dans trois catégories : les motivations intrinsèques, extrinsèques et l'amotivation. Il comprend trois échelles de motivation intrinsèque :

- *La motivation aux stimulations.* La personne fait son travail parce qu'il lui permet de ressentir des stimulations plaisantes d'excitation, d'amusement et de plaisir.
- *La motivation à la connaissance.* La personne fait son travail pour la satisfaction d'apprendre de nouvelles choses.
- *La motivation à l'accomplissement.* La personne fait son travail pour la satisfaction d'accomplir, de créer et de relever un défi.

Trois échelles portent sur la motivation extrinsèque :

- *La motivation par régulation introjectée.* La personne se motive en s'imposant une pression plus ou moins consciente, remettant en cause son estime de soi si ses objectifs ne sont pas atteints.
- *La motivation par régulation identifiée.* La personne fait son travail de façon instrumentale. Elle a cependant le sentiment d'avoir le choix et non pas de répondre à des pressions personnelles ou extérieures.
- *La motivation par régulation externe.* La personne fait son travail afin d'obtenir les différents avantages qui y sont liés, comme le salaire ou les avantages sociaux.

Deux échelles portent sur l'amotivation :

- *L'amotivation interne.* La personne fait son travail de façon résignée, tout en croyant que le manque de contrôle sur les résultats est attribuable à des facteurs personnels.
- *L'amotivation externe.* La personne fait son travail de façon résignée. La source de cette résignation est perçue comme étant l'environnement externe, qui lui impose des exigences irréalistes.

L'échelle d'évaluation du changement

Cet outil, conçu par McConaughy, Prochaska et Velicer, a pour but d'appliquer le modèle transthéorique de Prochaska sur les étapes de changement¹⁶¹. Il est composé de 33 énoncés. À

161. Des pages du site Web de l'université du Rhode Island sont consacrées à James O. Prochaska et au modèle transthéorique : [<http://www.uri.edu/research/cprc/Faculty/JProchaska.htm>].

l'aide d'une échelle allant de 1 (fortement en accord) à 5 (fortement en désaccord), les personnes doivent indiquer à quel point elles sont en accord avec les énoncés. L'étape de changement d'une personne correspond au score le plus élevé. Voici quelques exemples d'énoncés sur lesquels les personnes sont appelées à se prononcer¹⁶² :

Précontemplation

- D'après moi, je n'ai aucun problème qui nécessite un changement.
- J'ai peut-être une part de responsabilité dans mes problèmes, mais je ne le pense pas vraiment.

Contemplation

- Je pense que je suis prêt(e) à faire quelque chose pour m'améliorer.
- J'espère que ma présence ici m'aidera à mieux me comprendre.

Action

- Je travaille enfin sur mon problème.
- Parfois, mon problème est difficile, mais je travaille dessus.

Maintien

- Je crains de revenir en arrière face à mon problème et j'ai besoin d'aide.
- Après tout ce que j'ai fait pour essayer de changer mon problème, ça revient encore m'obséder.

162. Sandra JUNEAU, *Motivation et persévérance au traitement : le cas des joueurs pathologiques du Saguenay Lac-Saint-Jean*. Mémoire présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi comme exigence partielle de la maîtrise en travail social, 2006. Voir l'annexe F. Également : Eileen A. MCCONNAUGHY, James O. PROCHASKA et Wayne F. VELICER, "Stages of Change in Psychotherapy: Measurement and Sample Profiles", *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, vol. 20, n°3, automne 1983.

6. LE MODÈLE D'INSERTION PROFESSIONNELLE DU TRÈFLE CHANCEUX

INTRODUCTION

Dès le début des années 1980, Jacques Limoges a observé les effets dévastateurs du chômage sur la santé. Il a notamment mis en évidence les conséquences psychologiques (dévalorisation, dépression, etc.) du chômage de longue durée¹⁶³, de même que les conséquences qui peuvent être néfastes sur le plan physiologique (malnutrition, toxicomanie, etc.). En 1987, à la suite de recherches menées avec le groupe *Éducation-chômage*, il a proposé un modèle décrivant les critères d'efficacité d'une démarche d'insertion socioprofessionnelle. La présentation de ce modèle et du programme d'intervention qui en découle permettra de mettre en lumière l'originalité des stratégies d'intervention plus récentes, destinées aux prestataires sans contraintes à l'emploi éloignés du marché du travail. Ces stratégies seront analysées dans les chapitres suivants.

LE TRÈFLE CHANCEUX

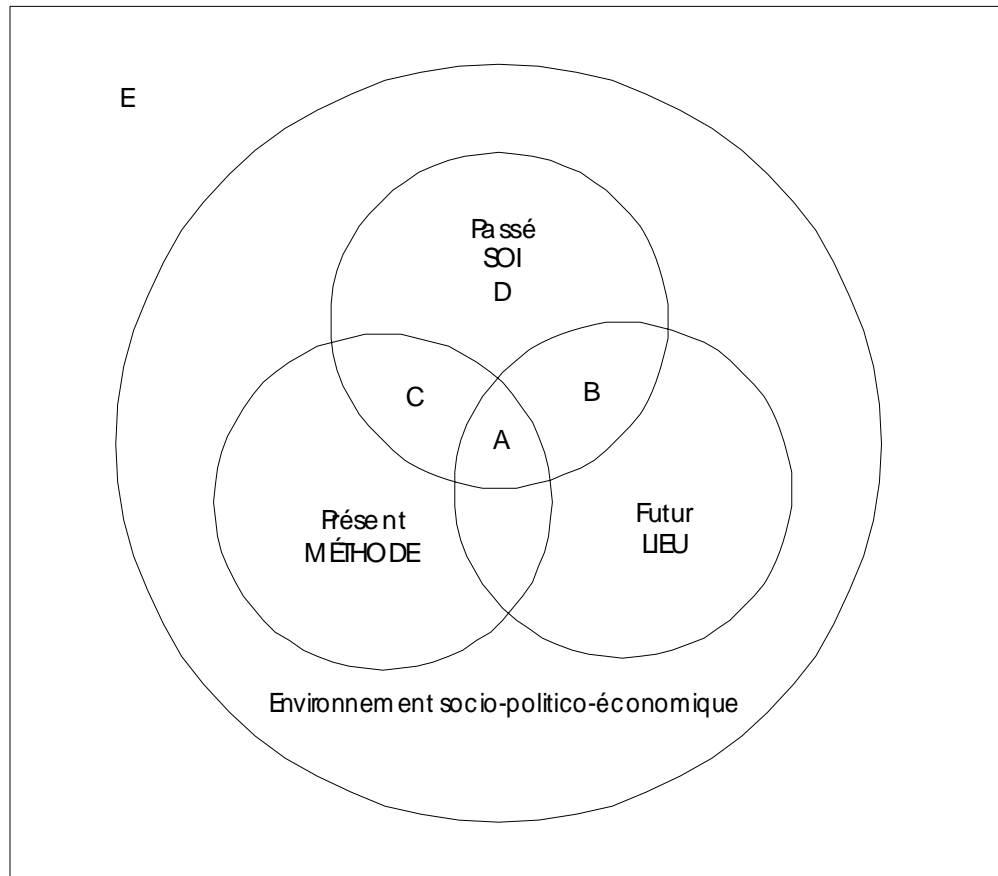
Le modèle du Trèfle chanceux comprend quatre dimensions en interaction¹⁶⁴ :

- *L'Environnement sociopolitico-économique (ESPE)* désigne l'ensemble des conditions économiques, politiques et sociales qui affectent le marché du travail et la situation socioéconomique des personnes au moment où s'amorce un processus d'insertion socioprofessionnelle.
- La dimension *SOI* renvoie à l'individu en tant que travailleuse ou travailleur potentiel, qui doit être exploré en vue d'être exploité (sans connotation péjorative) dans l'*ESPE*. Les éléments à considérer comprennent notamment les champs d'intérêt de la personne, ses valeurs, ses aptitudes et ses exigences.
- La dimension *LIEU* désigne les lieux potentiels d'insertion professionnelle. Limoges distribue ces lieux sur un continuum qui va du « lieu ultime » d'insertion professionnelle pour une personne, correspondant à son lieu de travail idéal, aux lieux intermédiaires, qui comprennent des lieux de travail provisoires et des endroits informels de recherche d'emploi et d'insertion.

163. Jacques LIMOGES, « La prévention du chômage par le Trèfle chanceux », *Santé Mentale au Québec*, vol. XII, n° 2, réédité dans : Jacques LIMOGES (dir.) *Réussir son insertion professionnelle*, 1991.

164. Cette présentation des quatre dimensions est reprise de : Jacques LIMOGES et Réjeanne LAHAIE, *Dossier diagnostico-évolutif de l'insertion professionnelle. Le cadre théorique*, Éditions Septembre, 2000, p. 12-14.

- La dimension *MÉTHODE* regroupe les moyens pouvant être utilisés par la personne. Il peut s'agir notamment de techniques de recherche d'emploi, de la rédaction d'un *curriculum vitae* personnalisé et de la mise en place d'un réseau de soutien.



Selon qu'elle maîtrise quatre, trois, deux, une ou aucune des interactions générées par ces dimensions, une personne sera plus ou moins prête à une insertion socioprofessionnelle. Cinq positions d'employabilité sont ainsi définies¹⁶⁵. Elles sont désignées par des lettres majuscules sur le trèfle.

- *Position A : Groupes prêts*

Les personnes appartenant à ce groupe se reconnaissent comme travailleuses ou travailleurs potentiels, savent où elles vont (lieu) et comment y aller (méthode). Il ne leur reste qu'à interagir et à s'intégrer à l'environnement. Elles ont besoin d'être encadrés et soutenus, afin de maintenir à jour et en interaction les quatre dimensions de la recherche d'emploi.

165. Jacques LIMOGES, « Des démarches d'insertion et d'employabilité aux stratégies de maintien professionnel », *Carriérolgie*, vol. 9, n^{os} 1 et 2, 2003, p. 281-303.

- *Position B : Groupes presque prêts*
Les personnes de ce groupe sont comme celles dans la position A, sauf qu'elles ne maîtrisent pas une méthode efficace et appropriée de recherche d'emploi. Elles ont besoin d'une telle méthode.
- *Position C : Groupes moins prêts*
Les personnes de ce groupe sont comme celles dans la position A, sauf qu'elles ne savent pas où elles devraient aller chercher un emploi. Elles ont besoin d'être informées et aidées dans l'exploration de leur lieu de recherche d'emploi.
- *Position D : Groupes peu prêts*
Les personnes de ce groupe ne se perçoivent que comme travailleuses ou travailleurs potentiels, sans plus. Elles ont besoin d'être aidées pour préciser leur « soi » comme travailleuses ou travailleurs et chercheuses ou chercheurs potentiels d'emploi, le lieu et la méthode de recherche. Elles ont donc besoin d'orientation.
- *Position E : Groupes non prêts*
Les personnes de ce groupe ne se perçoivent pas comme travailleuses ou travailleurs, et encore moins comme chercheurs et demandeurs d'emploi. Elles sont donc hors de l'espace vocationnel nécessaire à la recherche d'emploi. Leur besoin consiste d'abord à se voir dans l'espace vocationnel et à s'y insérer, puis à se découvrir comme travailleuses ou travailleurs potentiels.

Après la première publication du modèle, Limoges a mené des recherches sur le maintien en emploi et le développement de carrière, position qu'il situe au-delà de la zone inclusion/insertion/employabilité¹⁶⁶. Dans un texte de 2003, il a également scindé la position E pour y distinguer les personnes involontairement inaptes à l'emploi des personnes volontairement inaptes à l'emploi. Est considérée comme apte au travail toute personne qui peut, avec ou sans compensation financière (comme dans le cas de certaines personnes handicapées)¹⁶⁷ :

- assurer un rendement un tant soit peu acceptable;
- s'adapter un tant soit peu et fonctionnellement à un milieu de travail;
- ne pas entraver, de façon majeure ou répétée, le rendement des autres travailleuses et travailleurs.

Il définit ensuite les deux sous-positions de E :

- *Sous-position E/involontairement inaptes à l'emploi (E/invine)*
Les personnes sont inaptes à l'emploi parce qu'elles ont une maladie grave, une invalidité temporaire, une charge familiale excessive, la charge d'un parent gravement malade, etc. Elles pourraient toutefois exécuter certaines tâches pouvant éventuellement servir sur le

166. Jacques LIMOGES, *Stratégies de maintien au travail et dans d'autres situations de vie*, Septembre éditeur, 2001, 215 p.

167. Jacques LIMOGES, *op. cit.*, p. 291.

marché du travail, notamment l'entretien domestique, la garde d'enfants, les soins aux malades, la rénovation domiciliaire, etc. Lors d'une démarche d'insertion socioprofessionnelle, les personnes dans cette position ont besoin d'accompagnement et de programmes misant sur les compétences sociales et transversales, sur la reconnaissance d'acquis et le transfert de compétences génériques, sur l'entraide et le décodage de situations personnelles et sociales, etc.

- *Sous-position E/volontairement inaptes à l'emploi (E/voline)*
Cette sous-position désigne un groupe de personnes qui sont enlisées dans un processus de désinsertion pouvant les mener à la marginalisation et à l'illégalité. Le recours à des activités illégales peut entraîner des avantages normalement associés au travail, comme des revenus substantiels ou un réseau de relations formelles. Ces avantages supposent toutefois, selon Limoges, un rétrécissement de vision quant à soi, aux autres et à l'environnement. Les actions auprès de ces personnes peuvent inclure notamment la suspension de l'accès à des mesures de soutien du revenu et la reconstitution de réseaux naturels de soutien et d'entraide.

LE DOSSIER DIAGNOSTICO-ÉVOLUTIF DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE

Paru pour la première fois en 1993, le *Dossier diagnostico-évolutif de l'insertion professionnelle* a pour but d'aider les spécialistes de l'insertion à évaluer les personnes qui les consultent, afin de déterminer leur position d'employabilité. Présenté comme un complément au logiciel *Copilote Insertion*, élaboré par Dominique Clavier, il peut aussi servir à valider les résultats obtenus à l'aide de ce logiciel. Il peut en outre servir à déterminer l'aptitude des personnes à suivre le programme *OPTRA*¹⁶⁸.

Cet outil cible uniquement l'insertion socioprofessionnelle à court terme, la période d'intervention pouvant s'étendre sur quelques mois. Son utilisation est donc pertinente dans les cas où les personnes sont jugées relativement fonctionnelles sur le plan psychosocial. Sinon, les personnes sont considérées comme inaptes à l'emploi. Elles sont dans la position E du Trèfle chanceux, soit hors du champ vocationnel¹⁶⁹.

Constitué d'un document théorique et d'un formulaire sur lequel seront consignées les données et observations permettant de poser un diagnostic, l'outil vise à soutenir la personne dans la prise d'une décision liée à la dynamique individu-études-travail¹⁷⁰. Cette décision touche les quatre dimensions du modèle du Trèfle chanceux (*ESPE, SOI, LIEU, MÉTHODE*), ainsi que leurs intersections.¹⁷¹

168. Jacques LIMOGES et Réjeanne LAHAIE, *op. cit.*, p. 3.

169. Jacques LIMOGES et Réjeanne LAHAIE, *op. cit.*, p. 6.

170. Selon Limoges, il s'agit là de l'un des six types d'occasions carriéologiques possibles. Une personne peut également prendre une telle décision, la maintenir, la refaire, prendre une nouvelle décision ou défaire l'ensemble de ses décisions. Jacques LIMOGES et Réjeanne LAHAIE, *op. cit.*, p. 7.

171. Outre les quatre dimensions du Trèfle chanceux, on trouve les intersections ESPE x SOI, SOI x LIEU, etc. Graphiquement, les intersections sont présentées sous forme de losanges intercalés entre quatre cercles qui

La première partie de la démarche proposée par Limoges et Lahaie porte sur le diagnostic et vise cinq dimensions du développement de la personne : développement intellectuel, développement du moi et du jugement moral, développement relationnel et vocationnel. Ces cinq dimensions peuvent constituer des obstacles ou des contraintes importantes à une insertion réussie sur le marché du travail¹⁷².

La deuxième partie porte sur la démarche d'insertion à l'aide des quatre dimensions et des cinq intersections du Trèfle chanceux. Des questions types guident le conseiller¹⁷³. Voici quelques exemples de questions qui correspondent aux quatre dimensions du Trèfle chanceux. Sont également présentées trois questions liées à l'intersection *SOI-Environnement*¹⁷⁴.

Dimension SOI : connaissance de soi au travail

- Décrivez des expériences de travail ou des réalisations professionnelles dont vous êtes fier?
- Précisez les qualités que vous vous êtes reconnues au cours de ces expériences?
- Précisez en quoi certaines situations difficiles affectent encore votre démarche de recherche d'emploi?
- Exprimez comment votre formation correspond à ce que vous voulez faire?
- Qu'est-ce qui est important pour vous dans un emploi?
- Parlez des conditions de travail qui vous conviennent le mieux?

Dimension LIEU : pertinence des lieux de recherche d'emploi

- Nommez trois employeurs potentiels en relation avec le type d'emploi que vous désirez?
- Consultez-vous les journaux? Comment? Pourquoi?
- Nommez les différentes catégories d'entreprises dans lesquelles vous pouvez trouver le type d'emploi que vous souhaitez obtenir?
- Que feriez-vous pour identifier des problèmes ou des besoins qui inciteraient un employeur à faire appel à vos services?

représentent les dimensions du modèle. Limoges appelle « Mandala du Trèfle chanceux » cette nouvelle version du modèle. Jacques LIMOGES et Réjeanne LAHAIE, *op. cit.*, p. 8 et 22 (pour la représentation graphique).

172. Jacques LIMOGES et Réjeanne LAHAIE, *op. cit.*, p. 10.

173. Ces questions sont inspirées d'un certain nombre d'auteurs sur l'insertion socioprofessionnelle. Outre Dominique Clavier et son logiciel *Copilote Insertion*, le cadre théorique du guide mentionne Lecomte et Tremblay, Boutinet et Riverin-Simard. Voir *Diagnostic*, *op. cit.*, p. 15. Références p. 23-24.

174. Les questions liées aux autres intersections entre les dimensions ne sont pas reproduites ici. Elles se trouvent dans le *Formulaire O.T.II-Mode d'emploi*, qui accompagne le cadre théorique du *Dossier diagnostico-évolutif de l'insertion professionnelle*.

La dimension MÉTHODE : adéquation des méthodes

- Décrivez vos activités de recherche d'emploi au cours des deux dernières semaines?
- Vous avez deux minutes pour convaincre un employeur de vos capacités personnelles et professionnelles. De quoi lui parlez-vous?
- Quelles sont les questions que vous posez en entrevue d'embauche?

La dimension ESPER : Prise en compte de l'environnement

- Quels sont les facteurs (sociaux, économiques, politiques) actuels favorables à votre recherche d'emploi?
- Présentement, que valorisent les employeurs au moment de l'embauche?

L'intersection Environnement-SOI

- Que pensez-vous faire pour améliorer votre stratégie de recherche d'emploi?
- Comment votre projet a-t-il évolué depuis que vous recherchez un emploi?
- Comment votre recherche d'emploi a-t-elle évolué depuis que vous avez commencé vos démarches?

LE PROGRAMME OPTRA

Le programme *OPTRA* est un programme d'insertion professionnelle inspiré du Trèfle chanceux, qui s'adresse aux intervenantes ou aux intervenants en orientation, en employabilité et en insertion socioprofessionnelle. Il vise à répondre aux besoins des personnes qui :

- sont sans travail depuis des mois;
- estiment que leurs démarches d'insertion ne mènent à rien;
- considèrent que leurs expériences passées d'insertion ont été décevantes;
- souhaitent s'engager activement dans une démarche de recherche d'emploi;
- recherchent un programme d'aide réaliste, éprouvé et interactif;
- souhaitent modifier leur perception du monde du travail ou leur méthode de recherche d'emploi;
- ont à leur actif une ou plusieurs expériences de travail.

Le programme s'adresse donc à des chômeurs et à des chômeuses qui éprouvent des difficultés d'insertion, mais pas pour autant à des personnes éloignées du marché du travail qui ont du mal à se mobiliser dans une démarche d'insertion. Le guide d'animation d'*OPTRA* précise que le programme est conçu pour les personnes qui ont un minimum de connaissance de leur potentiel vocationnel et du monde du travail. Le programme prévoit que des ajouts pourraient y être faits, pour permettre la participation de personnes ayant des lacunes quant à l'une des dimensions du Trèfle chanceux. Il prévoit notamment que, si la clientèle visée est composée majoritairement de personnes exclues depuis plus d'un an du marché du travail, il y aura lieu d'intégrer quelques

activités « sur la culture actuelle, régionale, nationale et internationale du monde du travail, en portant une attention particulière aux entreprises et aux secteurs visés par ces personnes¹⁷⁵ ».

La méthodologie retenue pour la conception du programme repose sur un certain nombre de balises méthodologiques. Parmi ces balises, on trouve notamment l'andragogie et la pédagogie expérientielle, surtout utilisée auprès des jeunes. Ces deux approches s'appuient sur les expériences vécues par les personnes, qui sont appelées à verbaliser leurs expériences actuelles ou passées. Elles sont ensuite amenées à réfléchir sur ce contenu afin d'arriver à l'intégration logique et psychologique de ce vécu¹⁷⁶.

On trouve également les principes de divergence et de convergence dans la prise de décision. Le programme s'inspire ici des travaux de Pelletier et Bujold, sur les étapes de la prise de décision. La première porte sur l'exploration d'une multitude de variables relatives à soi et à l'environnement (divergence). La seconde correspond au besoin de cristallisation (convergence). Suivent la spécification et la réalisation.

Le programme joue également sur la relation nocturne/diurne. Les activités nocturnes sont liées aux rêves, aux aspirations, à l'inconscience et à la subjectivité, alors que les activités diurnes touchent le factuel et l'objectif. Puisque l'exclusion professionnelle est une expérience chargée d'émotion, une approche strictement rationnelle ne suffit pas. Les activités de type nocturne permettent d'appivoiser les émotions et les mécanismes de défense.

Le programme comprend une série d'interventions auprès de petits groupes constitués de neuf à 15 personnes. Les 55 activités en groupe sont réparties en 15 séances et durent 45 heures. Des activités individuelles sont également prévues après chaque séance. Elles peuvent exiger entre 45 et 90 heures pour l'ensemble du programme. Optra comprend un guide destiné à l'animateur et un agenda-guide destiné aux participants. Ils proposent un ensemble d'activités pour les 15 séances du programme. Ces activités sont organisées autour des quatre dimensions du Trèfle chanceux :

- Les premières séances portent sur le *SOI*, en favorisant chez les personnes la prise de conscience de leur potentiel, de leurs valeurs, de leurs motivations au travail et de leurs compétences. Ces activités permettent aussi aux personnes d'explorer leur personnalité et de faire le bilan de leurs réussites.
- Les activités portant sur la dimension *LIEU* amènent les personnes à déterminer les lieux de travail possibles en fonction de leurs aspirations professionnelles.
- Les activités portant sur la dimension *MÉTHODE* explorent les méthodes d'insertion pertinentes au genre d'emploi visé et à divers profils d'entreprise, de même que les façons de se présenter devant un employeur.

175. Jacques LIMOGES et Réjeanne LAHAIE, OPTRA, programme-cadre d'insertion professionnelle. Guide d'animation 1 : Les fondements. p. 9.

176. *Ibid.*, p. 19.

- Les activités relatives à l'*ESPE* portent sur les avantages et les inconvénients des différents programmes d'assistance, en plus de sensibiliser les personnes au discours et aux gestes des porte-parole de l'environnement socioéconomique.

7. LES INTERVENTIONS INSPIRÉES DES THÉORIES DE MCLEAN ET DE LABORIT

INTRODUCTION

Ce chapitre présente quelques projets expérimentaux qui ont été réalisés au Québec depuis 2003. Ces projets avaient pour but de développer la motivation chez les personnes éloignées du marché du travail. En plus de fournir un exemple d'interventions qui dépassent les préoccupations plus strictement vocationnelles du Trèfle chanceux, ces projets constituent un ensemble d'expériences riches d'enseignement, notamment sur les stratégies utilisées par les organismes pour intéresser les personnes éloignées du marché du travail à participer à des activités sur une base volontaire.

PRÉSENTATION DE L'APPROCHE

L'approche mise de l'avant dans ces projets est surtout inspirée de la théorie sur les trois cerveaux, élaborée par Paul McLean, et des travaux d'Henri Laborit sur le système nerveux et la biologie des comportements sociaux. Cherchant à faire bénéficier la société des recherches scientifiques sur le fonctionnement humain, Laborit a notamment contribué à des recherches et à des études sociologiques sur le chômage en France, en collaboration avec plusieurs sociologues. De ces échanges interdisciplinaires est né un outil d'accompagnement vers l'emploi et de suivi destiné à des chômeurs et à des chômeuses de longue durée. Cette approche, élaborée et diffusée par le sociologue Thierry Benoit et intitulée *Réseau de soutien de l'emploi*, est utilisée en France depuis 1990 et s'inscrit dans un esprit de revendication sociale des personnes sans emploi, souvent issues de milieux défavorisés.

Les principes d'intervention

L'approche bio-comportementale repose sur l'idée que l'intervenante ou l'intervenant n'est pas une formatrice ou formateur qui « moule » la personne afin de la rendre plus adaptée à son environnement. Il doit plutôt agir comme un informateur ou un relais, qui est lui-même prêt à voir ses propres repères et sa propre conception du monde remis en question. Cette conception du rôle et de la place de l'intervenant dans un groupe constitue un principe fondamental, sur lequel repose la mobilisation des clientèles en difficulté socioéconomique et professionnelle.

L'approche traditionnelle relativement aux hésitations ou aux blocages manifestés par les personnes (par exemple une personne qui se croit trop âgée pour intéresser les employeurs) consiste souvent à corriger leurs perceptions, afin de les encourager à se mettre en mouvement. Cette façon de faire entraîne trop souvent une fermeture des personnes. L'approche inspirée des travaux de McLean et de Laborit consiste plutôt à voir leurs affirmations et leur langage non

verbal comme autant de portes ouvertes sur les perceptions, conscientes ou inconscientes, qui les ont amenés à se replier sur elles-mêmes¹⁷⁷.

Sept principes sont à la base de cette approche, qui mise sur des interventions en groupe :

- **L’apprivoisement, ou phase d’accueil, comme première étape essentielle à toute démarche d’accompagnement.** Le premier contact donne le ton à une rencontre et peut déterminer ce qui va s’y dérouler. Il fournit les premières données qu’auront les interlocuteurs et les interlocutrices l’un sur l’autre. C’est donc une étape cruciale pour déterminer les objectifs de l’intervention et pour orienter la dynamique d’action.
- **La détermination de l’objectif de la rencontre comme garant du sens de la démarche.** Une rencontre n’est jamais « gratuite » : elle a un objectif précis. Il est donc très important de faire confirmer par chacun le ou les buts qui lui sont attachés. Cela est fondamental pour ne pas créer un processus où les participantes et les participants repartiront encore plus désorientés.
- **L’animateur comme informateur, non comme formateur.** L’intervenant a pour rôle d’aider les participants à extraire d’eux-même l’information (expériences, souvenirs, impressions, rêves, besoins) qui permettront d’orienter un choix, un projet ou une action.
- **Le langage vulgarisé et non professionnalisé comme outil facilitateur de la rencontre.** L’utilisation de jargon agrandit l’écart naturel qui existe déjà entre l’intervenant ou l’intervenante et les participants. Le langage vulgarisé favorise une communication claire et directe.
- **L’histoire ou la situation personnelle comme point de référence à tout choix d’activité.** L’intervention doit toujours partir de l’histoire de la personne ou de sa situation personnelle pour développer et exploiter la thématique pédagogique ou pour entamer un processus d’accompagnement. Il s’agit d’éviter les contenus abstraits et de toujours partir de ce qui est exprimé par la personne pour bâtir une intervention.
- **Le contenu pédagogique comme prétexte à la rencontre.** Le contenu sert la rencontre, mais ne la supplante pas, car c’est la rencontre avec les autres membres du groupe qui est riche d’influence positive. L’expression de soi devant le groupe favorise le sentiment d’existence. La reconnaissance par les autres membres du groupe nourrit le sentiment de confiance en soi et surtout de conscience de soi, ce qui est déterminant dans cette démarche de changement.
- **Le contenu pédagogique comme support facilitateur à l’émergence des besoins et des demandes.** L’intervention doit considérer tout contenu pédagogique comme un moyen favorisant l’expression des besoins. Chaque rencontre constitue un espace-temps unique

177. L’intervention vise l’expression de la personne, au moyen notamment de jeux qui surprennent l’esprit. À l’aide de quelques questions, l’animateur amène les participants à s’exprimer sur leur situation et sur les obstacles à leur insertion socioprofessionnelle.

entre plusieurs acteurs. Le contenu doit être un support souple et adaptable à la spécificité et à l'évolution de chaque groupe.

LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS

L'expérimentation dans la région de Québec

L'approche bio-comportementale a été introduite au Québec par Sylvie Loiseau en 2003, dans le contexte d'un projet de coopération Québec-Wallonie. Sylvie Loiseau possède une expertise en intervention avec des groupes précarisés de la région de Charleroi, où le taux de chômage atteint 50 % dans certains quartiers. Ce taux très élevé s'explique par des difficultés dans deux importantes industries de la région : l'industrie minière et l'industrie sidérurgique. On y trouve plusieurs problèmes socioéconomiques : pauvreté intergénérationnelle, faible scolarisation, alcoolisme et toxicomanie, difficultés d'insertion des personnes immigrantes, etc.

Au Québec, cette approche a d'abord été expérimentée en septembre 2003 dans un organisme pour femmes de la ville de Québec appelé *Jonathan*. L'expérience a été financée dans le contexte de la mesure *Service d'aide à l'emploi (SAE)*. L'intervention durait 140 heures, réparties sur trois mois, à raison de deux journées par semaine. Elle comportait trois ensembles d'activités d'égale importance. Le premier ensemble avait pour objectif d'aider les participantes à faire le point sur leur vie, à redécouvrir leurs capacités et à développer leur capacité d'expression. Le deuxième ensemble avait pour but d'amener les participantes à mieux comprendre leur comportement. Le troisième portait sur la dimension vocationnelle.

Deux groupes ont été constitués entre octobre 2003 et juin 2004. Le premier réunissait 10 femmes de 45 à 54 ans, dont six étaient sans emploi depuis six ans ou plus. Sept de ces femmes avaient une scolarité de niveau secondaire, alors que les trois autres avaient fait des études collégiales. Le deuxième groupe réunissait 12 femmes âgées de 29 à 60 ans. Seulement trois femmes étaient sans emploi depuis six ans ou plus. Sept de ces femmes avaient une scolarité de niveau primaire ou secondaire. Quatre avaient fait des études collégiales et une avait un baccalauréat.

Sur l'ensemble des deux groupes, réunissant 22 participantes, 20 femmes (soit 89,9 %) étaient actives sur le plan socioprofessionnel à la fin de l'intervention¹⁷⁸ : 14 femmes (64 %) se sont trouvé un emploi, tandis que quatre (18 %) étaient en recherche d'emploi et que deux (9 %) étaient aux études. Deux femmes se disaient en réflexion. Le nombre de femmes en emploi à la fin de la participation était nettement plus élevé dans le deuxième groupe (10 sur 12) que dans le premier (quatre sur 10). Cela peut s'expliquer par le fait que le deuxième groupe comprenait des femmes plus jeunes et que la durée sans emploi y était nettement plus faible.

Une formation en intervention de ce type a été offerte, en janvier 2004, à plus d'une quarantaine d'intervenants et d'intervenantes provenant d'organismes communautaires de Québec. En février, une expérimentation avait lieu au *Centre local d'emploi des Quartiers-Historiques de la*

178. On ne connaît pas le nombre de semaines écoulées entre la fin de la participation et le moment de la collecte de données sur le statut des participantes.

Capitale-Nationale. L'intervention durait 25 heures, soit cinq heures par semaine pendant cinq semaines. Trois groupes expérimentaux ont ensuite été formés, au printemps et à l'été 2004, dans les organismes suivants : *Centre Étape pour femmes*, *Centre de formation de Québec* et *Atelier préparatoire à l'emploi*. L'intervention y durait également 25 heures.

Toutes ces interventions effectuées dans un cadre expérimental ont visé des personnes qui avaient exprimé la volonté d'être en emploi, et qui sentaient le besoin de faire le point et d'effectuer des prises de conscience, afin de redynamiser leur recherche d'emploi. Divers moyens de recrutement ont été utilisés. Au centre local d'emploi (CLE), certaines personnes dont le nom figurait sur des listes de prestataires sans contraintes à l'emploi, ont été invitées à participer. Des affiches ont également été apposées dans la salle multiservices, dans certains commerces du quartier (épicerie, pharmacie), de même que dans la gare. Pour les organismes communautaires, des annonces passées dans les journaux locaux gratuits ont constitué la meilleure source de recrutement. Chez *Jonathan*, on a cependant procédé à l'envoi d'une lettre personnalisée aux femmes ciblées¹⁷⁹. Les personnes étaient invitées à une séance d'information, au cours de laquelle elles pouvaient faire part de leur intérêt pour le projet. L'approche voulait privilégier l'autonomie des personnes et l'absence de toute pression sur elles. On n'a jamais communiqué avec celles qui ont décidé de ne pas poursuivre après la première séance pour comprendre ce qui a justifié leur décision.

Une recherche soutenue par la Direction régionale d'Emploi-Québec de la Capitale-Nationale a été menée en décembre 2004 auprès de 34 des 41 participants et participantes à ces projets¹⁸⁰. Parmi les personnes ayant participé à la recherche, 17 (50 %) recevaient des prestations d'aide sociale, sept (20,6 %) étaient sans revenu et six (17,6 %) bénéficiaient de l'assurance-emploi¹⁸¹. La scolarité était relativement élevée, puisqu'on y trouvait 13 personnes (40,6 %) ayant fait des études universitaires et sept (21 %) ayant fait des études collégiales, tandis que 11 (34 %) avaient une scolarité de niveau secondaire ou primaire. Seulement 11 mois¹⁸² s'étaient écoulés entre la fin du dernier emploi occupé et la participation à l'intervention bio-comportementale. À la fin de celle-ci, 29 personnes sur 34 (soit 87,9 %) étaient en mouvement¹⁸³ : 10 personnes (30,3 %) étaient en emploi, 16 (48,5 %) étaient en recherche d'emploi et trois (9,1 %) étaient aux études ou participaient à un projet de préparation à l'emploi.

179. Une lettre a été envoyée à toutes les femmes de 45 ans ou plus vivant dans trois quartiers cibles. La lettre s'adressait précisément aux femmes sans emploi.

180. DIRECTION DE LA PLANIFICATION, DU PARTENARIAT ET DE L'INFORMATION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL, DIRECTION RÉGIONALE D'EMPLOI-QUÉBEC DE LA CAPITALE-NATIONALE, *Réseau de soutien de l'emploi, rapport de recherche*, février 2005, 35 pages. L'étude porte sur les expérimentations de 25 heures effectuées au CLE et dans les organismes.

181. Quelques personnes déclaraient des revenus d'emploi ou une pension alimentaire.

182. Il s'agit ici de la médiane des durées observées. Cette mesure a été préférée à la moyenne, à cause de la grande variabilité des durées observées, qui se situaient entre un mois et 16 ans. *Réseau de soutien de l'emploi, rapport de recherche*, Op.cit. p. 7.

183. Le rapport n'indique pas clairement combien de mois se sont écoulés entre la collecte d'information et la fin de la participation.

L'expérimentation dans la région de Montréal

En 2004-2005, l'approche a été utilisée dans la région de Montréal par la Direction régionale d'Emploi-Québec. Une activité de sensibilisation a été menée au moyen de conférences auprès de gestionnaires, de conseillères et de conseillers aux ressources externes, de conseillères et de conseillers d'orientation et d'agentes et d'agents de CLE, et aussi auprès d'organismes communautaires réunis au sein du *Regroupement québécois des organismes pour le développement de l'employabilité (RQuODE)*. Afin de favoriser le transfert d'expertise, deux guides ont été produits : un pour l'animateur ou l'animatrice et un autre pour le participant ou la participante¹⁸⁴. Dix thèmes y sont proposés, répartis en deux volets. Chaque thème peut faire l'objet d'une séance de deux à trois heures, pour un total de 25 à 40 heures d'animation réparties sur une dizaine de rencontres, ou plus si nécessaire.

Le premier volet, de nature plus théorique, comporte cinq thèmes¹⁸⁵ :

- **Les hémisphères cérébraux.** Ce thème initie les personnes au fonctionnement du cerveau, afin de leur faire découvrir leur potentiel créatif et leur potentiel d'adaptation au changement. Après une brève présentation de l'anatomie du cerveau, les personnes sont invitées à participer à des jeux et à effectuer des tests¹⁸⁶ leur permettant de prendre conscience de leur hémisphère dominant : l'hémisphère gauche (rationnel) et le droit (émotionnel et imaginaire). Les six profils de personnalité de Taïbi Kahler sont également présentés aux personnes: l'empathique, le *travaillomane*, le persévérant, le rebelle, le promoteur et le rêveur.
- **Le système nerveux.** Ce thème vise à faire prendre conscience aux personnes du fonctionnement du système nerveux au moyen d'illustrations, de vidéos et d'activités diverses, afin de les amener à trouver de nouveaux moyens pour faire face à des situations difficiles. Lors d'une activité, les personnes sont sensibilisées au fait que le traitement d'information crée des routes neuronales dans le cerveau, associées à des expériences plaisantes ou non et mémorisées, entraînant ainsi le cerveau à reproduire des réactions automatiques à des situations similaires, qui nécessiteront des efforts conscients pour être déprogrammées¹⁸⁷. Une autre activité vise à leur faire prendre conscience de leurs pensées inconscientes liées au travail et à d'autres aspects de la vie (famille, santé, etc.).

184. Sylvie LOISEAU, *Approche bio-comportementale, Projet de coopération Québec-Wallonie, 2003-2005, Guide de l'animateur*, Emploi-Québec, 2005. Le guide du participant n'a pas été consulté pour cette recherche.

185. Sylvie LOISEAU, *L'approche bio-comportementale comme outil de mobilisation et d'accompagnement vers l'emploi, document synthèse*, p. 2-3.

186. Le test de Hermann permet aux participants et participantes de voir quel est leur hémisphère dominant. Voir le guide de l'animateur, p. 4-10.

187. Guide, p. 26-27.

- **Les trois cerveaux.** Les 12 activités sur ce thème ont pour but d'aider les personnes à mieux comprendre le comportement humain à l'aide de la théorie des trois cerveaux, de Paul McLean. La présentation portant sur le cerveau reptilien sensibilise notamment les personnes aux comportements innés qui visent l'autoconservation (comportements d'attaque, de fuite, etc.). La présentation portant sur le cerveau limbique met en évidence les comportements d'inhibition, les émotions, la mémoire, la motivation, l'estime de soi, les croyances et les valeurs. La présentation portant sur le néocortex met l'accent sur les capacités de planification, d'organisation, de créativité, de symbolisme et d'abstraction. Outre la présentation de la théorie de McLean, les activités portent notamment sur la mémorisation des expériences au moyen du filtre plaisir/déplaisir et sur le plaisir de percevoir le monde par les sens. Des tests sur les valeurs et sur les stratégies d'évitement sont également proposés, de même que trois activités favorisant la formulation de souhaits et de projets (notamment professionnels) pour l'avenir.
- **Les comportements.** Les activités portant sur ce thème visent à aider les personnes à comprendre les quatre comportements de base, soit la lutte, la fuite, l'inhibition et l'action stratégique ou créatrice, afin de les amener à développer leur capacité d'inventer et de tester d'autres comportements. Une activité est proposée pour chaque comportement de base, de même qu'une autre qui incite les personnes à déterminer les attitudes ou les comportements qui peuvent être adoptés lors de la recherche d'emploi.
- **La niche environnementale.** Ce thème cherche surtout à sensibiliser les personnes à la notion de territoire, de bulle individuelle ou d'espace vital. La niche environnementale est construite à partir de l'histoire biologique, socioculturelle, affective et « imaginaire » de chaque personne et comprend sept espaces référentiels : social, affectif, physique, professionnel, matériel, moral/idéologique et créatif. Des activités sont proposées sur chacun de ces espaces. Une activité propose notamment aux personnes d'imaginer leur histoire professionnelle à venir. Une autre amène quant à elle les personnes à se rendre compte qu'elles peuvent surinvestir certains espaces référentiels, afin de compenser pour d'autres espaces qui sont négligés. Elle est suivie par une autre portant précisément sur la place de l'espace professionnel dans leur vie.

Le volet thématique laisse plus de latitude à l'intervenant ou à l'intervenante, en fonction des besoins et de l'évolution des groupes. Les thèmes suivants y sont proposés :

- **Les plaisirs.** Ce thème cherche à favoriser l'estime de soi ainsi que la motivation à agir et à apprendre par un ensemble de six activités centrées sur la notion de plaisir. Une activité cherche ainsi à faire prendre conscience aux personnes que l'estime de soi est étroitement associée à la capacité d'éprouver du plaisir dans la vie. Une autre vise à mettre en évidence le rôle du plaisir dans l'apprentissage, l'estime de soi, la motivation et la préparation au changement. Une autre encore a pour objectif de rehausser l'estime de soi, en incitant les personnes à se faire des cadeaux procurant des plaisirs divers. Une activité invite aussi les personnes à prendre conscience des plaisirs, des coûts et des bénéfices qu'ils peuvent associer à un emploi.

- **Les émotions.** Ce thème a pour objectif de faire prendre conscience aux personnes de l'importance des émotions comme source d'énergie, comme source d'information sur leurs besoins personnels et comme langage universel permettant la compréhension de soi et des autres. Une activité a pour but de leur faire reconnaître les quatre émotions de base, soit la joie, la peur, la tristesse et la colère. Une autre cherche à leur faire prendre conscience qu'il est possible de gérer les réactions émotionnelles et que cette capacité soutient le pouvoir d'action et de changement. Deux activités ont pour objectif de sensibiliser les personnes à leur état émotionnel dans la recherche d'emploi et l'entrevue d'embauche, et dans un emploi, par rapport à l'autorité, aux collègues et à l'entourage.
- **Le chômage.** Les activités sur ce thème ont pour objectif d'amener les personnes à dédramatiser le chômage, en mettant en évidence le poids de la responsabilité collective dans ce phénomène et en incitant les personnes à considérer la responsabilité personnelle sous l'angle de la maîtrise individuelle de certains aspects de la situation. Une première activité porte sur les déterminants politiques, économiques et sociaux du chômage, alors qu'une autre permet aux personnes d'exprimer tout ce que les autres peuvent dire sur elles. Un exercice les incite aussi à s'interroger sur les raisons de leur situation et sur leur responsabilité, de même que sur les coûts et les bénéfices d'être au chômage. Une autre activité a pour objectif de leur faire prendre conscience des émotions ressenties relativement au chômage et du fait que celui-ci ne les définit pas comme personne. Les deux dernières activités proposées visent à faire prendre conscience aux personnes qu'elles ont un rôle à jouer dans la société et à les inciter à s'engager dans une démarche proactive, par la réactualisation de leur réseau de connaissances.
- **La motivation.** Ce thème cherche à amener les participantes et les participants à mieux comprendre ce qui fait qu'un projet peut être motivant ou non pour eux et à savoir comment trouver l'énergie pour mener à bien un projet qui leur tient à cœur. À partir d'une présentation de la pyramide de Maslow, les personnes sont d'abord invitées à décrire le plus précisément possible ce qu'elles feraient si elles disposaient d'une année de complète liberté professionnelle, familiale et financière. Elles sont ensuite incitées à décoder les besoins sous-jacents et à trouver des stratégies pour les satisfaire. Une autre activité consiste à remplir un questionnaire sur les facteurs de motivation qui poussent les personnes à l'action. Les résultats sont interprétés à partir de la pyramide de Maslow.
- **La motivation au projet professionnel**¹⁸⁸. Les activités réunies sous ce thème cherchent à mettre les prises de conscience effectuées au cours de l'intervention au service du projet socioprofessionnel. Les participantes et les participants sont tout d'abord invités à rédiger une annonce d'emploi idéale, qui répond à toutes leurs attentes et à tous leurs besoins. Ils doivent par la suite décrire leur projet professionnel actuel. Une autre activité vise à leur faire prendre conscience que les compétences recherchées par les employeurs portent sur le savoir, le savoir-faire et le savoir-être, en les invitant à former un comité de sélection des candidats. Trois exercices portent ensuite sur la question des qualités et des défauts personnels, souvent demandée au cours d'une entrevue d'embauche. Une autre activité

188. Il était suggéré aux intervenants d'accorder plus de temps à ce thème, afin de faciliter le relais entre le travail sur soi et la préparation à la recherche d'emploi.

porte sur les cinq types de données qui doivent être transmis lors de cette entrevue : la formation de la personne, son expérience de travail, ses compétences, ses qualités et limites, et ses intérêts. La dernière activité porte sur le bilan professionnel. Les personnes sont invitées à se situer par rapport à l'emploi : importance d'en occuper un, échéancier prévu, principal plaisir lié à l'emploi et principal coût, besoins pour faire avancer le projet professionnel, démarches à entreprendre.

Comme à Québec, l'intervention dans la région de Montréal ne s'adressait pas aux personnes qui sont complètement démobilisées. D'ailleurs, ces personnes ne sont pas intéressées à assister aux séances d'information, qui constituent l'outil principal de recrutement. L'intervention visait donc les personnes encore motivées à participer au marché du travail, mais qui sont indécises ou craintives quant aux actions à entreprendre¹⁸⁹. Le but de l'intervention était de les amener à poser leur propre diagnostic sur leur situation personnelle, afin de leur permettre de mieux comprendre comment elles fonctionnent, en s'attardant notamment aux freins inconscients qui nuisent à la mise en mouvement (croyances, expériences négatives qui ont sapé la confiance en soi, etc.).

L'implantation de l'intervention a amené des résistances chez quelques intervenantes et intervenants. Certains se sont sentis dépourvus devant les déclarations des participantes et des participants, car ils ne savaient pas comment les utiliser pour favoriser une ouverture. Certains se sont également sentis mal à l'aise devant les réactions émotionnelles des personnes et ont refusé de s'engager dans ce type de démarche, qui les aurait amenés, selon eux, à devenir des thérapeutes. Quelques intervenants ont préféré mettre l'accent sur un contenu à transmettre, plutôt que sur l'interaction avec les personnes.

L'approche a été expérimentée aux *CLE de Verdun et de Pointe-Saint-Charles*¹⁹⁰ et dans un organisme communautaire, *Destination Travail*, du Sud-Ouest de Montréal, pendant un an. L'intervention durait 25 heures dans les CLE et 39 heures à *Destination Travail*, réparties sur 10 à 13 séances de deux heures et demie ou trois heures, à raison de deux séances par semaine. L'intervention était plus longue à *Destination Travail*, afin de permettre aux personnes de faire le lien entre le travail de prise de conscience de soi et la réflexion menant à la définition d'un projet professionnel. Les personnes étaient ainsi prêtes à se présenter à une agente ou à un agent d'aide à l'emploi pour lui parler de leurs motivations et de leurs intérêts.

Les ateliers proposés dans les CLE étaient dirigés par deux animatrices ou animateurs. Malgré l'existence d'un guide, leur formation a été faite sur le terrain. Ils assistaient d'abord à une intervention, pour ensuite coanimer avec la conceptrice de l'intervention. Puis, ils animaient un groupe en solo, en présence de la conceptrice qui agissait à titre d'accompagnatrice. Cette approche directe a été préférée à une approche plus traditionnelle basée sur la maîtrise d'un contenu théorique à l'aide du guide. Cette dernière aurait risqué d'amener l'animateur ou l'animatrice à rigidifier l'intervention, en l'incitant à suivre une procédure ou à appliquer des principes d'intervention strictes.

189. En se référant au modèle de Prochaska, on pourrait dire que l'intervention a visé les personnes qui se situaient à l'étape de la contemplation ou de la préparation.

190. L'intervention était effectuée auprès de clients des CLE de Verdun, de Pointe-Saint-Charles et de Ville-Émard.

Dans les CLE, le recrutement s'est fait au moyen des sessions en groupe appelées *Évaluation de l'employabilité*, offertes à l'interne aux clientes et aux clients de l'aide sociale. Quatre possibilités leur étaient offertes : rencontrer une agente ou un agent d'aide à l'emploi au service sans rendez-vous, participer à une session en groupe afin de s'inscrire au placement en ligne, poursuivre seuls leurs démarches ou participer à la session de présentation sur l'intervention¹⁹¹.

Les CLE ont éprouvé des difficultés à recruter des participantes et des participants. Il a fallu convoquer 400 personnes aux sessions en groupe pour pouvoir trouver une trentaine de personnes intéressées par l'intervention bio-comportementale. Il a été particulièrement difficile d'intéresser au projet les personnes inscrites à l'aide sociale depuis plus de trois ans. Le rapport analytique produit sur l'activité explique cette situation par le fait que les personnes éloignées du marché du travail manquent de confiance en elles et que, par conséquent, elles sont peu motivées à prendre des risques et à se remettre en question.

Le mode de recrutement retenu par *Destination Travail* reposait sur trois moyens, soit l'envoi de courriels aux agents des CLE pour les informer de l'activité, sensibilisation des organismes partenaires (*Centre local de services communautaires [CLSC]*, *Corporation de développement économique communautaire [CDEC]*, *Maison des familles*, etc.) et l'achat d'espaces publicitaires dans différents journaux¹⁹². La majorité des participantes et des participants ont cependant appris l'existence de cette activité au moyen des publicités dans les journaux. Seulement six personnes sur 48 ont été recommandées par des agents d'Emploi-Québec.

Le bilan de l'intervention dans les CLE, pour la période allant de novembre 2004 à juin 2006, a montré que 78 personnes ont participé à l'activité. L'âge moyen était de 48 ans et la durée moyenne d'inactivité était de 32 mois. Les données sur la scolarité indiquent que 40 personnes (50 %) avaient une scolarité de niveau primaire ou secondaire, alors que 20 personnes (25,6 %) avaient fait des études collégiales et 18 (23,1 %), des études universitaires. Les données sur le statut des participants et participantes à la fin de l'intervention indiquent que 69 personnes (86 %) ont été mises en mouvement¹⁹³. Parmi elles, 33 (42,3 %) étaient en emploi ou avaient un travail autonome, 15 (19,2 %) participaient à une mesure d'Emploi-Québec et 19 (24,4 %) étaient à la recherche d'un emploi.

Des données ont également été recueillies sur l'intervention effectuée à Destination-travail. Entre octobre 2005 et juin 2006, 48 personnes ont participé à l'intervention inspirée de l'approche bio-comportementale. La durée moyenne d'inactivité de ces personnes était de 48 mois. On y trouvait 16 personnes (33,3 %) ayant fait des études universitaires et 11 personnes (22,9 %) ayant fait des études collégiales, tandis que 21 personnes (43,8 %) avaient une scolarité de niveau secondaire. Sur les 37 personnes jointes au cours du suivi, effectué trois mois après la fin de l'intervention, 16 (43,2 %) étaient en emploi. Un nombre égal était en recherche d'emploi, tandis que cinq

191. REGROUPEMENT DU SUD-OUEST, *Rapport analytique, projet pilote sur l'approche bio-comportementale dans les CLE de novembre 2004 à juin 2006*.

192. REGROUPEMENT DU SUD-OUEST, *Rapport analytique, projet pilote sur l'approche bio-comportementale chez Destination-Travail du 24 octobre 2005 au 16 juin 2006*.

193. Des activités de soutien post participation ont été offertes aux personnes, ce qui permettait de les diriger vers les ressources appropriées, au besoin.

personnes (13,5 %) étaient retournées aux études ou participaient à une mesure d'Emploi-Québec. Toutes les personnes jointes lors du suivi avaient donc été mises en mouvement.

Les rapports analytiques produits sur les projets pilotes inspirés des théories de McLean et de Laborit mettent en évidence le fait que la principale difficulté se situe à l'étape du recrutement, notamment auprès des personnes les plus éloignées du marché du travail, qui pourraient pourtant bénéficier le plus de l'approche. Les rapports mentionnent aussi que le contenu des ateliers répondait adéquatement aux besoins des personnes. L'approche fondée sur le jeu et le plaisir réussissait notamment à établir une relation de confiance avec les participantes et les participants. La durée de l'intervention était cependant jugée insuffisante. Le suivi a démontré que l'approche réussissait à mettre en mouvement une forte proportion de personnes.

Malgré un bilan somme toute positif, la Direction régionale a cessé d'accorder un soutien financier au projet pilote après 2005, parce qu'elle jugeait que l'intervention était trop coûteuse. Toutefois, *Destination Travail* l'a intégré à son intervention régulière dans le contexte de la mesure *Projets de préparation à l'emploi (PPE)*. Au CLE de Pointe-Saint-Charles, une animatrice poursuit également ce type d'intervention. D'autres organismes communautaires, sensibilisés au moyen d'une formation de trois jours, ont intégré des thématiques ou des outils d'animation inspirés des théories de McLean et de Laborit à leurs activités.

UNE REDÉFINITION DE L'ACTIVITÉ DE MISE EN MOUVEMENT DES PRESTATAIRES

En 2007, la *Direction régionale de l'Île-de-Montréal* a renouvelé le contrat de Sylvie Loiseau, afin de favoriser le transfert d'expertise liée à la conception des projets précédents vers une autre intervention déjà offerte aux prestataires de l'aide sociale : *l'Activité de mise en mouvement*. Des efforts de sensibilisation à l'approche ont été prévus dans quelques régions, mais l'orientation prioritaire de 2007-2008 concerne la redéfinition de cette activité.

La première version de l'Activité de mise en mouvement

Cette activité a été d'abord conçue par la *Direction régionale de l'Île-de-Montréal* en 2003, à partir d'une intervention effectuée par un organisme du quartier Ahuntsic, *Objectif 45 ans et plus*. Au départ, l'activité de mise en mouvement était donnée uniquement dans les CLE. D'une durée de seulement trois heures, cette activité en groupe avait pour but de rencontrer un nombre maximal de prestataires, afin de leur donner de l'information sur Emploi-Québec (historique, programmes et mesures). Elle était au début à la fois un outil d'information et un outil de contrôle. Les personnes étaient convoquées en moyenne tous les six mois et celles qui ne se présentaient pas se voyaient sanctionner financièrement. En octobre 2005, les sanctions en cas de non-participation ont été abolies grâce à l'adoption de la *Loi sur l'aide aux personnes et aux familles*.

À partir de 2003, la responsabilité de l'intervention a été confiée à des organismes externes, où l'activité de mise en mouvement pour les prestataires de la Sécurité du revenu¹⁹⁴ a été prolongée de six heures et a été divisée en trois séances de trois heures. La demande de service formulée par Emploi-Québec précisait que certaines thématiques devaient être abordées¹⁹⁵ :

- connaissance de soi (typologie de Holland);
- motivation;
- résistance aux changements;
- sens donné à son projet de travail;
- outils d'insertion en emploi;
- information sur les ressources existantes;
- techniques de recherche d'emploi efficaces;
- exigences du marché;
- information sur les emplois en demande.

À la condition de respecter les termes de la demande de service, les organismes pouvaient concevoir l'activité à leur gré. Dans l'un de ces organismes, le *Service d'aide à l'Emploi de l'Est*, les trois séances se déroulaient comme suit :

- **Première rencontre.** Après les activités d'accueil, présentation de la typologie de Holland, à partir d'une mise en situation.
- **Deuxième rencontre.** Discussion et présentation de la notion de compétences génériques, activité de découverte des compétences génériques par différents jeux, activité visant la découverte des compétences génériques fortes chez les participants et les participantes.
- **Troisième rencontre.** Présentation des entreprises du territoire et de différents types d'organismes, fournissant notamment des services d'aide psychosociale ou d'employabilité. Présentation des outils et techniques de recherche d'emploi ainsi que des programmes et mesures d'Emploi-Québec.

La redéfinition de l'activité

Devant des résultats jugés décevants, une volonté de revoir cette activité s'est manifestée à la *Direction régionale de l'Île-de-Montréal* d'Emploi-Québec en 2006. Le taux de mise en mouvement n'était que de 18,8 %¹⁹⁶, ce qui était similaire au taux obtenu à l'aide des interventions de trois heures effectuées auparavant par les CLE. Il a alors été décidé de voir dans

194. Des séances de trois heures continuaient d'être offertes aux personnes qui bénéficiaient de l'assurance-emploi.

195. SERVICE D'AIDE À L'EMPLOI DE L'EST, *Rapport final sur l'activité de mise en mouvement à partir des principes de l'approche bio-comportementale*, mai 2007, p. 3.

196. Ce taux est calculé en divisant le nombre de personnes en mouvement 12 semaines après la fin de l'intervention par le total des personnes convoquées ou invitées. Le taux de mise en mouvement est supérieur (39,9 %), si on le calcule en mettant au numérateur le nombre de personnes ayant participé à l'activité jusqu'à la fin. Voir à ce sujet le tableau présenté plus loin.

quelle mesure l'approche bio-comportementale pouvait contribuer à une redéfinition de cette activité.

La première étape de la démarche effectuée par Sylvie Loiseau a consisté à rencontrer les intervenantes et les intervenants, afin de recueillir leurs commentaires. Ils étaient invités à s'exprimer sur les caractéristiques de la clientèle et de l'intervention qui ont nui à la mise en œuvre de cette dernière. À propos de la clientèle, ce sont les éléments suivants qui sont ressortis :

- Attitudes adoptées par les clientes et les clients : les intervenants ont établi différents profils de participants (passifs-soumis, qui ne démontrent pas d'intérêt pour la démarche, passifs-agressifs, qui perturbent l'activité, actifs-soumis, qui collaborent aux activités, mais sans investir dans une démarche continue, actifs-revendicateurs, qui collaborent à l'activité pour satisfaire des besoins précis).
- Mauvaises conditions d'emploi offertes par les employeurs : salaires, horaires de travail, lien d'emploi très précaire, gestion paternaliste.
- Désavantages divers liés aux personnes : manque d'expérience, faible scolarisation, non-reconnaissance de l'expérience et de la scolarité acquise à l'étranger, âge, problèmes de santé, toxicomanie, responsabilités familiales, manque de motivation, etc.

Quant aux caractéristiques de l'intervention, ce sont plusieurs lacunes qui sont ressorties¹⁹⁷ :

- Une lettre de convocation rédigée dans un langage bureaucratique qui rebute plusieurs personnes dès le départ.
- Des objectifs peu explicités lors de la séance d'information, ce qui entraîne un questionnement latent quant au sens, à l'utilité et à la pertinence de l'intervention.
- Un contenu très dense présenté en très peu de temps, amenant les intervenantes et les intervenants à trop souvent adopter une dynamique informative au lieu de favoriser l'interaction avec les participants.
- Une ambiguïté quant au caractère obligatoire ou non des sessions de mise en mouvement, même après l'abolition des sanctions. Les organismes subissaient la pression d'atteindre annuellement un certain nombre de participants et de maintenir leur taux de présence aux sessions 2 et 3.

À partir de ces constatations, un projet pilote a été conçu, en s'inspirant de la théorie bio-comportementale. Il a été expérimenté d'octobre 2006 à mars 2007 dans un organisme communautaire, le *Service d'aide à l'emploi de l'Est*. L'activité devait avoir pour point de départ la situation personnelle des participantes et des participants par rapport à l'emploi, afin de faire émerger leurs profils et leurs besoins. Tout comme l'activité de mise en mouvement,

197. On peut voir ici que les trois premiers points révèlent des caractéristiques qui vont à l'encontre des principes d'intervention de l'approche fondée sur les théories de McLean et de Laborit.

l'expérimentation durait neuf heures, réparties en trois séances. Le groupe était normalement constitué de huit à 12 personnes. Le contenu des séances se présentait comme suit¹⁹⁸ :

- **Première rencontre.** Après l'accueil, Emploi-Québec et l'organisme partenaire étaient présentés. On informait les personnes des objectifs de l'activité de mise en mouvement, de l'horaire, des droits et devoirs de chacun, et du caractère non obligatoire de la démarche. Un tour de table était ensuite fait sur les besoins des personnes, sur leur motivation, sur les facteurs facilitant ou freinant leur démarche vers l'emploi et sur leur état émotionnel lié à l'emploi. À la fin de cette première séance, les personnes étaient invitées à décider si elles poursuivaient ou non l'activité.
- **Deuxième rencontre.** Après une activité ludique favorisant la détente et la participation, la rencontre se poursuivait avec une activité permettant aux participantes et aux participants de s'exprimer sur les ingrédients essentiels d'une recherche d'emploi gagnante. Ceci les amenait à constater que ces éléments se répartissent dans trois volets : la connaissance de soi, le choix professionnel et la recherche d'emploi. Suivaient des discussions et des exercices en groupe sur la motivation à l'emploi, la connaissance de soi, l'entrevue d'embauche et l'offre d'emploi motivante (ou idéale).
- **Troisième rencontre.** Cette rencontre comprenait un exercice au cours duquel les personnes étaient invitées à repérer 10 erreurs dans un *curriculum vitae*, ainsi qu'une simulation d'activité de sélection pour l'embauche d'une secrétaire à partir de 10 *curriculum vitae*. Elle se poursuivait par la reprise de l'exercice sur l'offre d'emploi idéale, une discussion sur les types de démarches d'emploi nécessaires à une recherche d'emploi gagnante et un exercice de projection professionnelle des personnes 10 ans plus tard¹⁹⁹.

Près de 1 600 prestataires sans contraintes à l'emploi de l'aide sociale ont été invités à la première séance de l'activité au moyen d'une lettre de convocation provenant du CLE. Chaque personne recevait également un appel personnalisé de la part de l'animateur ou de l'animatrice, qui présentait brièvement l'activité. L'invitation à participer ne reposait pas sur une opération de sélection permettant d'éliminer les personnes pour lesquelles l'activité de mise en mouvement était jugée inutile.

Contrairement à l'activité de mise en mouvement, la participation au projet pilote était entièrement libre et les personnes invitées en étaient clairement informées. Celles qui assistaient à la première séance pouvaient décider de ne pas poursuivre. La tâche de l'animateur ou de l'animatrice consistait en partie à diminuer les résistances et les craintes des personnes, afin de les encourager à poursuivre. Puisque cette première séance leur donnait l'occasion de s'exprimer sur leur situation liée à l'emploi, l'animateur pouvait également inciter les personnes à poursuivre, en leur faisant valoir les avantages à la participation.

198. SERVICE D'AIDE À L'EMPLOI DE L'EST, *Rapport final*, p. 17-23.

199. Ces exercices ont été inspirés d'un exercice de l'organisme *Carrefour Relance*.

Les résultats de l'expérimentation

L'expérimentation a connu plusieurs abandons, si on la compare à la première version de l'activité de mise en mouvement²⁰⁰. Sur les 1 592 personnes invitées à participer au projet pilote, 611 personnes (38,4 %) ont participé à la première rencontre (voir tableau 3). Parmi celles-ci, 166 (27,2 %) ont participé à la deuxième rencontre et seulement 135 (22,2 %) à la troisième. La première version de l'activité de mise en mouvement réussissait à retenir plus de participantes et de participants jusqu'à la troisième rencontre. Sur 1 792 personnes convoquées, 709 (45,7 %) ont participé à la première rencontre. Parmi celles-ci, 364 (51,3 %) ont participé à la deuxième rencontre et 333 (47 %), à la troisième rencontre.

	Activité de mise en mouvement	Expérimentation
Personnes convoquées ou invitées	1 792	1 592
N ^{bre} de personnes, 1 ^{re} rencontre	709 (45,7 %)	611 (38,4 %)
N ^{bre} de personnes, 2 ^e rencontre	364/709 (51,3 %)	166 (27,2 %)
N ^{bre} de personnes, 3 ^e rencontre	333/709 (47 %)	135 (22,2 %)
Mise en mouvement (1) ²⁰²	133/709 (18,8 %)	93/490 ²⁰³ (19 %)
Mise en mouvement (2) ²⁰⁴	133/333 (39,9 %)	93/135 (68,9 %)

Quelques explications peuvent être proposées quant au faible taux de participation à la première rencontre et au pourcentage d'abandons relativement élevé après celle-ci, surtout si on compare avec la première version de l'activité de mise en mouvement :

- Un filtrage a été effectué lors du premier appel de confirmation des présences fait par l'intervenant. Les personnes qui n'étaient pas concernées par l'activité étaient réorientées vers un autre service ou une autre solution. Ce filtrage a pu contribuer à diminuer le nombre de participants ou de participantes à la première rencontre.

200. SERVICE D'AIDE À L'EMPLOI DE L'EST, *Rapport final*, p. 25-26.

201. Ibid, p. 26.

202. Personnes en emploi ou aux études 12 semaines après la fin de la participation.

203. Le taux de mise en mouvement a été calculé sur 490 participants à la première rencontre, parce que le délai de 12 semaines pour l'appel de suivi n'était pas atteint pour tous les participants (611 personnes) à la première rencontre.

204. Ce deuxième taux est établi selon un mode de calcul similaire à celui qui a été utilisé dans le contexte des bilans portant sur les autres interventions menées à partir de l'approche bio-comportementale. Le taux de mise en mouvement y est calculé en divisant le nombre de personnes actives sur le plan socioprofessionnel après l'intervention par le nombre de participants à la fin de l'intervention.

- Plusieurs personnes ont décidé de ne pas poursuivre l'activité après la première rencontre pour différentes raisons : personnes en attente d'un emploi, allophones, personnes ayant un problème de santé mentale, voulant s'inscrire dans une autre activité d'Emploi-Québec, âgées de plus de 50 ans qui ne souhaitent plus travailler, ou qui devaient verser une pension alimentaire et qui estimaient que leur situation financière n'allait pas s'améliorer si elles travaillaient, surtout si elles croyaient qu'elles n'auraient accès qu'à des emplois à bas salaires.
- Des groupes trop nombreux (de 15 à 18 personnes) ont pu nuire à la qualité de l'intervention, basée sur l'interaction entre l'intervenant et les participants, ce qui a pu avoir un effet sur la motivation des personnes à poursuivre l'activité.
- Le fait que la participation n'était pas obligatoire, ce qui était clairement mentionné lors de l'expérimentation, et que certaines personnes n'aient pas été invitées aux rencontres 2 et 3, s'il était évident que l'activité ne leur serait pas utile, peuvent aussi expliquer le faible taux de participation et le taux élevé d'abandon. Dans la première version de l'activité de mise en mouvement, une ambiguïté quant au caractère obligatoire ou non de la participation a été maintenue, même après l'abolition des sanctions, ce qui incitait les personnes à poursuivre, même si elles n'étaient pas vraiment motivées.

La comparaison des résultats pour l'activité de mise en mouvement et pour l'expérimentation est délicate, parce qu'elle dépend du mode de calcul utilisé. Le rapport produit sur l'expérimentation calcule le taux de mise en mouvement en divisant le nombre de personnes actives sur le plan socioprofessionnel 12 semaines après la fin de la participation par le nombre de personnes ayant participé à la première rencontre. Selon ce calcul, le taux de mise en mouvement est très semblable pour l'activité de mise en mouvement (18,8 %) et pour l'expérimentation (19 %). Mais, si l'on retient un mode de calcul semblable à celui utilisé pour les autres interventions inspirées de la théorie de McLean et de Laborit, qui mettent au dénominateur le nombre de participants ou de participantes à la fin de l'intervention, l'expérimentation affiche un taux de mise en mouvement supérieur (68,9 %) à celui observé pour l'activité de mise en mouvement (39,9 %). Ce résultat, supérieur pour l'expérimentation, est cependant lié au fait que les personnes plus ou moins intéressées à poursuivre une démarche vers l'emploi pouvaient se sentir plus libres d'abandonner avant la troisième séance que dans la première version de l'activité de mise en mouvement, où la liberté de participation semble avoir été moins évidente.

Un autre facteur pourrait avoir eu une influence négative, à la fois sur le taux d'abandon et sur le taux de mise en mouvement lors de l'expérimentation inspirée de la théorie bio-comportementale. Un des problèmes éprouvés dans la mise en œuvre de l'expérimentation est lié au fait que les organismes confient souvent la tâche à de jeunes intervenants ou de jeunes intervenantes. Cela peut s'expliquer par le fait que les organismes réservent les activités de counselling individuel aux personnes plus expérimentées. Or, l'animation des groupes doit reposer sur une solide expertise, puisqu'elle exige de bien maîtriser la relation d'aide en groupe, afin de favoriser l'expression des personnes. Les intervenants en groupe doivent posséder trois compétences essentielles :

- **Leadership mobilisateur**, afin notamment de susciter la participation et d’animer des activités conçues à partir des besoins des personnes.
- **Expertise en insertion professionnelle**, afin notamment de diagnostiquer les situations critiques relatives à l’emploi et de concevoir des stratégies pour favoriser la mise en mouvement.
- **Qualité fondée sur l’intelligence émotionnelle**, favorisant notamment une saine participation, en interdisant toute attitude désobligeante nuisible à la qualité des échanges et en respectant les limites de chaque personne.

Sans ces trois compétences, l’intervenant ou l’intervenante peut trouver la tâche très difficile, notamment parce que certains participants expriment leur colère et leurs frustrations quant à l’ensemble des services d’insertion socioéconomique. L’activité de mise en mouvement demande également de très bien connaître les mesures et les services d’aide socioéconomique pour conseiller les personnes dans leur cheminement. Certains intervenants ont abandonné, parce qu’ils trouvaient que l’animation de ces groupes était trop difficile.

Une nouvelle orientation pour l’activité de mise en mouvement en 2008-2009

Un rapport a été produit à la Direction régionale de l’Île-de-Montréal sur les résultats des activités de mise en mouvement, dont l’expérimentation. Ce rapport a conclu qu’il serait souhaitable de revoir l’ensemble des activités de mise en mouvement, en s’inspirant de l’expérimentation. Un document d’orientation régionale a ensuite été rédigé sur une nouvelle version de l’activité²⁰⁵. Il établit deux vecteurs d’amélioration pour la mise en mouvement :

- la connaissance de la situation des individus par rapport à l’emploi, considérée comme pierre angulaire de chaque mise en mouvement;
- le relais de service entre l’organisme chargé de la phase d’accueil et d’accompagnement et le CLE chargé de l’évaluation des besoins et de l’engagement du client ou de la cliente dans une mesure et un service d’employabilité approprié.

L’activité de mise en mouvement a été redéfinie, afin de mieux répondre à l’objectif visé, qui est d’amener la clientèle à s’engager dans une démarche d’employabilité avec le CLE. Pour ce faire, le document d’orientation compte sur une approche proactive auprès de la clientèle comportant trois étapes :

- Le CLE, par une convocation, et l’organisme partenaire, par un appel téléphonique, établissent un premier contact avec la clientèle.
- L’organisme partenaire accompagne la participante ou le participant, en favorisant la prise de conscience de sa situation par rapport à l’emploi, et l’aide à dégager des pistes d’intérêt

205. DIRECTION DU SERVICE AUX INDIVIDUS DE LA DIRECTION RÉGIONALE DE L’ÎLE-DE-MONTRÉAL, *Orientations régionales : Activités de mise en mouvement*, version approuvée par le comité de gestion opérationnelle le 17 octobre 2007.

afin d'encourager la poursuite de la démarche d'insertion. Il l'aide également à relayer les renseignements pertinents vers le CLE ou une autre ressource appropriée.

- Le CLE prend le relais dans l'évaluation des besoins de la personne et l'engage dans une démarche d'insertion, en lui offrant la mesure la plus adéquate.

La nouvelle version de l'activité de mise en mouvement a été implantée à l'automne 2008. Elle repose sur des ententes avec des organismes communautaires, qui peuvent aborder les différents volets de l'activité à partir de leur expertise propre. Les organismes doivent cependant se conformer à la nouvelle orientation donnée à l'activité, en partie inspirée par l'expérimentation. Les recommandations suivantes sont proposées dans le contexte des ententes 2008-2009 :

- **Les contenus pédagogiques.** Ces contenus doivent être accessibles à la clientèle, en étant vulgarisés. Ils doivent servir l'expression de la personne et l'interaction en groupe. Ils doivent également alimenter et stimuler le processus de motivation amenant la personne à s'impliquer dans une démarche d'insertion professionnelle.
- **Le cadre d'intervention.** Ce cadre doit être structuré pour répondre au mieux à la réalité de la personne. L'intervention, d'une durée maximale de neuf heures, doit être souple en termes de durée, de rythme et de moyen de participation.
- **L'esprit d'intervention et d'accompagnement.** Les activités de mise en mouvement s'inscrivent dans un esprit de rencontre de la personne, qui doit être au cœur du service offert. Des principes d'ouverture, de disponibilité et d'écoute active doivent favoriser une rencontre humaine, aussi *désinstitutionnalisée* que possible.
- **L'interaction entre le CLE, l'organisme partenaire et la personne.** Des efforts de collaboration et de communication tripartite sont déterminants jusqu'à la fin de la démarche. Le relais d'information entre l'organisme et le CLE au moment où la personne quitte l'organisme constitue un élément charnière, dans un esprit de continuum de service entre les parties²⁰⁶.

Une période préparatoire à l'implantation s'est étendue de septembre 2007 à juin 2008. Pendant la période de transition, des activités d'accompagnement ont été prévues auprès des agentes et des agents dans les CLE et auprès des intervenantes et intervenants dans les organismes communautaires. La stratégie de mise en œuvre prévoyait également la création d'un réseau d'animateurs, permettant aux intervenants de partager de l'information, de développer leur expertise et de concevoir des outils pédagogiques.

206. Une formule a déjà été expérimentée. Il s'agissait d'une lettre d'accompagnement que la personne apportait au CLE et qui comportait une présentation de ses besoins. Cette formule a été mal accueillie par certains agents dans les CLE, qui considéraient que leur travail avait été fait par l'organisme. L'activité de relais a donc été redéfinie, afin de viser l'autonomie de la cliente ou du client qui se présente auprès de l'agente ou de l'agent, tout en respectant le domaine d'intervention de ce dernier.

8. LE PROJET SYNCHRO

INTRODUCTION

Le chapitre précédent a présenté un ensemble d'interventions, d'une durée plus ou moins longue, ayant pour but de favoriser la motivation chez les personnes. Quant à lui, le projet expérimental présenté ici reposait sur une intervention de plus longue durée, qui avait pour but de développer l'autodétermination et le pouvoir d'agir de prestataires de l'aide sociale en les amenant à réaliser des projets en groupe et des projets individuels. Ce projet a été expérimenté dans deux régions, grâce à l'appui des directions régionales d'Emploi-Québec.

PRÉSENTATION DU PROJET

Les concepteurs du projet Synchro soutiennent que l'exclusion par une société d'une partie de ses membres peut être considérée comme une désynchronisation, lorsque les repères, les stratégies et les références des exclus et des inclus divergent trop. Le projet tire son nom du fait qu'il veut favoriser « une occasion de synchronisation multiple de l'individu à travers les différentes interrelations avec son environnement²⁰⁷ ». Il considère que l'individu exclu et son environnement se trouvent dans une impasse relationnelle, définie comme l'intersection de deux subjectivités en difficulté de dialogue. Cette discontinuité se manifeste notamment avec les représentants des institutions qui cherchent à favoriser l'insertion socioprofessionnelle.

Le projet Synchro adopte une perspective écologique, selon laquelle l'être humain et son environnement s'interpénètrent continuellement dans un rapport dynamique. En ciblant les dimensions biologique, psychologique, sociale et vocationnelle, le projet vise à recréer des ponts interpersonnels et intersubjectifs permettant aux personnes de vivre « des interactions satisfaisantes avec les représentants de la société et une interaction réparatrice avec l'équipe d'intervention, afin de reprendre le dialogue interrompu avec soi, les autres et la société en général ».

Les intentions d'intervention

À l'exception des théories de McLean et de Laborit, le projet Synchro a été inspiré par plusieurs des théories et concepts présentés au chapitre 4. Mais il repose surtout sur une approche globale de développement et d'apprentissage au service de l'autodétermination et du pouvoir d'agir des personnes, à partir de trois croyances fondamentales²⁰⁸ :

207. Réginald SAVARD, Manon ROBIDOUX et Réjeanne LAHAIE, *op. cit.* Voir à la p. 77 la définition de Synchro.

208. *Ibid.*, p. 81.

- Il est essentiel de tenir compte de l'expérience idiosyncrasique des participants et des participantes, qui les amène à organiser de façon unique leur perception et leur expérience par des processus cognitifs, affectifs, biologiques et comportementaux. L'approche doit donc être très souple et très personnalisée dans ses modalités.
- Tout être humain peut apprendre et se développer. Cette croyance suppose un préjugé favorable à l'endroit des participantes et des participants qui, tout en démontrant de l'ouverture au changement, vont mettre en œuvre des mécanismes d'autoprotection pour maintenir leur cohésion interne²⁰⁹.
- Les causes intrinsèques (déterminants personnels) et extrinsèques (déterminants politiques et sociaux) sont indissociables. L'exclusion est le produit de l'amalgame des caractéristiques individuelles et environnementales.

À partir de ces croyances, l'équipe de conception du projet a formulé cinq intentions d'intervention qui doivent interagir constamment²¹⁰ :

- **Agir.** L'être humain apprend et se développe dans l'action et la réflexion. Soutenant toutes les autres intentions, l'agir occupe une place centrale dans le projet. Les personnes exclues éprouvent des sentiments qui induisent l'inaction et le manque d'occasion de faire l'expérience de soi. Le projet vise donc à susciter le plus tôt possible des occasions d'expériences réparatrices qui permettent de faire l'expérience et la validation de soi en relation avec les autres. Les participantes et les participants sont quotidiennement guidés vers des actions dans l'environnement, afin de favoriser le transfert d'apprentissage.
- **Comprendre.** La compréhension de soi dans l'environnement se fait par des allers-retours continuels entre l'action et la réflexion. Qu'ils soient sources de réussite ou de déception, l'action et ses effets sont ainsi partagés en groupe ou en rencontre individuelle avec un intervenant, afin de favoriser chez le participant : la compréhension de sa propre organisation subjective, la gestion de ses pensées, de ses sentiments et de ses comportements en relation avec les autres; la compréhension de ce qui se passe dans l'environnement et l'impact sur soi; la formulation de nuances et la révision de sa propre organisation subjective en relation avec les autres.
- **Déployer.** Pour la personne exclue, la relation avec les autres est souvent marquée par la honte, qui l'amène à intérioriser une image négative d'elle-même. Pour s'en sortir, la personne doit passer par un processus d'extériorisation. L'intention *déployer* du projet Synchro signifie trois choses²¹¹ : se déployer dans tous ses savoirs et compétences, afin de s'approprier ses ressources; oser se déployer sous le regard des autres et en interrelation

209. Voir à ce sujet la théorie de Savard présentée au chapitre 4.

210. Réginald SAVARD, Manon ROBIDOUX et Réjeanne LAHAIE, *op. cit.*, p 96-100.

211. *Ibid.*, p. 98.

avec eux; apprendre ou reconquérir la légitimité à déployer l'ensemble de ses ressources, par ses multiples rencontres intersubjectives.

- **Projeter.** Les intentions *agir, projeter et comprendre* se concrétisent au quotidien par la réalisation de projets. Afin de favoriser la guérison de la honte, il est important que les projets aient de bonnes chances de réussite, en comportant des risques calculés. Le droit à l'erreur doit en outre être considéré comme une condition essentielle à l'apprentissage.
- **Réseauter.** L'agir permet finalement de concrétiser l'intention *réseauter*, qui amène la personne à s'ouvrir à elle-même et aux autres²¹². Grâce à des rencontres individuelles ou en groupe et à l'engagement dans des projets qui l'amènent à sortir du groupe, la personne crée des liens et vit des situations qui peuvent mettre à l'épreuve ses habiletés relationnelles. Ces occasions lui permettent, avec le soutien de l'équipe d'intervention et du groupe, de comprendre la dynamique relationnelle et de faire le choix de se déployer autrement afin de développer de nouvelles stratégies.

Le projet comprend en outre quatre principes d'intervention²¹³ :

- **La focalisation sur les ressources.** Afin d'augmenter l'estime de soi et de favoriser l'autodétermination, l'intervention doit focaliser sur les ressources des personnes et de l'environnement, afin d'amener les participantes et les participants à reconnaître leurs compétences et l'importance de les actualiser. Les lacunes, les stratégies inadéquates et les croyances erronées apparaîtront en cours de projet. Afin d'éviter l'humiliation, c'est la personne elle-même qui les reconnaîtra au moyen d'outils comme la grille d'autopositionnement²¹⁴.
- **La créativité.** Devant les incertitudes de l'environnement, les personnes doivent développer leur créativité. En s'inspirant de Wach, Gosling et Blanchard²¹⁵, le projet Synchro fait un certain nombre de propositions favorisant le développement de la créativité : faire nommer plusieurs scénarios possibles aux personnes, dédramatiser la question de la bonne décision, faire place à la création d'options nouvelles, promouvoir la liberté de choix, utiliser l'incertitude vécue comme un atout dans une décision mettant l'accent sur le sentiment de contrôle.
- **L'entraide.** Le projet Synchro conçoit l'entraide comme une occasion d'affiliation et de valorisation. Se développant d'abord dans le groupe pour s'étendre ensuite à l'extérieur, elle peut prendre plusieurs formes, par exemple le covoiturage ou l'échange d'information.

212. *Ibid.*, p. 99.

213. *Ibid.*, p. 101-102.

214. L'activité d'autopositionnement est présentée plus loin, dans la section sur le déroulement du projet.

215. M. WACH, P. GOSLING et S. BLANCHARD, « Une approche de la décision sans calcul » *L'orientation scolaire et professionnelle*, 25(1), 1996, p. 57-75.

- **L'accompagnement.** Les membres de l'équipe d'intervention sont des personnes disponibles qui s'engagent à accompagner les participantes et les participants avec empathie, respect et authenticité. Ils doivent posséder les compétences, habiletés et qualités personnelles leur permettant d'être au service des personnes, en favorisant leur autodétermination et leur pouvoir d'agir. Cette approche ne doit pas être complaisante. L'accompagnement reflète aux personnes leurs discours et leurs actions pour créer une « confrontation » empathique favorisant la compréhension de soi, afin qu'elles puissent mettre en œuvre des projets qui concrétisent cette compréhension.

LES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET

Afin de contrer la situation de dépendance et d'exclusion sociale d'une partie de sa clientèle, la *Direction régionale du soutien aux opérations des Laurentides* d'Emploi-Québec voulait une version novatrice du projet *En route vers l'emploi*, mis sur pied par un organisme en développement de l'employabilité de son territoire, qui s'adresse à des prestataires sans contraintes à l'emploi de l'aide sociale depuis au moins six mois. Cette volonté était liée à quelques préoccupations principales :

- Plusieurs bénéficiaires de l'aide sociale sont très loin du marché du travail.
- Les interventions auprès de cette clientèle ne donnent pas de résultats satisfaisants.
- La clientèle est difficile à joindre, a une faible estime d'elle-même et a peu de moyens pour réintégrer le marché du travail.
- Bon nombre de prestataires éprouvent des problèmes de santé mentale et consomment beaucoup de médicaments.

La Direction régionale a fait un appel de proposition pour savoir qui pourrait être intéressé à travailler auprès de cette clientèle éloignée du marché du travail. Réginald Savard, qui avait développé *l'Approche d'intervention* et le *Parcours individualisé* d'Emploi-Québec à la fin des années 1990, a présenté une proposition, qui a été analysée par un comité consultatif composé de représentants de la direction régionale, des unités administratives centrales et de représentants d'organismes communautaires en employabilité.

Après une période de conception qui a duré environ 10 mois, le projet Synchro a débuté à l'automne 2002 sur trois sites: deux dans les Laurentides et un à Sherbrooke. Au total, 30 personnes, 14 hommes et 16 femmes, y ont participé (12 à Sherbrooke, 11 à Mont-Laurier et sept à Saint-Jérôme). Près de deux personnes sur trois avaient une scolarité de niveau primaire ou de niveau secondaire non terminée. Un peu plus de la moitié des participantes et des participants étaient sans emploi depuis plus de six ans.

Le projet a pris fin dès 2003 dans les Laurentides, mais s'est poursuivi encore deux ans en Estrie. Dans les deux cas, il s'est terminé à cause de coupures budgétaires. La décision de ne plus financer le projet peut s'expliquer en partie par l'indépendance relative d'Emploi-Québec et de la Sécurité du revenu à l'époque. Emploi-Québec s'interrogeait alors sur sa responsabilité financière à l'égard d'une intervention qu'il considérait comme davantage à caractère social, devant relever de la Sécurité du revenu.

Activités en groupe et rencontres individuelles

Le projet mise surtout sur des interventions en groupe, appuyées par du counselling individuel. Ce choix a été fait à partir de résultats de recherches qui démontrent que les activités en groupe sont plus efficaces pour la majorité des personnes que les interventions individuelles, car elles ont l'avantage de mettre les personnes en interaction. Les apprentissages faits en groupe sont plus faciles à transférer dans un environnement plus large que les interventions individuelles, où le processus de réparation ne se fait qu'avec la conseillère ou le conseiller. Les interventions de groupe sont en outre généralement moins coûteuses que les interventions individuelles. Toutefois, elles risquent d'entraîner un effet négatif chez un plus grand nombre de participantes et de participants, parce que la dynamique de groupe peut provoquer le rejet de certaines personnes par les autres membres²¹⁶. Deux précautions ont été prises afin de réduire ce risque :

- Les intervenantes et les intervenants ont été formés précisément pour réduire le plus possible les risques de rejet par le groupe.
- Des interventions individuelles ont été prévues. Les recherches ont démontré que la formule optimale consiste à combiner intervention en groupe et intervention individuelle.

Dans l'un des groupes, une participante a effectivement été rejetée par le groupe très tôt dans l'expérimentation. Les intervenants ont alors fait prendre conscience aux autres personnes qu'elles faisaient vivre à cette participante une situation dont elles souffraient elles-mêmes. Dans l'intervention individuelle, le conseiller a aussi amené la participante à mieux comprendre comment elle réagissait à certaines autres personnes, de manière à lui faire prendre conscience de son rôle dans la dynamique d'exclusion. Cela l'a amenée à se responsabiliser devant la situation.

Le nombre de participants et d'intervenants

Le nombre de participants ou de participantes suggéré pour chaque groupe du projet Synchro était de 12 personnes. Ce nombre était jugé suffisant pour faciliter des interactions variées, tout en étant assez restreint pour créer un climat propice à l'ouverture et à l'interaction directe entre les personnes.

Pour un groupe de 12 participants, les concepteurs du projet suggéraient une équipe de trois intervenants à temps plein²¹⁷. Le ratio d'un intervenant pour quatre participants se justifie par la charge de travail élevée. L'expérimentation du projet a démontré que la présence d'au moins deux intervenants lors des activités en groupe était très importante²¹⁸. En plus d'animer le groupe, les intervenants devaient s'occuper des rencontres individuelles hebdomadaires, de l'accompagnement en dehors des activités en groupe lorsque les projets individuels ou collectifs

216. M. J. LAMBERT, D. A. SHAPIRO et A. E. BERGIN, *op. cit.*

217. Le projet coûtait ainsi plus cher qu'une intervention en groupe traditionnelle, où un seul intervenant peut suffire pour un groupe équivalent. Le coût de l'intervention dans le contexte du projet Synchro (comprenant l'intervention de 20 semaines et l'accompagnement) s'élevait à environ 10 000 \$ par participant.

218. Réginald SAVARD, Manon ROBIDOUX et Réjeanne LAHAIE, *op. cit.*, p. 109.

le demandaient et des rencontres avec des représentants d'organismes ou d'institutions partenaires. L'équipe d'intervention devait aussi effectuer une réflexion constante sur les conséquences de ses interventions, par des échanges réguliers sur les processus et le cheminement des personnes, et par la rédaction d'un journal de bord.

La durée du projet

Le projet prévoyait au départ un programme échelonné sur 20 semaines, à raison de cinq jours par semaine, de 9 heures à 15 heures, pour un total de 600 heures, si l'on inclut le quartier libre d'une demi-journée par semaine²¹⁹. Cette durée se justifiait par le fait que le pouvoir d'agir requiert du temps pour se développer²²⁰. En outre, comme les compétences à développer touchaient non seulement le savoir et le savoir-faire, mais également le savoir-être et le savoir-devenir, et que les changements visés peuvent être difficiles à maintenir dans le temps²²¹, un accompagnement d'une année était considéré comme nécessaire par les concepteurs du projet. Ce suivi devait permettre de répondre à divers besoins. Ainsi, certaines participantes ou certains participants pouvaient ne pas avoir terminé leur positionnement relativement à des projets d'inclusion. D'autres pouvaient avoir des idées qu'ils n'avaient pas encore mises en œuvre ou alors tentaient de maintenir des changements dans leur vie personnelle. D'anciens participants pouvaient aussi être en recherche d'emploi, être inscrits dans un programme d'études ou s'adapter à un nouvel emploi.

Les exigences personnelles et professionnelles pour l'équipe d'intervention

Le projet Synchro reposait sur un style démocratique qui amenait les intervenants à partager le pouvoir et l'information, en ayant recours à l'influence et à la persuasion, plutôt qu'à la coercition. Pour leur part, les participantes et les participants devaient abandonner leur attitude sécurisante de soumission résignée pour développer leur autodétermination et leur pouvoir d'agir, en réfléchissant sur les avantages et les inconvénients de leur comportement pour eux-mêmes, pour leurs proches et pour la société en général.

Le cadre d'intervention du projet exigeait de plusieurs intervenants qu'ils modifient leur « lieu d'expertise » habituel et qu'ils modulent différemment leurs pratiques d'intervention. Ils devaient ainsi canaliser les propositions des participantes et des participants en usant d'un leadership démocratique. Ils devaient également savoir composer avec les manifestations d'autoprotection des personnes et connaître suffisamment l'animation de groupe pour gérer les situations conflictuelles, sans devenir autocratiques. L'accompagnement exige aussi beaucoup d'authenticité, qui se traduit par l'expression du vécu subjectif de l'intervenant, de même que par l'exploration empathique du champ intersubjectif avec les participants.

219. Quartier libre : L'horaire laissait aux participants une demi-journée libre par semaine, le mercredi après-midi, pour qu'ils puissent planifier des rendez-vous ou effectuer des démarches. Elle leur permettait également, surtout au cours des premières semaines, de reprendre leur souffle, si nécessaire. En outre, cette plage horaire permettait aux intervenants de s'occuper des tâches qu'ils effectuaient auparavant avant 9 h ou après 15 h. De plus, elle leur permettait d'effectuer un bilan et de se réajuster, si nécessaire.

220. Voir à ce sujet la section sur le pouvoir d'agir au chapitre 4.

221. À ce sujet, voir la théorie de Prochaska sur les étapes du changement.

LE DÉROULEMENT DU PROJET

Le recrutement

Emploi-Québec était responsable de diriger des personnes vers le projet Synchro. Les agents sélectionnaient au sein de leur clientèle des personnes qui pouvaient être aidées, en appliquant certains critères de sélection²²². Au début, on a envisagé la possibilité d'utiliser des tests psychométriques, afin d'établir le niveau d'employabilité des personnes. Cette avenue n'a toutefois pas été retenue, car on ne voulait pas éliminer d'emblée des personnes qui pourraient bénéficier du projet, malgré de mauvais résultats à ces tests.

Les agents d'Emploi-Québec ont été formés pour être en mesure d'intéresser des personnes éloignées du marché du travail à assister à une séance d'information. La consigne était de ne pas mettre de pression sur les personnes. Les agents leur disaient qu'on voulait les aider à retourner sur le marché du travail, mais que la démarche se ferait en respectant leur rythme. Ils ajoutaient que les personnes seraient tout à fait libres de participer au projet après avoir assisté à la séance d'information.

Cette rencontre d'une journée ou d'une demi-journée, à laquelle participaient tous les membres de l'équipe d'intervention, visait à informer les personnes du projet, tout en établissant un contact chaleureux. Plutôt que de reposer sur des exposés, cette rencontre devait privilégier des échanges et des activités. Des idées d'activités étaient fournies à l'équipe d'intervention par les concepteurs du projet²²³. Ainsi, une des activités amenait les participantes et les participants à se connaître au moyen d'entretiens en duo, à partir de questions choisies par les personnes elles-mêmes. Une autre activité les invitait à se prononcer sur leurs perceptions des aspects positifs ou négatifs du projet Synchro.

À la fin de la rencontre, les personnes étaient invitées à exprimer leur intérêt à participer au projet ou non. Le document remis aux intervenants suggérait de faire clarifier par les personnes qui ne souhaitaient pas participer au projet ou qui hésitaient les raisons de cette décision ou de cette hésitation, à la condition de le faire avec simplicité, sans menace et en évitant l'humiliation. Une autre rencontre, individuelle cette fois, était proposée aux personnes indécises, afin de clarifier leur position.

Les ateliers

Dans le contexte du projet Synchro, l'atelier est un lieu de *coconstruction* de savoirs, de savoir-faire et de savoir-devenir. Chaque atelier est associé à une dimension précise qui agit comme porte d'entrée dans le monde biologique, psychologique, social et vocationnel. Les intervenants doivent cependant faire en sorte que les ateliers intègrent l'ensemble des dimensions, en faisant

222. Les personnes visées étaient considérées à risque de chômage de longue durée et présentaient certaines caractéristiques, notamment : une faible scolarité, une longue absence du marché du travail et une faible estime de soi.

223. Réginald SAVARD, Manon ROBIDOUX et Réjeanne LAHAIE, *op. cit.*, p. 111.

notamment ressortir les implications du thème abordé dans l'ensemble des dimensions de la vie. Afin de favoriser l'autodétermination et le pouvoir d'agir, l'animation des ateliers devait toujours être interactive, en appelant la participation et en intégrant des éléments de la pédagogie expérientielle.

Les intervenants avaient à leur disposition une banque d'ateliers élaborés par les concepteurs du projet. Des activités externes y étaient également proposées. Selon les besoins des participantes et des participants, les intervenants pouvaient ajuster le contenu des ateliers ou en élaborer de nouveaux. Au fil du temps, il était prévu que les participantes et les participants pourraient s'impliquer progressivement dans le choix des thèmes, de même que dans la conception et l'animation. Les ateliers proposés par les concepteurs du projet couvraient les quatre dimensions sur lesquelles le projet voulait agir²²⁴ :

- **Dimension biologique.** Six ateliers étaient proposés aux intervenants pour couvrir cette dimension. Un des ateliers invitait par exemple les personnes à s'exprimer sur la variation de leur niveau d'énergie dans différentes situations, comme la réalisation de certaines activités. Un deuxième atelier invitait les personnes à réfléchir sur les effets de la nutrition sur la santé et à modifier une habitude alimentaire. Les autres portaient sur les événements marquants de la vie des personnes sur le plan de la santé et sur les stratégies utilisées pour surmonter les difficultés, sur le fonctionnement du cerveau, sur l'influence des pensées sur le bien-être physique et finalement sur l'activité physique.
- **Dimension psychologique.** Quinze ateliers étaient ici proposés. L'un d'eux amenait les personnes à explorer leur processus motivationnel en créant un ABC de la motivation, sous forme de manuel, de sketch ou sous une forme choisie par le groupe. Les autres ateliers cherchaient à favoriser l'estime de soi par l'identification de réussites, à explorer les croyances qui font obstacle au développement personnel, à découvrir les obstacles qui empêchent de se projeter, à déterminer les transitions afin d'améliorer la capacité à les vivre et à élaborer un plan d'action pour changer une habitude. Un atelier sur les stratégies d'adaptation avait pour but d'amener les personnes à observer leurs comportements, leurs rôles et leurs modes d'interaction en groupe.
- **Dimension sociale.** Les sept ateliers proposés portaient sur les préjugés, sur les outils de communication permettant d'améliorer son interaction avec les autres, sur la détermination de son style relationnel, sur l'entraide, sur l'identification de personnes qui peuvent être aidantes dans la conduite de projets et sur la détermination des lieux où les participantes et les participants peuvent jouer un rôle actif dans la communauté. Un autre atelier portait sur la reconnaissance et la compréhension de ses comportements lors de conflits.
- **Dimension vocationnelle.** Cinq ateliers étaient proposés pour couvrir cette dimension. Un premier atelier avait pour but d'amener les personnes à symboliser de l'information significative pour elles sur le plan vocationnel (intérêts, valeurs, aptitudes, etc.) sur un

224. Les ateliers proposés par les concepteurs du projet sont présentés dans un cahier : Réginald SAVARD, Manon ROBIDOUX, Réjeanne LAHAIE, Lucie LAMARCHE et Jacques LIMOGES, *Synchro autrement*, Université de Sherbrooke, août 2002.

support tridimensionnel qu'elles présentaient par la suite aux autres personnes. Un autre atelier les amenait à participer à des mises en situation sollicitant leurs compétences transversales. Les autres ateliers cherchaient à mieux faire comprendre l'organisation du monde du travail, à favoriser l'exploration de préférences parmi des métiers et professions, et finalement à inciter les personnes à construire une vision du marché du travail à partir de leurs perceptions et de faits observables.

Les projets

Les projets individuels, en sous-groupe ou en groupe constituaient une autre modalité d'intervention importante du projet. Afin de favoriser la pratique de l'autodétermination et du pouvoir d'agir, les projets étaient généralement conçus et entrepris par les participantes et les participants, en fonction de leurs besoins et de leurs objectifs. Parce que l'autodétermination et le pouvoir d'agir s'acquièrent progressivement, il était cependant prévu par les concepteurs du projet *Synchro* que les premiers projets puissent être entrepris par les intervenants.

Les activités d'intégration et le transfert d'apprentissage

Puisque la subjectivité de la personne en interaction dans de multiples champs intersubjectifs était au cœur du projet *Synchro*, l'intervention devait être menée à la fois auprès des personnes, du groupe, de l'entourage et de la communauté. Le transfert d'apprentissage dans un environnement social plus large était un élément essentiel du projet, sinon les compétences acquises par les participantes et les participants risquaient de ne pas se déployer en dehors du groupe. Le transfert d'apprentissage suppose qu'une connaissance acquise dans un contexte particulier puisse être reprise d'une façon judicieuse et fonctionnelle dans un nouveau contexte.

Afin de favoriser le transfert et le maintien des apprentissages, le projet *Synchro* tentait de soutenir les personnes dans leurs stratégies, relativement à des obstacles rencontrés dans leur environnement social et physique. Par exemple, l'équipe d'intervention pouvait accompagner une personne qui voulait briser sa situation d'isolement ou une autre qui voulait améliorer sa condition physique. Les intervenants pouvaient alors guider la personne vers la réalisation de projets aux objectifs réalistes et progressifs, afin d'assurer autant que possible le succès des efforts qui étaient faits.

L'autopositionnement

Afin de favoriser l'autodétermination et le pouvoir d'agir, l'autopositionnement était associé à toutes les modalités d'intervention du projet *Synchro*. Il s'agit d'une démarche qui invite les personnes à entrer en contact avec leur niveau de confort ou d'inconfort relativement à un thème, à un comportement, à une habitude ou à une situation, afin de les amener à se donner des objectifs de maintien ou de changement à atteindre dans le cours du projet. En invitant la personne à déterminer elle-même ce qui pourrait nécessiter un changement chez elle, l'autopositionnement est un outil essentiel de l'autodétermination, qui suppose le droit et la responsabilité de se prendre en charge soi-même.

Une grille d'autopositionnement était fournie aux participantes et aux participants, qui étaient invités à l'utiliser régulièrement. Les concepteurs du projet donnent cet exemple d'autopositionnement, qui porte sur la gestion de la colère²²⁵ :

Faisant suite à un atelier ou encore à un incident survenu entre les membres d'un sous-groupe qui s'investissent ensemble dans un projet, les participantes et participants sont invités à s'autopositionner, c'est-à-dire à préciser sur leur grille individuelle s'ils se situent dans une zone de confort, d'inconfort ou une zone intolérable (ex. : Je coche la zone d'inconfort). Deuxièmement, les participantes et participants identifient pourquoi ils se situent dans cette zone (ex. : Je me situe dans la zone d'inconfort parce qu'en général, je n'ai pas trop de problèmes avec ça, mais lorsqu'on me donne des ordres, je ne supporte pas et je réagis avec beaucoup de colère). Ensuite, chacun décide s'il veut maintenir, modifier, enlever ou ajouter quelque chose à l'état actuel de sa gestion de la colère (ex. : En fait, j'aimerais bien comprendre comment ça se fait que j'explose dans ce temps-là, parce que ça finit toujours par me rattraper dans mes jobs, et même avec ma mère et mes frères). Et finalement, chacun tente de concrétiser la décision qu'il a prise à travers un projet qu'il conçoit à cet effet ou en l'intégrant dans un projet déjà en cours (ex. : Là, tout de suite comme ça, je ne sais pas vraiment comment m'y prendre pour changer quelque chose là-dedans, mais je me rends compte que c'est important pour moi de m'en occuper. Je vais voir ça en rencontre individuelle).

Les concepteurs du projet Synchro ne voulaient pas exclure les personnes analphabètes, même si le projet comportait des activités de lecture et d'écriture. En plus de la grille d'autopositionnement, les personnes devaient notamment savoir utiliser un carnet de route, dans lequel elles pouvaient noter des impressions et des perceptions, des idées d'activités d'intégration, etc. Le projet prévoyait un accompagnement pour les personnes éprouvant des difficultés en lecture et en rédaction.

L'accompagnement postparticipation

Un accompagnement d'une année était offert aux participantes et aux participants après les 20 semaines du projet *Synchro*. Toutefois, les personnes n'ont pas nécessairement pu maintenir un lien avec les mêmes intervenants, parce que certains avaient quitté pendant le projet ou à la fin de celui-ci, ou encore pendant les premières semaines du suivi²²⁶.

L'accompagnement s'est fait au moyen de rencontres individuelles et en groupe. Deux des sites d'expérimentation ont organisé des rencontres en groupe au cours du suivi, tandis que le troisième ne l'a pas fait. Le suivi individuel s'est effectué à des fréquences variables selon les besoins manifestés par les personnes, par téléphone ou par des rencontres individuelles.

225. Réginald SAVARD, Manon ROBIDOUX et Réjeanne LAHAIE, *op. cit.*, p. 117.

226. Réginald SAVARD, Manon ROBIDOUX et Alexandra BRIEN, *Projet Synchro. Pourquoi pas maintenant? Rapport de recherche*, Emploi-Québec et Université de Sherbrooke, juillet 2005, 107 p. Voir la section 3.1, p. 78. Il n'a pas été possible à l'équipe de recherche de recueillir de l'information précise sur les modalités du suivi postparticipation.

L'ÉVALUATION DE L'INTERVENTION

L'équipe de conception du projet a mené deux recherches évaluatives sur celui-ci²²⁷. La première, menée peu après les 20 semaines d'intervention, comprenait deux volets :

- Le volet qualitatif reposait sur l'analyse des journaux de bord, des rapports sur les processus individuels et des commentaires faits lors de rencontres de bilan avec les trois équipes d'intervention. Des groupes de discussion ont aussi été organisés avec les personnes à la fin des 20 semaines d'activité.
- Le volet quantitatif reposait sur l'évaluation de neuf facteurs psychosociaux mesurés au début, au milieu et à la fin des 20 semaines en groupe, afin de constater les effets du projet sur les personnes.

La seconde évaluation a été effectuée 18 mois après les 20 semaines en groupe pour voir où en étaient les participantes et les participants. Elle comprenait également un volet quantitatif et qualitatif :

- Le premier volet consistait à mesurer à nouveau les neuf facteurs psychosociaux pour voir si les gains observés au cours de l'intervention se maintenaient dans le temps.
- Le deuxième volet, de nature qualitative, consistait à analyser les trajectoires des personnes après la fin du projet, à partir d'entrevues semi-dirigées.

Au début du projet, les personnes prenaient beaucoup de temps pour remplir les questionnaires utilisés pour les volets quantitatifs de l'évaluation. Cela est devenu plus facile lorsque les questionnaires ont été distribués une seconde fois. Les intervenants pouvaient au besoin mettre en œuvre des activités moins exigeantes sur le plan de la maîtrise de l'écrit, afin de ne pas mettre les personnes dans une situation d'échec.

La première évaluation : volet qualitatif²²⁸

Afin d'interpréter les résultats de l'exercice d'évaluation, un indice d'adhésion des pratiques d'intervention a été calculé, en analysant les journaux de bord des intervenants à partir des principes du cadre d'intervention. La confrontation des principes et des pratiques a permis d'établir un degré de correspondance entre les pratiques et le cadre d'intervention. Ce taux d'adhésion a varié de 30 % à 90 % selon les différents sites d'expérimentation.

L'évaluation de la mise en œuvre du projet a démontré que :

227. Les deux rapports de recherche ont le même titre (voir note précédente). Le premier rapport a été publié en janvier 2004.

228. Premier rapport de recherche, p. 12-40.

- **Les rencontres d'information permettaient de recruter la clientèle visée par le projet.** Lorsque l'indice d'adhésion des pratiques était élevé, les rencontres d'information suscitaient l'espoir et la motivation à participer chez les personnes.
- **Tout au long du projet, la création et la révision de normes par le groupe ont été un élément important du projet,** exigeant autant pour les intervenants que pour les participantes et les participants. Des comportements comme l'absentéisme, le retard ou une participation factice aux activités en groupe risquaient de provoquer l'autoexclusion de certaines personnes ou le rejet par le groupe. L'équipe d'intervention devait accompagner la personne en difficulté, tout en conscientisant le groupe sur la dynamique d'exclusion qui pouvait s'installer.
- **Les activités d'autopositionnement n'ont pas eu le succès espéré,** en partie parce que la grille d'autopositionnement était considérée comme trop complexe par les participants. Cet exercice était jugé essentiel par les concepteurs du projet pour l'établissement par les participants d'objectifs d'apprentissage, dans une perspective d'autodétermination et de pouvoir d'agir.
- **Les quatre dimensions définies au départ (biologique, psychologique, sociale et vocationnelle) se sont avérées pertinentes.** Les dimensions psychologique et sociale ont été au cœur de la majorité des processus individuels et de groupe, notamment en ce qui a trait à l'estime de soi et à la confiance aux autres. Plusieurs participantes ou participants avaient des limites cognitives, éprouvaient des souffrances psychologiques et avaient parfois des problèmes liés à la santé mentale. Dans les groupes où l'indice d'adhésion était élevé, les rencontres individuelles et en groupe permettaient aux personnes d'être entendues dans l'expression de limites, de souffrances et de difficultés.
- **La sphère vocationnelle était celle dont les personnes se sentaient le plus éloignée.** Dans les groupes où l'indice d'adhésion des pratiques d'intervention était élevé, cette dimension apparaissait peu ou pas dans les premiers mois du projet. Lorsque cette dimension a été introduite plus rapidement, par l'équipe d'intervention plutôt que par les participants eux-mêmes, les participants ont adopté des comportements de soumission ou de rébellion. À partir de cette constatation, les concepteurs du projet pensent que la tension vécue par les personnes dans un contexte de réinsertion socioprofessionnelle doit être gérée avec beaucoup de prudence²²⁹. Cette tension doit demeurer tolérable, sinon elle déclenche des mécanismes d'autoprotection.
- **Les ateliers en groupe demandaient à la fois vigilance, rigueur et souplesse chez les intervenants.** Les intervenants qui ont mis en œuvre des ateliers sans en comprendre les fondements ont éprouvé des difficultés à guider les participantes et les participants en vue de l'appropriation des processus, ce qui pouvait entraîner de la confusion, de la colère ou de la démotivation. En outre, des personnes ont trouvé que certains ateliers étaient trop difficiles (par exemple des ateliers jugés trop théoriques). Les intervenants devaient donc

229. Premier rapport de recherche, p. 40.

en ajuster le contenu, offrir pendant et après l'atelier le soutien nécessaire, tout en demeurant sensibles aux expériences possibles d'humiliation et de honte.

- **Les rencontres individuelles devaient être présentées comme une modalité importante du projet.** Elles devaient commencer tôt et se tenir de façon régulière. Après quelques jours d'appropriation, l'implication des personnes dans le pairage avec un intervenant était un élément important d'une bonne alliance de travail. Le climat des rencontres individuelles était fondamental : des mécanismes d'autoprotection se manifestaient lorsqu'elles étaient perçues comme des activités de surveillance, d'évaluation ou de manipulation pour forcer un projet vocationnel.
- **Dans les groupes où l'indice d'adhésion des pratiques d'intervention était élevé, on a noté une nette préférence pour la réalisation de projets collectifs se déployant dans l'environnement**²³⁰. Dans les groupes où l'indice d'adhésion était faible, les projets individuels moins ouverts sur la communauté prédominaient. Ils semblaient ainsi reproduire la dynamique habituelle des programmes qui se concentrent sur l'individu, plutôt que sur l'individu en *coconstruction* dans et avec son environnement.
- **Les activités d'autofinancement ont suscité l'entraide, la créativité, l'utilisation des ressources, l'autodétermination et le pouvoir d'agir.** Elles ont également favorisé l'actualisation d'intentions comme le réseautage, le développement d'habiletés de coopération et l'amélioration de l'estime de soi.
- **Les participantes et les participants ont manifesté leur préférence pour le concret et le mouvement.** Lorsque des sujets ont été abordés de façon didactique, les personnes ont eu tendance à décrocher rapidement. Elles maintenaient au contraire leur enthousiasme lors d'échanges sur leur expérience et leur vécu.
- **La centralité de l'autodétermination et du pouvoir d'agir n'a pas été soulignée suffisamment dans la documentation du projet et dans les activités de formation des équipes d'intervention.** Certains intervenants ont eu de la difficulté à se détacher de leur pratique traditionnelle, entraînant parfois des réactions, des raisonnements, des exigences et des choix d'intervention qui n'étaient pas dans l'esprit du projet Synchro²³¹.
- **Quelques semaines avant la fin du projet, certaines personnes ont commencé à appréhender le retour à l'isolement,** la perte du soutien des autres personnes et de l'équipe d'intervention, le retour de manque de sens, de structure et de régularité dans leur vie ainsi que la diminution de la prestation (un certain montant était ajouté par Emploi-Québec pour leur participation au projet.). Des personnes ont alors vécu de l'anxiété et une intolérance à l'ambiguïté, et ont adopté des comportements d'autoprotection. Certains groupes ont organisé des activités, afin d'amorcer ensemble le deuil relatif à l'expérience.

230. Dans les groupes où l'indice d'adhésion était élevé, des projets collectifs étaient introduits dès la première semaine. Les participants devaient par exemple faire une liste du matériel nécessaire et effectuer les achats, choisir des couleurs et peindre le local, aménager le coin cuisine, etc.

231. Premier rapport de recherche, p. 34.

Un groupe a quant à lui organisé la tenue de cafés-rencontres à la 17^e semaine, dans le but de perpétuer cette activité après la fin du projet.

- **Quel que soit le taux d'adhésion, les équipes d'intervention ont terminé le projet dans l'épuisement.** Cela peut s'expliquer par les exigences élevées du projet, qui demande aux intervenants de sortir de leurs habitudes d'intervention. Le caractère expérimental du projet supposait un niveau d'exigence plus élevé qu'une intervention déjà rodée. L'épuisement des intervenants peut également être attribué au non-respect de certaines conditions, notamment le ratio de trois intervenants pour un groupe de 12 participants. Il y avait bien trois personnes par équipe d'intervention, mais elles n'ont pas été complètement libérées de leurs autres activités professionnelles.

La première évaluation : volet quantitatif²³²

Le second volet de l'évaluation du projet Synchro a cherché à savoir si les participantes et les participants ont manifesté des changements psychosociaux en cours de participation. Pour ce faire, l'équipe d'évaluation leur a fait remplir une série de questionnaires au début, au milieu et à la fin du projet. Seuls les résultats des tests effectués au début et à la fin du projet ont été retenus pour l'évaluation, parce que les résultats intermédiaires comportaient trop de données manquantes.

Les questionnaires portaient sur plusieurs facteurs psychosociaux reconnus pour leur influence sur la réinsertion socioprofessionnelle. L'analyse des résultats a révélé une amélioration significative pour la majorité de ces facteurs, dans la majorité des cas sans différence significative selon le sexe et l'âge :

- ***L'estime de soi.*** Ce facteur a été mesuré au moyen de l'*Échelle d'estime de soi*, de Rosenberg, qui comporte 10 énoncés cotés de 0 à 4 sur la disposition des personnes en termes d'optimisme et de pessimisme. En moyenne, les personnes ont vu leur estime d'eux-mêmes augmenter de façon significative au cours du projet.
- ***L'optimisme.*** Ce facteur a été mesuré au moyen du *Questionnaire d'optimisme révisé*, de Sheir, Carver et Bridges. Les résultats indiquent que les personnes ont connu une hausse significative de l'optimisme à la fin du projet. Les femmes ont connu une plus forte amélioration que les hommes.
- ***La dépression.*** Ce facteur a été mesuré au moyen de *L'inventaire de dépression*, de Beck. Les résultats indiquent que les personnes ont vu leur niveau de dépression diminuer entre le début et la fin du projet.
- ***L'anxiété.*** Ce facteur a été mesuré au moyen du *Questionnaire d'anxiété ASTA*, de Bergeron, Landry et Bélanger, qui comporte 40 énoncés cotés sur une échelle en quatre points. Les résultats indiquent que l'anxiété des personnes a diminué au cours du projet. Cette diminution touche aussi bien l'anxiété situationnelle, de nature transitoire, que

232. Premier rapport de recherche, p. 41-63.

l'anxiété-trait, plus stable, qui consiste à voir plusieurs situations comme dangereuses ou menaçantes.

- **La détresse psychologique.** Ce facteur a été mesuré à l'aide de *L'inventaire des symptômes brefs* (BSI), de Derogatis et Spencer, qui comprend 53 énoncés visant à évaluer la détresse psychologique, cotés sur une échelle en cinq points. Les personnes ont affiché une diminution de sept symptômes de détresse psychologique : la somatisation, l'obsession-compulsion, la sensibilité interpersonnelle²³³, la dépression, l'anxiété, l'anxiété phobique et finalement l'état psychotique. Elles n'ont toutefois démontré aucune amélioration significative quant à deux dimensions, soit l'hostilité et les idées paranoïaques. Des indices globaux établis à partir de l'ensemble des dimensions du test ont démontré une diminution significative de la détresse psychologique²³⁴.
- **Le soutien social.** Ce facteur a été mesuré à partir du *Questionnaire sur le soutien social*, de Sarazon, Levine et Basham. Sur l'échelle de disponibilité du soutien social, seuls les hommes ont déclaré avoir eu plus de soutien à la fin du projet. Ce soutien était donné par les mêmes personnes (parents, amis ou intervenants) et ne semblait pas plus satisfaisant à la fin du projet qu'au début. Les participants qui ont passé moins de temps sans emploi ont connu une hausse plus importante du soutien social²³⁵.
- **La perception des obstacles à l'insertion en emploi et le sentiment d'efficacité personnelle.** Ces facteurs ont été mesurés à l'aide du questionnaire intitulé *Les obstacles à la réinsertion professionnelle*, de Corbière. À la fin du projet Synchro, les personnes percevaient plus d'obstacles à l'insertion, probablement parce que la participation avait pour effet de conscientiser davantage les personnes quant aux difficultés d'insertion professionnelle. Ces obstacles étaient liés à l'autonomie, au contexte, à la santé et aux habiletés des personnes. Quel que soit le temps de mesure, les personnes manifestaient cependant un sentiment d'efficacité personnelle élevé. Ce sentiment n'a augmenté que pour les obstacles liés à la santé.
- **Les étapes de changement.** La position des personnes relativement à ces étapes a été évaluée au moyen de l'*Échelle d'évaluation du changement (ECC)* de McConaughy, Prochaska et Velicer, qui permet d'évaluer quatre étapes de changement selon la théorie de Prochaska : précontemplation, contemplation, action et maintien. Les résultats démontrent une diminution significative des scores moyens liés aux étapes de contemplation et de maintien, alors qu'il n'y a pas de différence significative pour les deux autres. Les auteurs attribuent la diminution des scores liés à l'étape de contemplation au fait que les personnes tentent davantage d'adopter de nouveaux comportements pour faire face à leurs difficultés à la fin du projet. Quant à elle, la diminution observée relativement au maintien pourrait s'expliquer par le fait que les personnes éprouvent à la

233. Cette dimension désigne le fait qu'une personne se sente inadéquate et inférieure lorsqu'elle se compare aux autres. La dépréciation et le doute de soi sont parmi les manifestations de cette dimension. L'âge semble influencer l'échelle de sensibilité interpersonnelle et d'obsession-compulsion.

234. Premier rapport de recherche, p. 49-50.

235. *Ibid.*, p. 61.

fin plus de difficulté à maintenir les nouveaux comportements appris au cours du projet. Cette observation démontre l'importance d'effectuer un suivi des personnes après leur participation²³⁶.

- **Les stratégies adaptatives.** Les stratégies adaptatives sont constituées par l'ensemble des efforts faits par une personne pour faire face à un facteur stressant. Le recours à différents types de stratégies a été mesuré à partir de l'outil appelé *The Ways of Coping Questionnaire (WCQ)*, de Folkman et Lazarus. Les résultats ont indiqué une différence significative positive entre les deux passations pour l'échelle mesurant la recherche de soutien social. Aucune différence n'a cependant été observée pour les stratégies reposant sur la confrontation et la résolution de problèmes. Aucune différence n'a été observée non plus pour les stratégies qui sont davantage orientées vers la régulation des émotions : la distanciation, l'autocontrôle, l'acceptation de la responsabilité, l'évitement et la fuite, et la réévaluation positive. Les rédacteurs du rapport croient que l'absence de différences significatives pour plusieurs stratégies pourrait s'expliquer par différents facteurs, notamment : l'absence prolongée du marché du travail, qui pourrait atténuer le stress associé à la situation de non-emploi, le fait que les stratégies adaptatives sont considérées par plusieurs spécialistes comme des traits de caractère peu sujets à changement à court terme, et l'encadrement de l'équipe du projet *Synchro*, qui a peut-être pallié la nécessité pour les personnes de développer de nouvelles stratégies. Le rapport de recherche rappelle également que le projet visait des résultats intermédiaires et que la recherche d'emploi n'était pas un but à court terme pour l'ensemble des participants et des participantes²³⁷.

La deuxième évaluation : volet quantitatif²³⁸

La deuxième recherche évaluative a été menée auprès des participants et des participantes six mois après la période de consolidation, d'une durée de 12 mois, qui a succédé à l'intervention proprement dite. La collecte de données a donc été effectuée 18 mois après la fin des 20 semaines du projet. De nature quantitative, le premier volet avait pour but de vérifier si les améliorations relativement aux facteurs psychosociaux évalués à la fin de l'intervention étaient maintenues 18 mois plus tard. Pour ce faire, on a demandé aux personnes de remplir de nouveau, 18 mois plus tard, les questionnaires qu'elles avaient remplis au début et à la fin de l'intervention. Sur les 29 participantes et participants au projet, 18 ont accepté de participer à cette nouvelle collecte de données. Une comparaison des variables sociodémographiques du groupe des personnes ayant accepté de participer à cette collecte avec celles observées au sein du groupe des personnes ayant refusé n'a pas révélé de différences significatives entre les deux groupes.

L'analyse des données recueillies a révélé que les participantes et participants ont conservé plusieurs des acquis psychosociaux : niveau d'estime de soi, d'optimisme, de bien-être psychologique, d'anxiété et de détresse psychologique. La perception des obstacles relatifs au retour au travail demeurait elle aussi inchangée, de même que le sentiment d'efficacité pour les

236. *Ibid.*, p. 57.

237. *Ibid.*, p. 55.

238. Deuxième rapport de recherche, p. 7-34.

surmonter, à l'exception du sentiment d'efficacité lié aux habiletés, qui a diminué significativement²³⁹.

L'évaluation des stratégies adaptatives a en outre démontré le maintien des acquis relatifs à la recherche de soutien social. La disponibilité de ce soutien a également été maintenue 18 mois après l'intervention. Les résultats obtenus à partir du questionnaire sur les étapes de changement de Prochaska ont révélé une augmentation significative des scores moyens à l'étape de précontemplation. Sans écarter la possibilité que cela reflète une régression chez certaines personnes, les auteurs émettent l'hypothèse que cela pourrait être lié au fait que certaines personnes ont déjà effectué un changement important et ne ressentent plus le besoin de modifier leur comportement.

Une analyse rétrospective des résultats observés au début et à la fin des 20 semaines du projet a également été faite, en distinguant les 16 personnes qui étaient engagées dans des projets de formation ou d'emploi des 13 personnes qui disaient être engagées dans des projets personnels ou autres, sans lien direct avec la sphère vocationnelle. Cette analyse a révélé que les deux groupes ont évolué très différemment entre le début et la fin du projet²⁴⁰. Le premier groupe démontrait ainsi une amélioration nettement plus marquée pour la majorité des facteurs psychosociaux que le groupe engagé dans des projets sans lien avec la sphère vocationnelle, à l'exception du sentiment d'efficacité personnelle. Selon les auteurs de l'étude, cela pourrait démontrer la valeur prédictive des facteurs psychosociaux sur l'insertion socioprofessionnelle²⁴¹.

La deuxième évaluation : volet qualitatif²⁴²

Le deuxième volet de la recherche menée 18 mois après la fin de l'intervention avait pour but de mieux connaître les trajectoires professionnelles des participantes et des participants au projet. Dix-huit personnes, neuf hommes et neuf femmes, ont accepté d'être interviewés au cours d'une entrevue semi-dirigée. La moitié des personnes faisaient partie du groupe des personnes engagées dans un projet de formation ou d'emploi, alors que l'autre moitié était engagée dans des projets personnels. Toutes ces personnes étaient interrogées sur leur situation au moment de l'entrevue, sur le suivi effectué au cours de l'année de consolidation et sur des améliorations qui devraient, selon eux, être apportées au projet *Synchro*. Les intervenants des trois sites d'expérimentation ont aussi été interrogés sur les caractéristiques de la prestation de service au cours de l'année de consolidation.

L'analyse des trajectoires a permis de distinguer trois groupes parmi les personnes qui ont participé aux entrevues semi-dirigées (Tableau 4). En plus des personnes en mouvement dans la sphère emploi/formation, cette analyse a distingué deux groupes parmi les neuf personnes

239. Les auteurs du rapport se demandent si un accompagnement plus soutenu et se rapprochant davantage de la formation aurait pu permettre de maintenir ce sentiment d'efficacité.

240. Deuxième rapport de recherche, p. 24-35.

241. *Ibid.*, p. 25.

242. *Ibid.*, p. 35-86.

engagées dans un projet personnel, soit cinq personnes en mouvement vers la sphère formation/emploi et quatre personnes sans mouvement vers cette sphère.

Tableau 5 : Position des personnes ayant participé aux entretiens semi-dirigés relativement à la sphère formation/emploi ²⁴³		
Projet formation/emploi (neuf personnes)	Projets personnels ou autres (neuf personnes)	
En mouvement dans... (neuf personnes)	En mouvement vers... (cinq personnes)	Sans mouvement vers... (quatre personnes)
En emploi (trois personnes) En emploi subventionné (deux personnes) En recherche d'emploi (deux personnes) En formation (deux personnes)	Tentatives d'insertion Projections ou préoccupations relatives au marché du travail	Niveau d'intérêt, de préoccupation et d'activité lié au marché du travail très faible ou inexistant

Globalement, les personnes en mouvement dans la sphère formation/emploi ont trouvé des stratégies leur permettant de surmonter les obstacles qu'elles ont rencontrés. Les allers-retours entre l'insertion et la recherche d'emploi ont constitué des moments à risque pour les personnes ayant une histoire de rupture et de retrait. L'acceptation d'une certaine responsabilité dans leur parcours semble avoir été importante pour ces personnes, reposant non pas sur la culpabilité et la honte, mais sur le goût d'exercer un pouvoir d'agir sur leur vie. Cette attitude a été accompagnée par l'acceptation de la nécessité d'avoir recours à du soutien social, tant pour la recherche d'information que pour du soutien pratique et émotionnel.

Ce soutien social provenant des équipes d'intervention, du groupe ou d'autres personnes semble avoir été très important pour les personnes en mouvement dans la sphère formation/emploi. Il a été utilisé surtout pour obtenir de l'information, des conseils ou des outils nécessaires à la recherche d'emploi ou à l'insertion dans des activités de formation²⁴⁴. Lorsque ce soutien n'était pas présent, le risque de rechute était plus élevé, faisant apparaître d'anciens réflexes de rupture. Toutefois, le recours à des stratégies d'autoprotection a parfois été nécessaire, notamment lorsque le soutien social, même bien intentionné, avait pour conséquence d'augmenter l'anxiété et d'induire la culpabilité.

Cinq personnes ont été considérées comme étant en mouvement vers la sphère emploi/formation parce qu'elles ont mentionné des préoccupations ou des projets orientés vers l'emploi ou la formation. Il s'agissait notamment de projets dits personnels, mais pourtant liés à l'emploi ou à la formation : préoccupation relative à un choix professionnel, implication dans l'apprentissage de méthodes de recherche d'emploi, fin d'une relation amoureuse négative empêchant un

243. *Ibid.*, tableau 32, p. 39.

244. *Ibid.*, p. 80.

investissement dans une démarche socioprofessionnelle ou gestes ayant pour but d'améliorer la santé physique ou mentale en vue de s'insérer sur le marché du travail. Les entrevues avec ces personnes ont mis en lumière des améliorations relatives à l'estime de soi et au sentiment d'efficacité personnelle. Le besoin qui est ressorti avec le plus de force portait sur le soutien social professionnel et personnalisé, axé sur l'estime de soi et le sentiment d'efficacité personnelle, et soutenant l'autodétermination et le pouvoir d'agir.

Parmi les quatre ex-participants considérés comme n'étant pas en mouvement vers la sphère emploi/formation, trois personnes n'avaient pas vraiment l'intention de s'intégrer professionnellement, même si elles affirmaient avoir fait des projets de retour en emploi. Deux d'entre elles ne croyaient pas que le fait d'intégrer la sphère emploi/formation aurait pu améliorer leur situation, tandis qu'une troisième croyait qu'il n'était plus possible de s'insérer sur le marché du travail. Une autre affirmait vouloir travailler, mais n'admettait aucune responsabilité relativement à sa situation, condition de l'apparition de nouvelles stratégies et de l'exercice du pouvoir d'agir. Ces quatre personnes invoquaient également des problèmes de santé physique ou mentale, un âge avancé et un faible niveau d'éducation pour justifier leur absence de motivation. L'une d'elles accusait en outre le système social d'être seul responsable de sa situation. Ces personnes ont peu utilisé le soutien social offert après la fin du projet²⁴⁵. Lorsqu'il a été utilisé, il a répondu à un besoin affectif d'être en lien avec autrui, sans pour autant être une occasion de s'interroger sur soi ou sur ses stratégies. Se référant à l'étude de de Gaulejac et Taboada-Leonetti, les auteurs de l'étude émettent l'hypothèse que ces personnes utilisent peut-être des stratégies de dégageant de la situation, afin de revaloriser leur identité. Elles pourraient aussi utiliser une stratégie d'évitement pour maintenir leur cohésion interne.

Quelques commentaires sur le projet Synchro ont été formulés. Parmi les personnes en mouvement dans la sphère formation/emploi, une personne aurait souhaité avoir une vision plus globale du projet au départ. Une autre aurait préféré que les activités, au cours des 20 semaines du projet, soient plus concrètes. Deux participants ont affirmé qu'ils n'avaient pas aimé parler d'eux-mêmes devant le groupe, alors qu'un autre a fait part de son inconfort devant les tensions entre les participants.

Chez les personnes en mouvement vers la sphère formation/emploi au moment de l'étude, deux personnes ont mentionné qu'elles auraient préféré avoir plus d'activités liées à l'emploi pendant les 20 semaines du projet. Pendant les 12 mois du suivi postparticipation, elles auraient en outre aimé constituer un groupe pour le soutien à la recherche d'emploi. Trois personnes ont mentionné ne pas avoir apprécié les tensions au sein du groupe.

Parmi les quatre personnes sans mouvement vers l'emploi, trois ont affirmé qu'elles auraient aimé avoir plus d'activités liées à l'emploi dans le contexte du projet. Selon l'équipe de chercheurs, cette position pourrait s'expliquer par le fait que ces personnes ont recours à une stratégie d'autoprotection pour justifier leur inaction, puisqu'elles attribuent leur situation à une cause externe, soit le projet qui n'aurait pas suffisamment mis l'accent sur l'emploi²⁴⁶. Deux

245. *Ibid.*, section 3.4, p. 83.

246. *Ibid.*, section 3.5, p. 85.

personnes auraient par ailleurs souhaité plus d'activités concrètes, au détriment du temps accordé pour parler des sentiments éprouvés par les participantes et les participants.

CONCLUSION

Le vieillissement démographique et la longue période de croissance économique ont profondément modifié le marché du travail québécois depuis le milieu des années 1990. Le Québec a connu depuis lors une hausse importante du taux d'emploi et une baisse très nette du taux de chômage, qui atteignait en 2007 son plus bas niveau depuis les 30 dernières années. Avec la baisse du nombre de jeunes qui entrent sur le marché du travail, de plus en plus d'entreprises sont confrontées à des difficultés de recrutement de main-d'œuvre.

Alors que les interventions pour favoriser l'insertion en emploi des chômeurs et des chômeuses se butaient au début des années 1990 à une création d'emplois insuffisante, le marché du travail a depuis procuré un nombre croissant de possibilités aux personnes qui cherchent à s'intégrer en emploi. Ce phénomène a d'ailleurs déjà contribué en grande partie à la baisse importante de la clientèle sans contraintes à l'emploi de l'aide sociale.

Des crises conjoncturelles pourront provoquer une baisse du taux d'emploi et une hausse du taux de chômage. Mais, compte tenu de la dynamique démographique, la tendance à long terme du marché du travail sera fort probablement caractérisée par des difficultés de recrutement dans plusieurs secteurs d'activité et pour plusieurs catégories d'emploi exigeant différents niveaux de qualification. Ces difficultés pourraient nuire aux perspectives de croissance des entreprises et au développement économique du Québec.

Afin de relever ce défi, le gouvernement du Québec a lancé en 2008 le *Pacte pour l'emploi*, qui comprend un ensemble de mesures visant à répondre aux besoins des entreprises et de la main-d'œuvre. En plus de favoriser le développement des compétences chez les personnes en emploi faiblement qualifiées et chez les travailleuses et les travailleurs à faible revenu, le Pacte cherche à soutenir des personnes qui éprouvent des difficultés d'intégration sur le marché du travail. Outre les personnes immigrantes, les membres des communautés visibles et les personnes handicapées, qui présentent des taux d'emploi nettement plus bas que la moyenne de la population, le Pacte vise notamment les personnes aptes au travail qui font des entrées et sorties répétées à l'assistance sociale.

Quelques initiatives du *Pacte* visent plus particulièrement les personnes éloignées du marché du travail. La mesure *Démarcheur d'emploi* permet ainsi d'accompagner pendant six mois les prestataires de l'aide sociale dans leurs démarches vers l'emploi. Elle prévoit également un accompagnement d'une année supplémentaire pour favoriser leur maintien en emploi. La mesure *Subvention salariale* a quant à elle été modifiée pour permettre aux entreprises de se voir rembourser une partie des frais d'accompagnement engagés afin de faciliter l'insertion durable en emploi. Ces deux initiatives devraient contribuer à répondre à l'un des besoins mentionnés par les spécialistes rencontrés dans le contexte de la présente recherche, qui se sont prononcés en faveur d'un accroissement des efforts pour l'accompagnement des personnes éloignées du marché du travail.

Dans le but de mieux aider les personnes dont l'intégration suppose une formation, la mise à jour des connaissances ou le développement de compétences, l'accessibilité aux *Projets de préparation à l'emploi* et à la *Mesure de formation de la main-d'œuvre* a été améliorée et l'allocation d'aide versée aux participantes et aux participants à ces mesures a été doublée, afin de les inciter à participer. Toutes les personnes participant aux mesures et aux services d'Emploi-Québec peuvent en outre obtenir sur demande un *Passeport-emploi*, qui décrit leurs compétences particulières, leurs expériences de travail ainsi que l'aide qu'Emploi-Québec leur apportera afin de soutenir leur insertion en emploi.

Afin de favoriser le retour au travail des prestataires de l'aide sociale de longue durée, un montant mensuel est ajouté pour une période maximale de 12 mois à la *Prime au travail* déjà offerte. Une autre initiative annoncée dans le *Pacte* est la création d'un simulateur de revenu en ligne, afin de favoriser chez les prestataires de l'assistance sociale une réévaluation des avantages financiers à occuper un emploi, même au salaire minimum. Des groupes de discussion tenus avec des prestataires ont en effet mis en évidence le fait que plusieurs considèrent que celui-ci est trop bas et qu'il ne présente pas d'avantage significatif comparé aux prestations d'aide sociale.

Alors que ces initiatives cherchent surtout à offrir des incitations pécuniaires et à soutenir une réévaluation rationnelle des avantages financiers liés à l'insertion en emploi, la recherche menée auprès des spécialistes a fait ressortir un ensemble de facteurs de nature subjective qui peuvent constituer pour les personnes éloignées du marché du travail des freins à la mobilisation, même dans les cas où elles pourraient être sensibles aux avantages financiers liés au retour au travail et à la possibilité de bénéficier d'un accompagnement lors du retour en emploi. La mise en mouvement de ces personnes peut requérir des interventions portant précisément sur ces facteurs, comme préalable à un cheminement de nature vocationnelle.

Cette recherche a ainsi permis de voir que l'exclusion économique est souvent accompagnée d'une exclusion sociale et symbolique, qui amène les personnes à vivre des sentiments comme la frustration, l'humiliation ou la révolte. Elles peuvent alors adopter diverses stratégies afin de supprimer ou de réduire ces sentiments et de retrouver un équilibre psychologique relatif, notamment en niant la légitimité de ceux et celles qui les jugent, en rejetant la responsabilité de la situation sur les autres ou en évitant les situations difficiles.

Les interventions qui se limitent à la dimension vocationnelle peuvent difficilement répondre aux besoins de la majorité de ces personnes. Certaines d'entre elles peuvent avoir besoin d'une intervention préalable, qui les aidera à développer leur motivation et leur capacité à se mobiliser dans un projet. Des personnes pourraient par contre se montrer peu intéressées par ce type d'intervention si celle-ci semble avoir peu de lien avec l'insertion en emploi, ce qu'offrent par exemple les entreprises d'insertion. D'autres peuvent également se montrer réfractaires à toute démarche vers l'emploi parce qu'elles ont adopté un mode de vie qui ne vise pas l'insertion socioprofessionnelle.

Dans le cas où une intervention préalable de nature psychosociale s'avérait pertinente, certains des spécialistes rencontrés se sont montrés critiques devant ce qu'ils considèrent être une approche traditionnelle de l'intervention, où l'intervenant pose un diagnostic pour ensuite proposer une stratégie d'action à la personne. Cette position explique en partie leur réticence devant l'utilisation d'outils psychométriques pour établir un diagnostic et leur préférence pour

des approches qui amènent les personnes à déterminer elles-mêmes leurs besoins. Sans être absolument opposés à leur utilisation, ils redoutent toutefois le risque d'une utilisation sans discernement de tels outils, qui pourrait amener certains intervenants à poser trop rapidement un diagnostic de non-employabilité chez certaines personnes.

Deux autres moyens permettent de déterminer le profil des personnes, afin de les diriger vers une intervention qui leur convient. Selon certains spécialistes, l'évaluation d'une personne par un intervenant, au moyen d'une entrevue, peut lui fournir les éléments pertinents pour discuter ensuite avec elle de l'intervention qui pourrait lui convenir. Une autre possibilité est l'autosélection et la détermination des besoins par la personne, qui décide de participer ou non à une activité qui lui est présentée. Le rôle de l'intervenant consiste alors à expliquer l'activité proposée et à faire valoir ses bénéfices. Si la personne ne perçoit pas l'utilité du projet, on considère qu'elle n'est pas prête à y participer.

Plusieurs théories développées au cours des dernières décennies du vingtième siècle peuvent être invoquées pour soutenir des interventions qui cherchent à s'éloigner du modèle traditionnel d'intervention, où l'intervenant décide seul de l'intervention appropriée pour une personne, à partir d'une analyse de ses besoins, pour ensuite la convaincre de la pertinence de l'intervention proposée. Certaines de ces théories mettent l'accent sur les besoins jugés fondamentaux chez toutes les personnes, notamment les besoins d'autoactualisation, d'autonomie, de compétence et d'attachement interpersonnel. D'autres théories portent sur les processus cognitifs qui influent sur la motivation, notamment la confiance qu'une action mènera à un résultat souhaitable malgré les contraintes de l'environnement et le sentiment d'être capable de mener à bien un certain nombre de tâches nécessaires pour réussir un projet. D'autres théories ont quant à elles essayé de comprendre les étapes et les stratégies des personnes qui tentent d'effectuer des changements importants dans leur vie ou qui se retrouvent devant des situations difficiles.

Ces théories ou concepts ont inspiré certains moyens d'intervention pour développer la motivation et la confiance en soi, comme le *Bilan de compétences* et l'*Entrevue motivationnelle*, de même que les interventions en groupe qui cherchent à développer la motivation et le pouvoir d'agir. Ces moyens visent à s'éloigner du modèle traditionnel d'intervention. Plutôt que d'être un expert qui définit la situation de la personne et les stratégies appropriées, l'intervenant est davantage un accompagnateur qui fournit les conseils et les outils dont la personne peut se servir pour se comprendre, se motiver et passer à l'action.

Ces théories peuvent inspirer tant des interventions individuelles que des interventions en groupe. Les interventions individuelles présentent l'avantage de permettre une intervention taillée sur mesure pour répondre aux besoins précis des personnes les plus vulnérables sur le plan psychosocial, qui auraient du mal à exprimer leur vulnérabilité dans un groupe. La relation de confiance avec un intervenant est alors une condition nécessaire à l'expression de ces personnes.

Toutefois, des recherches ont démontré que les activités en groupe peuvent être plus efficaces que les interventions individuelles, parce qu'elles mettent les personnes en interaction avec d'autres. Les apprentissages faits en groupe sont plus faciles à transférer dans un environnement plus large que ceux faits au cours d'interventions individuelles, où le processus de réparation psychosocial ne se fait qu'avec la conseillère ou le conseiller. Mais les interventions en groupe risquent d'avoir un effet négatif chez un plus grand nombre de personnes, parce que la dynamique de groupe peut

provoquer le rejet de certaines personnes par les autres membres du groupe. Deux précautions doivent donc être prises afin de réduire ce risque. Premièrement, les intervenants doivent être formés pour réduire le plus possible le risque de rejet de certaines personnes. Deuxièmement, des interventions individuelles doivent être prévues afin de soutenir les personnes qui vivent des difficultés particulières, notamment le rejet par le groupe. Des recherches ont démontré que la formule optimale consiste à combiner intervention en groupe et intervention individuelle.

Deux interventions en groupe destinées aux prestataires sans contraintes à l'emploi de l'aide sociale ont pu être analysées dans le contexte de cette recherche. D'une part, un ensemble de projets inspirés des théories sur la biologie des comportements, dont la durée variait de 25 à 140 heures, ont été expérimentés dans un certain nombre de CLE et d'organismes communautaires à Québec et à Montréal. Dans ce dernier cas, l'approche utilisée a aussi inspiré au moins en partie la redéfinition d'une activité de mise en mouvement de courte durée destinée aux prestataires de l'aide sociale. D'autre part, le projet *Synchro* proposait des interventions en groupe combinées à des interventions individuelles, visant à développer l'autonomie et le pouvoir d'agir.

Même s'ils ne s'inspirent pas des mêmes ensembles théoriques, ces deux projets ont proposé certains principes d'intervention qui convergent, notamment : l'importance de la situation personnelle comme point de référence à tout choix d'activité, l'importance accordée à l'interaction entre les membres du groupe et le fait que les intervenants ont pour rôle d'aider les personnes à définir elles-mêmes leurs besoins, sans leur imposer un diagnostic et une stratégie d'action.

L'analyse de ces deux projets a cependant fait ressortir les difficultés à mettre en œuvre de telles interventions. Une première difficulté est de joindre et d'intéresser les personnes qui pourraient le plus bénéficier d'une intervention psychosociale. Certains des projets ont eu recours à des stratégies de recrutement qui ont eu pour effet de joindre des personnes déjà relativement motivées à s'insérer sur le marché du travail, avec pour conséquence des taux de mise en mouvement très élevés à la suite de l'intervention. Les stratégies pour recruter des personnes plus éloignées du marché du travail ont cependant présenté plus de difficultés.

Un autre élément dont il faut tenir compte est la durée et le coût d'interventions destinées aux personnes éloignées du marché du travail. Le projet *Synchro* supposait qu'une intervention visant à développer la motivation et le pouvoir d'agir ne peut se faire efficacement sur une courte durée. Une telle intervention est donc relativement coûteuse, d'autant plus que, pour donner des résultats probants, le ratio entre le nombre d'intervenants et le nombre de participants doit être bas. Il faut cependant noter que les projets inspirés des théories sur la biologie des comportements ont été déclinés en versions plus ou moins longues, avec des résultats qui semblent concluants même pour les versions plus courtes. Il sera intéressant de voir à ce propos quels seront les résultats de la nouvelle version de l'activité de mise en mouvement qui est en voie d'implantation dans la région de Montréal.

Un troisième élément dont il faut tenir compte dans la mise en œuvre de tels projets est la capacité des intervenants à utiliser des approches qui les obligent à développer de nouvelles compétences, que certains peuvent considérer comme étant en dehors de leur champ d'expertise. L'implantation des projets inspirés de la biologie des comportements a ainsi provoqué des

résistances chez quelques intervenants, qui se sentaient mal à l'aise devant les réactions émotionnelles des participantes ou des participants et qui sont allés jusqu'à refuser de s'engager dans ce type d'intervention, qui les amenait, selon eux, à devenir des thérapeutes. L'évaluation du projet Synchro a quant à elle révélé que les équipes d'intervention ont terminé le projet dans l'épuisement. Ces données mettent en lumière les exigences de compétences très élevées pour les intervenants qui ont à effectuer des interventions destinées à développer la motivation et le pouvoir d'agir des personnes éloignées du marché du travail.