

INTRODUCTION

De 1998 à 2008, la clientèle adulte sans contrainte de l'aide sociale a diminué de 44,2 %. Ce phénomène peut s'expliquer en partie par la croissance soutenue des taux d'activité et d'emploi ainsi que par la baisse très nette du taux de chômage au cours de cette période. Cependant, la baisse du nombre de personnes sans contraintes inscrites à l'aide sociale a été accompagnée d'une modification du profil de cette clientèle. Ainsi, la proportion de personnes sans contraintes dont la durée de présence cumulative à l'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 de présence consécutive est de 120 mois ou plus est quant à elle passée de 10,3 % à 15,2 %.

Dans ce contexte, la *Direction générale adjointe de la recherche, de l'évaluation et de la statistique (DGARES)* a mené des études, afin de trouver des façons de faire susceptibles de favoriser la mobilisation des prestataires de l'aide sociale pour les amener à entreprendre un cheminement vers l'emploi, en s'attachant plus particulièrement aux personnes éloignées du marché du travail. L'étude faisant l'objet de la présente synthèse a reposé sur des entrevues avec des spécialistes en insertion socioprofessionnelle, de même que sur une recension d'écrits. Elle visait à répondre à trois grandes questions :

- Les études nous permettent-elles de mieux comprendre la dynamique entre les facteurs objectifs et subjectifs chez les personnes éloignées du marché du travail?
- Quels sont les outils permettant d'établir les profils et les besoins de ces personnes, afin de soutenir l'intervention?
- Quelles sont les approches permettant de mobiliser les personnes faiblement motivées à s'engager dans une démarche vers l'emploi?

Quatre chercheurs et trois concepteurs de stratégies d'insertion ont été rencontrés de septembre 2007 à janvier 2008. L'analyse du contenu des entrevues a été complétée par une analyse de documents (recherches, guides d'intervention, bilans d'activités et études évaluatives) mentionnés par les spécialistes rencontrés.

LES RECHERCHES SUR L'INTÉGRATION OU L'EXCLUSION

Certains des spécialistes rencontrés dans le contexte de cette recherche ont surtout mis en évidence les caractéristiques du contexte socioéconomique ayant pour effet d'accroître le risque d'exclusion pour certaines catégories de population. Des chercheuses et des chercheurs 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 selon eux de vivre un faible attachement au marché du travail. Ces personnes doivent notamment vivre avec des bas salaires, des faibles possibilités d'avancement, des conditions de travail difficiles et une insécurité d'emploi chronique. Elles peuvent difficilement s'éloigner des seuils 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, elles peuvent éprouver des difficultés à se trouver un nouvel emploi parce que leurs compétences ne répondent pas aux exigences des employeurs. Elles risquent alors de glisser dans une situation de chômage de longue durée et de se retrouver parmi les personnes exclues 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 l'insertion en emploi, notamment les jeunes décrocheuses et décrocheurs, les mères de famille monoparentale, les travailleuses et travailleurs âgés, les personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale, les toxicomanes et les personnes ayant des limitations physiques ou intellectuelles.

Sans nier l'importance de l'environnement socioéconomique, certains experts ont surtout porté leur attention sur le profil psychologique et sur les stratégies des personnes qui éprouvent des difficultés d'insertion en emploi. Les trois concepteurs de stratégies à l'intention de chômeurs de longue durée ou de prestataires sans contraintes de l'aide sociale qui ont été rencontrés se sont notamment inspirés d'un ouvrage publié par Vincent de Gaulejac et Isabelle Taboada-Leonetti au début des années 1990¹.

Selon de Gaulejac et Taboada-Leonetti, l'exclusion ne se limite pas à la seule dimension économique. Elle comprend également une dimension sociale : dans les sociétés avancées, les liens familiaux et les réseaux de proximité semblent s'être distendus, d'où un risque accru d'isolement. L'exclusion comprend aussi une dimension symbolique : les exigences normatives de la société peuvent entraîner les personnes qui ne peuvent s'y conformer dans la dévalorisation et dans la honte de soi.

Pour ces auteurs, les sentiments comme la honte, l'humiliation ou la révolte sont des médiateurs par lesquels les personnes vivent les phénomènes sociaux. La honte est engendrée par un décalage entre l'image que la personne a d'elle-même et l'image négative renvoyée par le regard des autres. Souvent liée à la culpabilité, elle peut libérer une agressivité tournée vers soi. L'humiliation est ressentie lorsque la personne se sent l'objet d'un rapport de force inégal. Elle ne se sent pas responsable de la situation, ce qui peut l'amener à libérer une agressivité tournée vers autrui. Enfin, le sentiment de révolte exprime la contestation d'une situation vécue comme injuste, dans un système social dont la personne récuse le bon fonctionnement.

Ces sentiments engendrent à leur tour diverses stratégies qui visent à répondre à la situation. Selon de Gaulejac et Taboada-Leonetti, le 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 psychologiques² ». Il permet ainsi d'échapper aux deux modèles opposés d'analyse de la

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

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

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 individus³ ».

Les personnes peuvent adopter diverses stratégies devant l'exclusion : le contournement (la personne résiste à l'intériorisation de l'image négative d'elle-même, en se référant à des systèmes de valeurs dans lesquels son identité n'est pas dévalorisée); le dégagement de la situation (la honte est annihilée par le rejet de la responsabilité de la situation sur l'autre ou sur la société); la défense (la personne cherche à supporter, à masquer ou à oublier sa souffrance, notamment par l'évitement de la situation et le retrait social, par le déni ou la fuite de la réalité). Une analyse de trajectoires de personnes qui ont réussi à se sortir de la situation d'exclusion montre qu'un événement ou une rencontre avec une personne peut être à l'origine du mouvement de revalorisation de soi et de réinsertion sociale.

CONNAÎTRE LE PROFIL ET LES BESOINS DES PERSONNES

La deuxième grande question de cette étude 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 de déterminer quatre grandes catégories d'outils de mesure qui vont dans ce sens :

- **Les tests de personnalité et d'intérêt professionnel.** Ces tests comprennent notamment le *Vocational Preference Inventory* de Holland⁴ et le *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI)⁵, permettant de classer les personnes selon leur type de personnalité, celui-ci pouvant être associé à des professions. On y trouve également le *16 FP* (pour facteurs de personnalité)⁶. En plus d'être utile aux conseillers en orientation scolaire et professionnelle, ce dernier test peut servir à poser un diagnostic clinique, afin d'orienter une thérapie.
- **Les tests sur les aptitudes et les compétences.** La *Batterie générale des tests d'aptitude* (BGTA)⁷ est l'outil le plus largement utilisé par les conseillers en orientation scolaire et professionnelle. Dans sa dernière version, elle 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*⁸ permet quant à

3. *Ibid.*, p. 184.

4. Sur les travaux de Holland : Charles BUJOLD et Marcelle GINGRAS, *Choix professionnel et développement de carrière*, Gaétan Morin éditeur, 2000, p. 30-67.

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

6. [<http://www.similarminds.com/cgi-bin/16sp.pl>] Pour un exemple d'analyse de profil de personnalité à partir de ce test, voir Pierre GAGNON, *16FP Système d'interprétation*, 1997, [En ligne], [www.pierre-janet.qc.ca/16PF.pdf].

7. [www.i-pr.ca/Catalogue/Francais/GATB.xml].

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

lui d'évaluer 14 compétences génériques, comprenant le sens des responsabilités, la créativité, la capacité d'apprendre et la résolution de problèmes.

- **Les outils sur l'employabilité et sur l'insertion socioprofessionnelle.** Conçu par Dominique Clavier, *Copilote Insertion* a pour but d'évaluer l'état d'employabilité ou d'exclusion professionnelle des personnes à la recherche d'un emploi⁹. Il permet d'évaluer la situation de la personne relativement à 28 facteurs, répartis dans cinq catégories : pertinence du projet, qualité de la communication, dynamisme, difficultés et stratégies. Il 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 Marc Corbière¹⁰, porte sur des facteurs liés à l'environnement (conditions du marché du travail, bas salaires, absence de moyens de transport) et à la personne (santé, faible niveau de scolarité, manque de motivation, etc.).
- **Des questionnaires ou échelles liés à certains concepts de la psychologie sociale.** Ces outils comprennent notamment différentes échelles sur le locus de contrôle¹¹, des échelles sur le sentiment d'efficacité personnelle¹², l'*Échelle d'évaluation de l'estime de soi* de Rosenberg¹³ et l'*Inventaire des motivations au travail* de Blais¹⁴. D'autres outils portent sur les stratégies d'adaptation¹⁵ et sur les étapes de changement définies par le modèle transthéorique de Prochaska¹⁶.

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 à cette fin, 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 aux fins d'une recherche sur la réadaptation des travailleurs accidentés à risque de chronicité.

Le recours à des outils diagnostiques est envisagé avec réserve par certains experts. Leur réticence porte surtout sur l'utilisation de tests psychométriques et de grilles ou d'échelles pour établir le profil d'employabilité des personnes. Le recours à de tels outils présente selon eux quelques désavantages. Certains doivent être achetés à un coût relativement élevé. L'analyse des résultats doit être faite par les entreprises qui les vendent et l'interprétation doit

⁹ Depuis le début de 2009, le logiciel s'appelle *Copilote Employabilité*. Il est disponible dans le site d'Eurotest [<http://www.eurotests.fr>].

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

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

12. [<http://www.des.emory.edu/mfp/self-efficacy.html>].

13. [www.er.uqam.ca/nobel/r26710/LRCS/scales/ees.doc].

14. 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.

15. [www.caps.ucsf.edu/tools/surveys/pdf/Ways%20of%20coping.pdf].

16. [<http://www.uri.edu/research/cprc/Faculty/JProchaska.htm>].

être faite par des professionnels ayant reçu une formation à cette fin. Plus globalement, le recours à des tests peut avoir un effet stigmatisant sur la clientèle si ceux-ci sont utilisés sans discernement et amènent par exemple l'intervenant à poser à tort un diagnostic de non-employabilité.

Selon certains experts, deux autres moyens permettent d'établir le profil des personnes, afin de les diriger vers une intervention qui leur convient : l'évaluation au moyen d'une entrevue, qui peut fournir à l'intervenant les éléments pertinents pour discuter avec la personne de l'intervention appropriée; l'autosélection et la détermination des besoins par la personne elle-même, qui décide de participer ou non à une activité qui lui est proposée. Dans ce cas, le rôle de l'intervenant consiste à lui expliquer l'activité et à lui faire valoir ses avantages.

LES THÉORIES ET LES CONCEPTS SOUTENANT L'INTERVENTION

La troisième question de recherche portait sur les approches permettant de mobiliser les personnes faiblement motivées à s'engager dans une démarche vers l'emploi. Selon les concepteurs de stratégies d'intervention qui ont été rencontrés, l'approche traditionnelle, où l'intervenant se pose en expert qui analyse le problème d'un client pour ensuite lui proposer une stratégie, est peu susceptible de susciter la motivation chez les personnes en situation d'exclusion. Plusieurs théories et concepts, en biologie et en psychologie, favorisent une approche où la personne définit elle-même son problème et ses stratégies, avec l'aide de l'intervenant qui l'accompagne pour clarifier sa situation et ses besoins, tout en l'informant des moyens à sa disposition. Ces théories et concepts ont inspiré des stratégies d'intervention dans plusieurs domaines (santé, éducation et insertion socioprofessionnelle). Ils peuvent être répartis dans quatre grands ensembles :

- **Les théories sur la biologie des comportements.** Ces théories tentent de faire le pont entre les découvertes sur la biologie du cerveau et l'analyse du comportement humain. Deux théories ont été abordées dans le contexte de la recherche :
 - *La théorie de Paul McLean sur les trois cerveaux*¹⁷. Selon McLean, le cerveau humain est composé de trois zones cérébrales, qui correspondent à trois étapes de l'évolution du cerveau chez les animaux : le cerveau reptilien, qui gère les programmes de survie tout en maintenant l'homéostasie de l'organisme, le système limbique, siège des émotions, et le néocortex, siège de l'intellect et de la pensée créatrice. Le comportement humain peut être compris comme l'interaction de ces trois systèmes.
 - *La théorie d'Henri Laborit sur la biologie des comportements sociaux*¹⁸. Inspiré en partie par McLean, Laborit a postulé l'existence de quatre comportements de base : la lutte, la fuite, la soumission, ou l'inhibition, et l'action stratégique et créatrice. Laborit a également proposé le concept de niche environnementale, qui comprend sept espaces référentiels (social, affectif, physique, professionnel, matériel,

17. Sylvie LOISEAU, *Approche bio-comportementale, Projet de coopération Québec-Wallonie, 2003-2005. Guide de l'animateur*, Emploi-Québec, 2005. Voir aussi 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].

18. Sylvie LOISEAU, *op. cit.* Voir également Henri LABORIT, *La colombe assassinée*, [En ligne], [<http://olivier.ammam.free.fr/imports/laborit/colombe03.htm>].

moral/idéologique et créatif) filtrant notre représentation du monde. Certains espaces peuvent être surinvestis à certains moments de la vie, afin de compenser les lacunes d'autres espaces.

- **Les théories sur la psychologie des besoins.** Ces théories postulent l'existence de besoins humains fondamentaux qui sont à la base de la motivation humaine. Elles sont souvent présentées comme des théories sur le contenu des motivations, puisqu'elles portent sur les forces psychologiques innées qui poussent à l'action.
- *L'individu pleinement fonctionnel, de Carl Rogers*¹⁹. Selon Rogers, 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 donc un cheminement actif qui offre l'occasion de fonctionner de façon toujours plus complète. L'environnement peut soit freiner, soit favoriser ce processus. Un élément essentiel pour la personne est le besoin d'un regard positif inconditionnel de la part des autres, qui lui donne l'impression d'être aimée et acceptée peu importe ce qu'elle fait.
- *L'autoactualisation selon Abraham Maslow*²⁰. Pour Maslow, tout comportement est motivé par la recherche de satisfaction de cinq besoins fondamentaux, qui sont organisés selon une hiérarchie en cinq niveaux : besoins physiologiques; de sécurité; d'amour et d'appartenance; d'estime de soi et d'accomplissement; et d'autoactualisation. Selon Maslow, les personnes commencent par satisfaire les besoins de niveau inférieur avant de passer à la satisfaction de besoins de niveau supérieur.
- *Les théories sur les besoins et la motivation au travail.* Les théories modernes sur la motivation au travail peuvent être vues comme des réactions aux théories formulées au début du 20^e siècle, selon lesquelles les personnes étaient motivées essentiellement par l'appât du gain ou la soumission à l'autorité²¹. Elton Mayo et l'école des relations humaines ont ainsi fait ressortir l'importance du besoin de contact humain et la recherche de témoignages soutenant l'estime de soi. Inspiré par Maslow, Clayton P. Alderfer a proposé la théorie ERG (*Existence, Relatedness, Growth*), selon laquelle l'individu cherche à satisfaire trois catégories de besoins au travail : les besoins d'existence (salaire, conditions de travail et avantages divers), les besoins de rapports sociaux et les besoins de développement personnel. Frederick Herzberg a pour sa part insisté sur le contenu même du travail comme source de motivation.

19. Luc G. PELLETIER et Robert J. VALLERAND, *Une perspective humaniste de la motivation : les théories de la compétence et de l'autodétermination*. Dans Robert J. VALLERAND et Edgard E. THILL, *Introduction à la psychologie de la motivation*, Laval, Éditions Études vivantes, 1993, chapitre 6, p. 236-240.

20. Luc G. PELLETIER et Robert J. VALLERAND, *op. cit.*, p. 240-246.

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

- **La psychologie cognitive et la motivation.** Les théories cognitives s'intéressent surtout aux processus par lesquels se construit la motivation. Elles reposent sur une idée relativement simple, selon laquelle le comportement est déterminé par la valeur subjective accordée au résultat attendu d'une action et par l'expectation, ou la croyance, qu'un comportement donné produira l'effet recherché.
- *Julian Rotter et le locus de contrôle*²². Le locus de contrôle est la perception du contrôle qu'une personne considère généralement avoir sur ce qui lui arrive. Elle peut considérer que ce qui lui arrive est surtout le résultat de son propre comportement (locus interne) ou celui de forces extérieures (locus externe). Une intervention en insertion socioprofessionnelle risque ainsi de demeurer stérile si la personne estime que la probabilité de s'insérer est la même, peu importe ce qu'elle fera. Au Québec, Geneviève Fournier s'est inspirée du concept de locus de contrôle dans le contexte d'une recherche sur l'insertion socioprofessionnelle des jeunes²³. Cette recherche lui a permis de dépasser le caractère binaire de la théorie de Rotter. Une stratégie d'intervention en insertion professionnelle a par la suite été élaborée²⁴.
- *Albert Bandura et le sentiment d'efficacité personnelle (SEP)*. Ce concept renvoie à l'opinion des personnes sur leur capacité à se mobiliser et à s'organiser pour exercer un contrôle sur les événements de leur vie²⁵. Il détermine en bonne partie le niveau d'efforts 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 travail²⁶. 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 du conseiller est de clarifier, de confronter et de diversifier les perceptions de la personne quant 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

22. Julian B. Rotter, *Social Learning and Clinical Psychology*, 1954. Cité dans : Jack MEARNNS, *The social learning theory of Julian B. Rotter*, California State University, 2007, [En ligne], [http://psych.fullerton.edu/jmearns/rotter.htm].

23. Geneviève FOURNIER, « L'insertion socioprofessionnelle : vers une compréhension dynamique de ce qu'en pensent les jeunes », *Carriérologie*, vol. 8, n° 3, 2002, [En ligne], [www.carrierologie.uqam.ca/volume08_3-4/06_fournier/06_fournier.html].

24. Geneviève FOURNIER, *Interagir. À la découverte de ses représentations du monde du travail et de ses possibilités d'action*, Paris, Éditions et applications psychologiques, 2002.

25. Albert BANDURA, *Social Foundation of Thought and Action. A Social Cognitive Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1986, 599 p.

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

personnelle²⁷. 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, la vitesse, la facilité et les effets du processus de changement.

- *La motivation et l'autodétermination selon Richard M. Ryan et Edward L. Deci.* Selon ces chercheurs, une personne peut être considérée comme autodéterminée lorsqu'elle peut intérioriser les conditions de l'environnement²⁸. Cette internalisation dépend de la satisfaction de trois besoins : autonomie, compétence et attachement interpersonnel. L'échec de ce processus amène les personnes à se sentir peu motivées, d'où une faible implication et un risque accru d'aliénation ou de psychopathologie.
- **Théories et modèles sur les stratégies et les étapes de changement.** Ces théories et modèles reprennent certains des concepts mis de l'avant par les théories sur la motivation.
 - *Les stratégies adaptatives selon Lazarus et Folkman.* Les travaux de ces deux chercheurs portent sur les processus d'adaptation des personnes en présence d'événements stressants²⁹. Selon eux, la personne effectue une évaluation cognitive en trois étapes : l'évaluation primaire, qui porte sur la signification de l'événement, l'évaluation secondaire, où la personne élabore des stratégies adaptatives, et la réévaluation, effectuée lorsque de nouveaux événements se produisent. Ils ont aussi mis en évidence plusieurs stratégies possibles : confrontation, distanciation, autocontrôle, recherche de soutien (social, émotionnel, etc.), acceptation de la responsabilité, évitement, résolution de problèmes et réévaluation positive. Plusieurs auteurs se sont penchés sur l'un des éléments déterminés par Lazarus et Folkman : le soutien social. Ils s'entendent généralement sur le fait que le concept comprend trois dimensions principales : le réseau de soutien, les comportements de soutien et l'appréciation subjective du soutien.
 - *La théorie du changement de Réginald Savard.* L'être humain est en constante recherche d'équilibre et perçoit souvent le changement comme une menace³⁰. Paradoxalement, le propre de l'être humain est de ressentir le besoin de grandir, de se développer et de croître. Devant la nouveauté, il oscille donc entre l'ouverture et la fermeture. Une personne envisage d'effectuer un changement si elle prend conscience d'un inconfort touchant différentes dimensions de sa vie. La

27. 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.

28. 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, n° 1, janvier 2000, p. 68-78.

29. Richard .S. LAZARUS et Susan FOLKMAN, *Stress, Appraisal and Coping*, New York, Springer, 1984.

30. 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.

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 modèle transthéorique, de James O. Prochaska.* Selon ce modèle, six étapes doivent être franchies par une personne qui s'engage à changer un comportement posant problème³¹ : la précontemplation, la contemplation, la préparation, l'action, le maintien et la conclusion. La progression d'une étape à l'autre s'effectue grâce à l'utilisation de deux types de stratégies : les stratégies expérientielles de prise de conscience et de réévaluation de la situation, et les stratégies comportementales visant à modifier durablement le comportement. Le modèle transthéorique aide les intervenantes et les intervenants à choisir la stratégie appropriée en fonction de l'étape où se situe la personne.

L'entrevue motivationnelle de William R. Miller et Stephen Rollnick. L'entrevue motivationnelle est inspirée en partie du modèle transthéorique³². Elle vise à faire ressortir la motivation au changement par l'exploration et la résolution de l'ambivalence. Le but est d'accroître la motivation de la personne qui se situe à l'étape de la précontemplation ou à celle de la contemplation, en la faisant progresser vers les étapes de préparation et d'action. Le rôle du thérapeute est d'aider la personne à explorer son ambivalence grâce à une écoute empathique, des reflets et des « recadrages » ciblés.

- *Le pouvoir d'agir (empowerment).* Ce concept renvoie à la capacité des personnes et des communautés à s'occuper activement de ce qui affecte leur vie³³. Il comprend la capacité de choisir, de décider et d'agir. Trois ressources sont nécessaires à son développement : l'interaction, lors de processus décisionnels, le groupe étant le lieu privilégié de développement du pouvoir d'agir; le temps, car le développement du pouvoir d'agir ne peut pas 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.

LES STRATÉGIES D'INTERVENTION

La recherche a permis d'analyser trois stratégies d'intervention. La première, destinée aux chômeurs de longue durée, est inspirée du modèle du *Trèfle chanceux*, élaboré par Jacques Limoges à la fin des années 1980. Les deux autres stratégies, l'une conçue par Sylvie Loiseau et l'autre par Réginald Savard, ont été élaborées au début des années 2000. Ayant pour but de favoriser l'insertion en emploi des personnes éloignées du marché du

31. Voir le site de l'université du Rhode Island consacré à Prochaska et au modèle transthéorique : [<http://www.uri.edu/research/cprc/Faculty/JProchaska.htm>].

32. Vincent ROSSIGNOL, *L'entrevue motivationnelle : un guide de formation*, Centre de recherche de l'hôpital Douglas, Montréal, 2001.

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

travail, elles ont été mises en œuvre dans le contexte de projets expérimentaux financés par Emploi-Québec entre 2002 et 2005³⁴.

Ces projets proposaient un ensemble d'activités, notamment la présentation de contenus divers, des ateliers, des discussions en groupe ou en privé avec un intervenant, des projets individuels ou en groupe, ainsi que des activités de transfert d'apprentissages dans l'environnement socioéconomique. Les projets comportaient un certain nombre de principes d'intervention, qui sont en partie inspirés des théories et concepts présentés plus haut :

- ***Assurer la clarté de la communication.*** Le langage utilisé par les intervenantes et les intervenants doit être vulgarisé, afin d'assurer la meilleure compréhension possible par le plus grand nombre 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, et d'avoir 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 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. La personne doit également être encouragée à identifier dans son environnement les personnes ou les organisations qui peuvent lui venir en aide.
- ***Favoriser l'expression des participants.*** L'intervention doit être conçue pour favoriser l'expression individuelle des participants. 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 comme un expert qui analyse les problèmes de la personne pour ensuite lui proposer des solutions. Il doit plutôt agir comme un 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.
- ***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 Laborit misent, par exemple, sur des énigmes qui surprennent l'esprit des participants 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, en amenant notamment les personnes à nommer plusieurs scénarios possibles et à dédramatiser le risque d'erreurs, en mettant de l'avant la liberté de choix et en utilisant l'incertitude comme un atout.
- ***Favoriser les interactions et l'entraide.*** Ce principe d'intervention est central dans les deux projets expérimentaux mis en œuvre après 2003. L'expression de soi devant le

34. Ces projets seront présentés plus loin.

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 déterminer 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 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 projeter en leur suggérant tout d'abord de réaliser des projets prédéfinis par l'intervenant. Ensuite, les participants sont amenés à concevoir eux-mêmes leurs projets, qui peuvent être en groupe ou individuels. La conception et la réalisation de projets favorisent le développement des compétences. Les participants sont également 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 et favoriser le transfert d'apprentissage.** Le transfert d'apprentissage est une préoccupation importante du projet Synchro, car sans lui les compétences développées par les participants risquent de ne pas être mises à profit en dehors du groupe. L'accompagnement des personnes dans leurs efforts pour résoudre des problèmes posés par leur environnement social et physique leur permet de recourir avec succès aux compétences acquises au cours de l'intervention. Cet accompagnement peut, par exemple, les soutenir dans leurs efforts pour améliorer leur santé physique ou pour briser leur isolement.

Les avantages et les inconvénients respectifs d'une intervention individuelle ou en groupe ont également été abordés par certains des spécialistes rencontrés. Les interventions individuelles présentent l'avantage de permettre une intervention taillée 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 une intervenante ou un intervenant est alors une condition nécessaire à l'expression de ces personnes.

Cependant, 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. Des recherches ont en outre démontré que les activités en groupe sont plus efficaces pour la majorité des personnes que les interventions individuelles, parce qu'elles les mettent en interaction avec d'autres³⁵. Enfin, 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 le conseiller.

Cependant, les interventions en groupe risquent d'avoir un effet négatif chez un plus grand nombre de participantes et de participants, parce que la dynamique de groupe peut provoquer le rejet de certains d'entre eux. Deux précautions doivent être prises afin de réduire ce risque.

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

Premièrement, les intervenantes et les intervenants qui animent les groupes peuvent être formés pour réduire le plus possible ce risque. Deuxièmement, des interventions individuelles peuvent être prévues afin de soutenir les personnes qui vivent des difficultés particulières, notamment le rejet par le groupe. La formule optimale consiste donc à combiner des activités en groupe et des interventions individuelles.

LE MODÈLE DU TRÈFLE CHANCEUX ET LE PROGRAMME OPTRA

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 négatives du chômage de longue durée³⁶, de même que les conséquences néfastes sur le plan physiologique (malnutrition, toxicomanie, etc.). En 1987, il a proposé un modèle décrivant les critères d'efficacité d'une démarche d'insertion socioprofessionnelle, le *Trèfle chanceux*. L'analyse de ce modèle et du programme d'intervention qui s'en inspire permet de mettre en lumière l'originalité des stratégies d'intervention plus récentes, destinées aux personnes éloignées du marché du travail.

Selon le modèle du *Trèfle chanceux*, 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; ses champs d'intérêt, ses valeurs, ses aptitudes et ses exigences; les lieux potentiels d'insertion professionnelle; et les techniques de recherche d'emploi et les moyens à utiliser pour constituer 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 étant hors de l'espace vocationnel sont celles qui ne se perçoivent pas comme travailleurs ou comme demandeurs d'emploi.

Le *Trèfle chanceux* a inspiré la conception d'un outil, le *Dossier diagnostico-évolutif de l'insertion professionnelle*, qui 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*, il peut aussi servir à valider les résultats obtenus à l'aide de ce logiciel. Cet outil cible uniquement l'insertion socioprofessionnelle à court terme, la période d'intervention pouvant s'étendre sur quelques mois. Il est ainsi pertinent dans les cas où les personnes sont jugées relativement fonctionnelles sur le plan psychosocial. Sinon, elles sont considérées comme inaptes à l'emploi.

Le *Trèfle chanceux* a également inspiré la conception d'Optra, un programme d'insertion socioprofessionnelle de 90 heures destiné à des petits groupes de chômeurs de longue durée. Portant essentiellement sur la dimension vocationnelle, il ne s'adresse pas à des personnes qui présentent une faible motivation à s'engager dans un effort d'insertion sur le marché du travail.

DES PROJETS CONÇUS À PARTIR DES THÉORIES DE MCLEAN ET LABORIT

L'intervention destinée aux personnes peu motivées à s'engager dans une démarche vers l'emploi doit adopter une approche globale permettant de développer la motivation et la

36. 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.

capacité à décider, à concevoir des projets et à s'engager dans des efforts malgré les obstacles et les imprévus de l'environnement socioéconomique. Une telle intervention peut être conçue comme un préalable à une intervention ultérieure portant sur la dimension vocationnelle. Elle peut aussi couvrir à la fois la dimension psychosociale et la dimension vocationnelle.

Les projets conçus par Sylvie Loiseau à partir des théories de McLean et de Laborit couvraient ces deux dimensions. Ils avaient pour but de développer la motivation chez les personnes, en les amenant à poser leur propre diagnostic et à prendre conscience des freins qui nuisent à leur mise en mouvement (croyances, expériences négatives, etc.). Ces projets ne visaient pas des personnes complètement démobilisées. Ils visaient des personnes encore motivées à participer au marché du travail, mais qui étaient indécises ou craintives devant les actions à entreprendre.

Quelques projets expérimentaux ont été soutenus par les directions régionales d'Emploi-Québec à Québec et à Montréal entre 2003 et 2006. Le premier projet a été réalisé en 2003 dans un organisme pour femmes de la ville de Québec, dans le contexte de la mesure *Service d'aide à l'emploi* (SAE). Deux interventions de 140 heures chacune ont été effectuées, la première auprès de femmes de 45 à 54 ans et la deuxième auprès de femmes de 29 à 60 ans. Des versions plus courtes de l'intervention, d'une durée de 25 heures, ont ensuite été expérimentées au Centre local d'emploi (CLE) des Quartiers-Historiques et dans trois organismes communautaires de la Capitale-Nationale. En 2004-2005, la Direction régionale de l'Île-de-Montréal d'Emploi-Québec a également soutenu des projets dans deux CLE (d'une durée de 25 heures) et dans un organisme communautaire (d'une durée de 39 heures). Au total, 63 personnes y ont participé à Québec et 126 à Montréal.

Modulée pour respecter les durées variables des projets dans les différents organismes, l'intervention proposait un ensemble d'activités comprenant notamment des présentations sur le cerveau et sur les comportements de base, ainsi que des activités visant à favoriser l'estime de soi et la motivation à agir³⁷. Les personnes étaient aussi invitées à prendre conscience des émotions ressenties relativement au chômage. Le dernier thème abordé était la motivation au projet professionnel. Des activités portaient en outre sur la préparation à une entrevue d'embauche et sur le bilan professionnel.

Les stratégies de recrutement des participants ont beaucoup varié. Au CLE des Quartiers-Historiques de Québec, les personnes invitées à participer étaient sélectionnées à partir de listes de prestataires sans contrainte à l'emploi. Des affiches étaient également apposées dans la salle multiservice et dans certains commerces du quartier. Dans les CLE de Montréal, le recrutement s'est fait au moyen de sessions en groupe intitulées *Évaluation de l'Employabilité*, offertes à l'interne aux clientes et clients de l'aide sociale. Pour les organismes communautaires de Québec et de Montréal, des annonces passées dans les journaux locaux gratuits ont constitué la meilleure source de recrutement. Peu de personnes ont été recommandés par des agents d'Emploi-Québec.

Les organismes ont éprouvé des difficultés à attirer les personnes plus éloignées du marché du travail ou plus défavorisées sur le plan de l'emploi. À Québec, la durée sans emploi des participants pour l'ensemble des projets de 25 heures n'était que de 11 mois et leur niveau de scolarité était relativement élevé. Dans les CLE de Montréal, il a fallu convoquer 400 personnes aux sessions en groupe pour pouvoir en recruter une trentaine. Leur durée

37. Sylvie LOISEAU, *Approche bio-comportementale, Projet de coopération Québec Wallonie, 2003-2005. Guide de l'animateur*, Emploi-Québec, 2005.

moyenne d'inactivité était de 32 mois. L'organisme communautaire a réussi à attirer des personnes dont la durée d'inactivité atteignait 48 mois. La scolarité des participants était cependant relativement élevée, puisque près de la moitié avait un diplôme collégial ou universitaire.

L'implantation des projets a provoqué de la résistance de la part de quelques intervenantes et intervenants au sein des organismes communautaires. Certains se sentaient mal à l'aise devant les réactions émotives des participants. Quelques-uns sont allés jusqu'à refuser de s'engager dans ce type d'intervention, qui les amenait selon eux à devenir des thérapeutes. Néanmoins, les organismes communautaires ont continué d'effectuer des interventions inspirées des théories de McLean et Laborit en 2007.

Les taux de mise en mouvement (personnes en emploi, en recherche active d'emploi, en formation ou participant à une mesure d'Emploi-Québec) ont dépassé 85 % chez les personnes ayant participé aux interventions jusqu'à la fin, dans tous les organismes. Ces résultats ont été atteints même dans le cas des projets où la durée de la période d'inactivité des participants était plus élevée.

En 2007, la Direction régionale de l'Île-de-Montréal a décidé de favoriser le transfert de l'expertise liée à ces projets vers une autre intervention, déjà offerte depuis 2003 : l'*Activité de mise en mouvement*, destinée aux prestataires sans contrainte de l'assistance-emploi. Cette activité de courte durée (9 heures) visait à développer la motivation chez les personnes démobilisées. La demande de service formulée par Emploi-Québec indiquait que certaines thématiques devaient être abordées, en privilégiant la dimension vocationnelle. La motivation et la résistance au changement devaient également être abordées.

Une consultation des intervenantes et des intervenants au printemps 2007 a révélé certaines lacunes dans cette intervention, notamment une lettre d'invitation rédigée dans un style bureaucratique, des objectifs peu explicités lors de la séance d'information, un contenu très dense amenant les intervenants à adopter une approche informative au lieu de favoriser l'interaction avec les participants et finalement une ambiguïté quant au caractère obligatoire ou non de la participation.

À partir de ces constatations, un projet pilote inspiré en partie de la théorie bio-comportementale a été expérimenté dans un organisme communautaire. Contrairement à la première version de l'activité de mise en mouvement, le projet cherchait à favoriser la participation des personnes à des activités et à des discussions.

Près de 1 600 prestataires sans contrainte de l'assistance-emploi ont été invités à participer à une séance d'information. L'invitation à y participer ne reposait pas sur une sélection préalable permettant d'éliminer les personnes pour lesquelles l'activité de mise en mouvement serait moins pertinente. Il était mentionné dès le départ que la participation était entièrement libre.

L'expérimentation n'a pas réussi à attirer et à retenir autant de participants que la première version de l'activité³⁸. Le faible taux de participation peut s'expliquer, notamment, par le caractère non obligatoire de la participation, clairement mentionné lors de l'expérimentation, le filtrage effectué lors du premier appel, la non-invitation de certaines personnes après la

38. 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. 25-26.

première séance s'il était évident que l'activité ne leur serait pas utile et des groupes trop nombreux.

Une nouvelle version de l'*Activité de mise en mouvement* a été financée par la *Direction régionale de l'Île-de-Montréal* d'Emploi-Québec à partir de l'automne 2008, en tenant compte des leçons tirées de l'expérimentation. L'activité 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. Elle repose sur une intervention très proactive auprès de la clientèle, et implique les CLE et les organismes communautaires. La stratégie de mise en œuvre prévoit la mise sur pied d'un réseau d'animateurs, qui permettra aux intervenantes et aux intervenants de partager de l'information, de développer leur expertise et de concevoir des outils pédagogiques.

LE PROJET SYNCHRO

Financé par deux directions régionales d'Emploi-Québec (Laurentides et Estrie), le projet Synchro a été expérimenté entre 2002 et 2005 sur trois sites, réunissant 30 personnes. Il a pris fin à cause de l'arrêt du financement. La décision de ne plus financer le projet peut s'expliquer en partie par le manque de synergie entre les deux organismes (Emploi-Québec et la Sécurité du revenu). Emploi-Québec s'interrogeait alors sur sa responsabilité financière à l'égard d'une intervention qu'il considérait comme plus à caractère social et donc comme devant relever de la Sécurité du revenu.

Conçu pour développer l'autonomie et le pouvoir d'agir des personnes éloignées du marché du travail, le projet Synchro comportait cinq principes d'intervention³⁹ : susciter le plus tôt possible des expériences réparatrices qui permettent de faire la validation de soi en relation avec les autres; favoriser la compréhension de soi par des allers-retours continuels entre l'action et la réflexion; favoriser l'extériorisation des personnes, afin de contrer la honte; soutenir la réalisation de projets, afin de concrétiser les trois premières intentions; et favoriser le réseautage, afin d'amener les personnes à s'ouvrir aux autres et à mettre à l'épreuve leurs habiletés relationnelles.

Le projet Synchro s'adressait à des personnes ayant au moins une motivation minimale à s'engager dans une activité pouvant les aider à cheminer vers le marché du travail. Les agents d'Emploi-Québec ont été formés pour intéresser des prestataires à une séance d'information, sans aucune pression. Cette séance visait à les informer du projet, en privilégiant des échanges et des activités. À la fin de la rencontre, les personnes étaient invitées à exprimer leur intérêt à y participer ou non. Dans le cas des personnes indécises, une autre rencontre, individuelle cette fois, était proposée afin de clarifier leur position.

D'une durée de 600 heures, réparties sur 20 semaines à raison de cinq jours par semaine, le projet Synchro privilégiait des interventions en groupe, jugées plus efficaces, combinées à des interventions individuelles ayant notamment pour but d'aider les personnes éprouvant des difficultés dans le groupe. Le projet reposait sur quatre moyens d'intervention : des ateliers dont l'animation devait être interactive; des projets individuels ou en groupe, généralement conçus et réalisés par les participants; des activités d'intégration et de transfert d'apprentissage dans l'environnement social et physique; et une activité d'autopositionnement, tout au long du projet, au cours de laquelle les participants étaient

39. Réginald SAVARD, Manon ROBIDOUX, Réjeanne LAHAIE, *Projet Synchro. Pourquoi pas maintenant?*, Emploi-Québec et Université de Sherbrooke, 2003, 135 p.

invités à prendre conscience de leur niveau d'inconfort, afin de se donner des objectifs de maintien ou de changement.

L'évaluation de la mise en œuvre du projet par l'équipe de conception du projet a révélé que les ateliers en groupe étaient très exigeants pour les intervenantes et les intervenants. Toutes les équipes d'intervention des organismes ont terminé le projet dans l'épuisement. Cela peut s'expliquer par : les exigences élevées du projet, qui demandait aux intervenants de changer leurs habitudes d'intervention; le caractère expérimental du projet; et le non-respect de certaines conditions, notamment le ratio de trois intervenants par groupe de 12 participants.

L'évaluation des résultats a quant à elle permis d'observer une amélioration de l'état psychologique⁴⁰ des participants entre le début et la fin du projet⁴¹. Dix-huit mois après la fin du projet⁴², 16 personnes sur 29 (55 %) étaient en outre engagées dans des projets de formation ou d'emploi. Parmi ces personnes, huit étaient en emploi, dont deux grâce à une subvention salariale, cinq étaient en formation et trois en recherche active d'emploi. Ces personnes avaient connu une amélioration plus significative que les autres sur le plan des facteurs psychosociaux au cours du projet.

CONCLUSION

Cette recherche a mis en lumière le fait que l'exclusion économique est souvent accompagnée d'une exclusion sociale et symbolique, qui amène les personnes à vivre des sentiments comme la honte, l'humiliation ou la révolte. Elles peuvent alors adopter diverses stratégies, notamment nier la légitimité de ceux et celles qui les jugent, rejeter la responsabilité de la situation sur les autres ou adopter des stratégies de défense comme le retrait social, l'évitement ou la fuite de la réalité.

Les interventions qui se limitent à la dimension vocationnelle peuvent difficilement répondre aux besoins de la majorité de ces personnes. Certaines peuvent avoir besoin d'une intervention préalable, qui les aidera à développer leur motivation et leur capacité à se mobiliser dans un projet. Certains des experts rencontrés sont critiques devant une approche traditionnelle de l'intervention, où l'intervenant pose un diagnostic pour ensuite proposer un plan d'action à la personne.

Deux projets expérimentaux qui ont été analysés avaient pour but de développer la motivation chez les personnes éloignées du marché du travail, en les amenant à définir elles-mêmes leurs besoins et stratégies. La mise en œuvre de ces projets a toutefois comporté certains défis, qui portaient notamment sur la difficulté à intéresser et à mobiliser les personnes éloignées du

40. Cette partie de l'évaluation a été faite grâce à des questionnaires liés aux principales théories psychosociales ayant inspiré la conception du projet. D'autres questionnaires ont également été utilisés. En tout, neuf facteurs psychosociaux ont été évalués : estime de soi, optimisme, dépression, anxiété, détresse psychologique, perception des obstacles liés à l'emploi, sentiment d'efficacité personnelle, stratégies adaptatives, étapes de changement et soutien social.

41. Une seconde évaluation de l'état psychologique des participants a été faite 18 mois après la fin du projet. Dix-huit participants ont accepté de se soumettre à cette phase de l'évaluation, contre 30 à la fin des 20 semaines du projet. L'amélioration de l'état psychologique observé après la fin du projet s'est maintenue chez ces personnes après 18 mois.

42. Le projet a été suivi d'une « période de consolidation » d'une année, au cours de laquelle les participants pouvaient recevoir l'appui des intervenants dans leurs démarches. L'évaluation a donc été faite six mois après cette période.

marché du travail, sur la durée et le coût des interventions ainsi que sur le développement de l'expertise des intervenantes et des intervenants.

L'analyse a fait ressortir un certain nombre d'éléments qui pourront soutenir une réflexion sur les interventions menées auprès des personnes éloignées du marché du travail, que ces interventions soient effectuées à l'interne par le personnel des CLE ou à l'externe par le personnel des ressources communautaires. Ces éléments portent notamment sur l'efficacité des activités en groupe associées à des interventions individuelles, sur la pertinence d'une intervention qui vise à amener les personnes à définir elles-mêmes leurs besoins et leurs stratégies et sur les exigences sur le plan du développement des compétences chez les intervenantes et les intervenants.

Les résultats de la recherche pourront être utiles à Emploi-Québec dans le contexte des travaux de la *Vision organisationnelle*. Certains résultats de la recherche présentent un intérêt particulier à cet égard, notamment les développements sur les moyens et outils permettant de connaître les besoins des personnes et la mise en évidence des mérites d'une approche où l'intervenant cherche à soutenir la personne dans la définition de ses besoins et de ses stratégies.

Selon les spécialistes rencontrés, les entreprises ont une responsabilité majeure quant à l'insertion en emploi, qu'elles peuvent assumer notamment par de plus grands efforts d'accompagnement des personnes en emploi. Lancé en 2008, le *Pacte pour l'emploi* prévoit certaines des mesures qui soutiennent un renforcement des activités d'accompagnement des personnes qui éprouvent des difficultés d'insertion en emploi. La mesure *Démarcheur d'emploi* permet ainsi d'accompagner pendant six mois les prestataires de l'assistance 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'intégration durable en emploi.