

---

## Cahiers de la recherche en éducation

# L'employabilité en contexte de développement économique communautaire : vers quel *empowerment* ?

Jean-François René, Christine Lefebvre and Monique Provost

---

Volume 5, Number 3, 1998

Travail en crise et pratiques communautaires

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1017129ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1017129ar>

[See table of contents](#)

---

Publisher(s)

Faculté d'éducation, Université de Sherbrooke

ISSN

1195-5732 (print)

2371-4999 (digital)

[Explore this journal](#)

---

Cite this article

René, J.-F., Lefebvre, C. & Provost, M. (1998). L'employabilité en contexte de développement économique communautaire : vers quel *empowerment* ?

*Cahiers de la recherche en éducation*, 5(3), 433–464.

<https://doi.org/10.7202/1017129ar>

Article abstract

This article deals with employability programs funded by the Corporations de développement économique communautaire (CDEC: Corporations for Community-based Economic Development) of Montreal. Using a case study methodology, our study shows that although the interventions undertaken in these programs begin in an interface with the community, the initial impact on participants remains centred on the self-empowerment dimensions of empowerment and neglects the more collective dimensions of the concept. Although certain differences were observed, this finding is valid for both the cases studied. These results suggest the need to reexamine the very existence of employability development in the context of community-based economic development.

---

Tous droits réservés © Faculté d'éducation, Université de Sherbrooke, 1998

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

---



This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>



## **L'employabilité en contexte de développement économique communautaire : vers quel *empowerment* ?**

Jean-François **René** et Christine **Lefebvre**  
Université du Québec à Montréal  
Monique **Provost**  
Conseil québécois de développement social

**Résumé** – Cet article porte sur deux programmes d'employabilité subventionnés par des Corporations de développement économique communautaire (CDEC) de Montréal. À partir d'une méthodologie d'étude de cas, il ressort que, bien que ces interventions soient au départ en interface avec la communauté, l'impact premier auprès des participants demeure centré sur les dimensions de l'*empowerment* plus proches du soi (*self-empowerment*), négligeant les dimensions davantage collectives du concept. Malgré des nuances évidentes, ceci reste vrai pour les deux cas étudiés. Ces résultats mettent en cause l'existence même du développement de l'employabilité en contexte de développement économique communautaire.

### **Introduction**

Aujourd'hui, l'exclusion sociale et professionnelle accompagne de plus en plus souvent la pauvreté. Dans le Montréal métropolitain, la situation de

l'emploi s'est détériorée au cours des années quatre-vingt, ce qui a entraîné l'accroissement de la pauvreté. Le tiers de la population montréalaise, plus particulièrement les jeunes, les familles monoparentales et certaines catégories, vit sous le seuil de la pauvreté<sup>1</sup>. La pauvreté croissante à Montréal s'est traduite, entre autres, par l'augmentation du nombre de personnes qui vivent de prestations de la sécurité du revenu. En 1997, 17% de la population de Montréal dépendait de la sécurité du revenu, proportion plus élevée que dans l'ensemble du Québec où 10% de la population se retrouve dans une situation similaire (Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, 1997). Dans certains anciens quartiers ouvriers, par exemple Hochelaga-Maisonneuve, le nombre de personnes bénéficiaires de la sécurité du revenu atteint des proportions beaucoup plus importantes (Côté, 1994). Enfin, à Montréal, les personnes assistées sociales sont plus massivement aptes au travail (82%) que dans l'ensemble du Québec (75%) (p.27).

Ces dernières années, en réponse à cette pauvreté croissante, sont apparues de multiples pratiques dans le champ de l'employabilité et de l'insertion socio-économique. Dans cet article, nous présentons les résultats d'une étude portant sur deux de ces pratiques soutenues par des Corporations de développement économique communautaire (CDEC), semblables à celles qui se sont implantées depuis dix ans dans divers arrondissements de la Ville de Montréal (René et Lefebvre, 1997). Sur le territoire de la CDEC Centre-Nord, il s'agit de l'entreprise «Insère-jeunes». Sur le territoire de la Corporation de développement de l'Est (CDEST), nous nous intéresserons à une pratique avec des femmes, «Démarche en douceur de préemployabilité».

Ce texte comprend quatre parties. Dans la première, après un bref historique de l'évolution des pratiques dans ce champ, nous définissons les principaux concepts qui balisent notre recherche et qui constituent les perspectives d'analyse: employabilité, développement économique communautaire (DEC) et *empowerment*. En deuxième partie, ce serait là le cœur de notre propos, nous présentons les principaux résultats de notre étude. Divisés en deux sections, les résultats des deux pratiques étudiées permettent de mieux cerner l'interaction entre les différentes dimensions propres à une intervention en employabilité faite dans le cadre du DEC, et à en saisir l'impact perçu par les différents acteurs au regard des balises propres à la notion d'*empowerment*. Enfin, dans

1 Données du recensement de 1991 pour la ville de Montréal tiré de Côté (1994, p. 27). Pour la région métropolitaine de recensement, le taux de pauvreté atteint 22%. À noter, les données du recensement de 1996 ne sont pas encore disponibles.

une dernière partie, nous cherchons à mieux cerner quels sont les principaux enjeux qui traversent actuellement ces pratiques. Nous faisons ici ressortir le difficile mariage entre le parcours d'employabilité individuel, généralement centré sur le développement de compétences adaptatives, et les perspectives d'*empowerment* plus collectives, souvent présentes dans le cadre du DEC, du moins dans les fondements de l'intervention.

## 1. Des pratiques aux multiples visages

### 1.1 Quelques paramètres historiques

L'utilisation du vocable d'employabilité a pris de plus en plus d'ampleur et de consistance à mesure qu'augmentaient les problèmes de chômage prolongé. Au cours des années, ce concept a revêtu des significations variables. Ainsi, en 1988, au moment de la réforme de l'aide sociale, le ministère de la Sécurité du revenu considérait qu'

*un individu employable est celui qui possède au moins les caractéristiques professionnelles minimales facilitant l'accès à l'emploi, et dont les caractéristiques personnelles (estime de soi, connaissance de ses besoins, intérêt à travailler) vont lui permettre de s'adapter aux exigences d'entrée sur le marché du travail* (Provost, 1989, p. 77).

Six indicateurs servent alors à mesurer le niveau d'employabilité : « les qualifications professionnelles (expériences et scolarité), l'isolement social, l'estime de soi, le désir de quitter l'aide sociale, la recherche active d'emploi et les perspectives d'avenir » (MMSR, 1988, p. 11, cité par Provost, 1989).

Avec les années, une nuance est introduite; on parle à la fois d'employabilité et de préemployabilité. L'employabilité renvoie aux démarches que la personne doit accomplir pour s'insérer professionnellement alors que la préemployabilité, compte tenu du degré d'exclusion de certaines personnes, s'intéresse d'abord à l'insertion sociale en tant que préalable à l'insertion professionnelle. On observe cet état, par exemple, dans le cas des femmes qui veulent sortir de chez elles et se trouver un emploi après une longue absence du marché du travail. Par ailleurs, il ne faut pas confondre employabilité et formation générale ou professionnelle. L'employabilité favorise l'acquisition d'habitudes et d'attitudes personnelles qui devraient éventuellement faciliter l'obtention d'un emploi.

Une démarche d'employabilité peut conduire à compléter une formation générale ou encore à entreprendre une formation professionnelle. Cependant, ce qui est considéré comme des caractéristiques propres à une personne « employable » varie selon les mutations du marché du travail, en particulier dans un contexte où la demande d'emploi est de beaucoup supérieure à l'offre.

Les interventions en employabilité se sont donc multipliées au Québec au cours des années quatre-vingt. Il est cependant important de distinguer ici entre les programmes d'employabilité mis sur pied par le ministère de la Sécurité du revenu et les pratiques communautaires développées en ce domaine. Ce sont ces dernières qui nous intéressent. Les organismes qui ont fait de l'employabilité leur mission première ne cessent de s'accroître. Ces organismes, nés peu à peu au cours des années quatre-vingt, sont souvent des initiatives du terrain, en lien avec des organismes communautaires qui ont voulu développer un volet d'aide à l'insertion en emploi. Ces organismes ont d'abord été financés par le gouvernement fédéral, plus précisément par différents programmes du ministère des Ressources humaines. Le gouvernement du Québec s'est ensuite impliqué dans le support à des organismes spécialisés en développement d'employabilité. Par la suite, toute une panoplie d'entreprises d'insertion se sont développées un peu partout à travers le Québec. Enfin, plus récemment, apparaissent les Carrefours Jeunesse-Emploi (CJE), sorte de guichet unique pour les 16-35 ans sur un territoire donné.

En 1998, dans le champ de l'employabilité, on retrouve entre 250 et 300 organismes à travers le Québec. Ces organismes ont tous comme objectif général l'insertion professionnelle des personnes exclues du marché du travail. Cependant, leurs pratiques se distinguent à plusieurs égards. Premièrement, ces organismes s'adressent à des clientèles variées : « la moitié desservent une clientèle jeunesse<sup>2</sup> (48%), un peu plus du quart dessert la clientèle adulte<sup>3</sup> (28%) alors que 15% ciblent les personnes ayant des difficultés psychosociales<sup>4</sup> (Quode Porteur, 1997, p.6). Deuxièmement, les interventions sont diversifiées. On retrouve des clubs de recherches d'emploi, des SEMO<sup>5</sup>, des entreprises d'insertion, des Carrefours Jeunesse-Emploi. Certains organismes misent donc sur l'apprentissage de techniques de recherche d'emploi ou

---

2 C'est-à-dire des 16-30 ans.

3 C'est-à-dire des travailleurs de 40 ans et plus, des femmes, des groupes défavorisés, etc.

4 C'est-à-dire des personnes ayant un handicap physique, intellectuel, un problème d'alcoolisme, de toxicomanie, etc.

5 62 à travers le Québec.

encore favorisent des stages en entreprise. D'autres cherchent à allier formation et production, donc l'apprentissage des habiletés nécessaires à l'emploi en recréant un contexte réel de production. Troisièmement, en lien avec la diversité des interventions, le financement des organismes provient de multiples sources : les gouvernements fédéral et provincial, les municipalités, la Société québécoise de la main-d'œuvre (SQDM) sont des bailleurs de fonds utilisés par les organismes.

Parallèlement à l'extension de pratiques communautaires dans le champ de l'employabilité et de l'insertion socioprofessionnelle sont apparues, depuis maintenant plus de dix ans à Montréal, les Corporations de développement économique communautaire (CDEC). Ces nouveaux joueurs se présentent comme une réponse des communautés locales aux problèmes vécus dans de nombreux quartiers montréalais touchés par la déstructuration industrielle et l'augmentation de la pauvreté. Les CDEC visent le développement local, la revitalisation sociale et économique des quartiers en association avec les différents partenaires des milieux (institutionnel, communautaire et économique). Deux grands axes d'intervention résument le travail d'une CDEC : stimuler le développement local par la création d'emplois communautaires ou privés et soutenir individuellement l'insertion socioprofessionnelle des personnes exclues du marché du travail en favorisant entre autres une amélioration de leur employabilité.

En ce qui a trait au volet qui nous intéresse plus particulièrement ici, l'insertion socioprofessionnelle, les CDEC interviennent en offrant elles-mêmes des services d'accueil, d'orientation et de référence, et en soutenant financièrement des activités de formation et d'accompagnement offertes par des organismes communautaires du milieu. Malheureusement, il existe peu de données sur les interventions en employabilité développées par les CDEC. Celles qui sont disponibles rendent compte essentiellement des taux de placement, de l'incidence du retour aux études et font état des coûts des programmes (Desaulniers, 1994); ces données sont donc similaires à celles qui existent pour l'ensemble des programmes d'employabilité. Cependant, dans une perspective de développement économique communautaire, une compréhension plus globale des impacts des différentes interventions est primordiale. On ne peut se limiter à une simple comptabilisation des placements ou des retours aux études. Il faut être capable de mieux cerner les impacts sur le développement global des personnes et sur celui de leur famille, tout en identifiant également les effets dans la communauté.

Par cette recherche, nous avons donc voulu commencer à répondre à ces carences d'information. Dans ce cadre, nous avons donc étudié deux pratiques communautaires soutenues par le volet insertion socioprofessionnelle de deux CDEC montréalaises, pratiques dont nous faisons un compte rendu plus loin. Il faut préciser immédiatement que cette recherche avait essentiellement un caractère exploratoire; il ne s'agit donc pas d'une évaluation au sens formel du terme. Elle visait d'abord à comprendre les interactions entre les différentes dimensions propres à une intervention en employabilité faite en contexte de développement économique communautaire. Elle cherchait à mieux cerner ce qui caractérise le travail de ces pratiques d'employabilité et à soulever certains enjeux relatifs à ces pratiques. Dans ce cadre, nous nous intéressions bien sûr aux impacts perçus par les principaux acteurs, mais essentiellement sur un mode compréhensif. Sur la base d'une meilleure connaissance de ces pratiques, il sera alors possible d'entreprendre une évaluation en fonction d'objectifs plus précis.

Afin de mener à terme notre étude, nous avons choisi de favoriser une stratégie de recherche particulière, l'étude de cas (Yin 1993, 1994). Une telle méthodologie est particulièrement appropriée lorsque les cas à l'étude se situent dans un contexte de vie réelle, à l'image des programmes d'employabilité étudiée. Une telle méthodologie favorise la multiplication des sources de données, afin d'obtenir une plus grande profondeur d'analyse sur chacun des cas. Un cas est ici défini comme un programme d'intervention en employabilité. Chaque cas comprend deux unités d'analyse: les intervenants et les participants. Ainsi, nous avons recueilli des informations qui provenaient de deux sources précises: 1) l'intervention, en particulier la documentation écrite, jumelée à une entrevue en profondeur avec les concepteurs et avec les intervenants des deux programmes; 2) les perceptions des participants au programme, anciens et actuels, par le biais d'entrevues de groupes avec les participants actuels (deux avec les jeunes et une avec les femmes) et d'entrevues individuelles avec des personnes ayant déjà participé (trois avec des jeunes et quatre avec des femmes). Nous avons complété notre cueillette de données par quatre périodes d'observation participante dans chacun des organismes afin de bien jauger l'atmosphère présente dans les deux sites d'enquête.

La validité d'une telle recherche provient entre autres de l'utilisation de multiples sources de données, qui favorisent une convergence sous le mode de la triangulation. Ce sont des facteurs favorables à la validité de construit. La rigueur et la cohérence de la démarche ainsi que le recours à l'*explication*

*building* en soutiennent la validité interne (Yin, 1994, p. 110). À noter que si l'étude de cas est reconnue pour la richesse des informations qu'elle produit, elle ne prétend pas à la généralisation statistique des résultats. Mais l'analyse en profondeur de la dynamique d'un cas, parce qu'elle met en évidence les facteurs contextuels qui facilitent l'atteinte de résultats, peut mener à l'émergence de propositions plus généralisables.

## 1.2 Quelques notions centrales à notre étude

Comme nous l'avons souligné précédemment, notre étude s'appuie sur trois concepts. Le premier concerne l'employabilité. À la suite de la revue des travaux sur la question, il ressort que ce concept rend compte d'une perspective adaptative, soit l'adaptation de l'individu aux réalités et aux besoins actuels du marché du travail. Dans le cadre de cette recherche, nous définissons l'employabilité comme «un processus par lequel l'individu acquiert des aptitudes professionnelles et sociales qui le rendent apte et prêt au travail, ce qui signifie qu'il doit nécessairement se conformer aux attentes professionnelles ou autres de l'employeur» (Provost et Régimbald, 1995, p. 30). Il s'agit donc bien d'un travail individuel, d'un processus personnel, pour améliorer, renforcer, modifier ses forces, ses connaissances, ses compétences, en vue éventuellement de mieux répondre aux exigences du marché de l'emploi.

Le modèle qui émerge du développement économique communautaire représente le deuxième concept. Se distinguant du concept précédent, il y a dans le DEC une perspective plus collective, une manière d'appréhender la question de l'emploi qui tend à moins individualiser le problème, en ouvrant la voie à des actions plus larges qui touchent l'ensemble du milieu. Selon Tremblay et Fontan (1994),

*le développement local peut être défini comme un processus global, une stratégie intégrée, dont l'objectif est de promouvoir une nouvelle manière de penser et de faire les villes et les quartiers. Ce concept met l'accent sur la solidarité et sur la participation des groupes intéressés, en vue du développement de leur collectivité, à la fois du point de vue social et économique (p. 149).*

L'*empowerment* représente le troisième concept. Il sert en quelque sorte de pont ou de lien entre les deux concepts précédents, dans la mesure où le concept renvoie à des dimensions tant individuelles (que les pratiques d'employabilité tendent à rehausser) que collectives (et c'est là une partie de la spécificité

des interventions en contexte de DEC). La notion d'*empowerment* servira donc de fil conducteur afin de mieux cerner la nature des impacts perçus par les acteurs concernés par les pratiques à l'étude.

C'est à partir de la fin des années soixante-dix que la notion même d'*empowerment* commence à apparaître plus formellement. Depuis maintenant près de vingt ans, nous la retrouvons de plus en plus régulièrement dans la documentation scientifique anglo-saxonne. Bien qu'elle ait parfois des visées plutôt adaptatives, cette notion est aussi abordée dans une perspective critique, sinon nettement conflictuelle. Elle rejoint alors tant l'une des principales traditions du travail social américain (Lee, 1994; Simons, 1994) que certaines traditions présentes au Québec ou ailleurs, que ce soit en organisation communautaire, en intervention féministe ou dans les théories et pratiques de conscientisation.

Rappelons d'abord que tout processus d'*empowerment* personnel est à la fois un processus et un but (Swift et Levin, 1987, p. 73). Un processus personnel d'*empowerment* redonne à la personne le sentiment qu'il lui est «possible d'exercer un plus grand contrôle sur les aspects de sa réalité psychologique et sociale qui sont importants pour elle ou pour ses proches» (LeBossé et Lavallée, 1993, p. 17). Un tel processus implique donc des gains favorisant la baisse du sentiment d'impuissance de la personne. Ils portent sur diverses composantes ou dimensions du développement de la personne en interaction avec son environnement: 1) l'amélioration de l'estime de soi (Breton, 1994; Lee, 1994; Ninacs, 1996; Zimmerman, 1995); 2) le développement de connaissances et de compétences dans les domaines où la personne s'investit (Breton, 1994; Ninacs, 1996; Zimmerman, 1995); 3) le développement d'une conscience critique (Breton, 1994; LeBossé et Lavallée, 1993; Ninacs, 1996; Staples, 1990; Zimmerman, 1995); 4) l'accentuation de la participation aux ressources et aux institutions présentes dans sa communauté et dans la société en générale (Breton, 1994; LeBossé et Lavallée, 1993; Lord et Hutchison, 1993; Ninacs, 1996; Zimmerman, 1995; Zimmermam et Rappaport, 1988).

Certaines des dimensions de l'*empowerment* interpellent plus directement le développement du soi. Nous pensons à tout ce qui touche à l'estime de soi ainsi qu'à certains acquis relatifs aux compétences. À un degré moindre, la participation prise d'un point de vue personnel, à travers des gestes et des actions individuelles, se traduit par une meilleure place, un statut par exemple plus explicite dans le monde du travail. Ce type d'*empowerment* pourrait être qualifié

de *self-empowerment* (Ninacs, 1997, p. 71) et, à bien des égards, il traduit assez bien les principaux attributs propres au développement de l'employabilité.

Toutefois, tel qu'il est explicité dans de nombreux travaux, l'*empowerment* ne peut être limité au *self-empowerment*. L'*empowerment* de personnes impuissantes et exclues devrait aussi s'inscrire dans un projet plus collectif. Dans ce cadre, le processus personnel participe à une action plus collective qui permet d'ébranler les contraintes, les barrières et les blocages qui privent les personnes concernées d'un plus grand pouvoir sur leur vie (Breton, 1994). Qui plus est, une telle mise en action dans une démarche de groupe facilite le développement « d'une conscience productrice d'une perspective critique sur la société, permettant de redéfinir les problèmes individuels, de groupe ou collectifs qui émergent de l'absence de pouvoir » (Ovrebø, Ryan, Jackson et Hutchison, 1994, p. 196).

Tout processus d'*empowerment* personnel devrait donc s'ouvrir sur un cadre plus collectif (Israel, Checkoway, Schulz et Zimmerman, 1994; LeBossé et Lavallée, 1993; Wallerstein et Berstein, 1994; Whitemore, 1990), permettre d'agir sur les déterminants structurels (Breton, 1994; Israel *et al.*, 1994; Rappaport, 1987; Skelton, 1994; Staples, 1990). En ce sens, le concept d'*empowerment* s'accorde bien avec le fait qu'il s'agit ici d'une intervention faite dans un contexte de DEC. Car si le *self-empowerment* a sa place dans un tel cadre, une pratique en contexte de DEC devrait générer des perspectives plus collectives, communautaires, qui recoupent ces dimensions du concept (Ninacs, 1997, p. 73). Plus globalement, il nous est possible de dire que « l'*empowerment*, c'est à la fois le développement d'un certain état d'esprit (gain de compétence, meilleure estime de soi, sentiment d'avoir plus de pouvoir) et la modification des conditions structurelles permettant de redonner du pouvoir » (Swift et Levin, 1987, p. 73).

## 2. L'entreprise Insère-jeunes

### 2.1 Présentation de la pratique

Insère-jeunes est une entreprise d'insertion développée et gérée par la maison des jeunes Par la Grand'Porte située dans le quartier Saint-Michel-Nord. Au départ, la maison des jeunes était surtout impliquée dans la prévention de la délinquance auprès des jeunes de 13 à 17 ans. Puis, peu à peu, ses champs

d'activités se sont élargis jusqu'à rejoindre une clientèle variant de 6 à 25 ans. Insère-jeunes correspond à l'un des objectifs de la maison des jeunes qui est de favoriser l'insertion sociale des jeunes du quartier; elle s'inscrit dans une dynamique locale au sein de laquelle s'imbriquent d'autres interventions destinées à l'ensemble de la population (par exemple, elle est liée à Mon Resto, un restaurant populaire du quartier).

En s'associant avec les Centres jeunesse de Montréal qui disposaient alors d'une cuisine non utilisée dans un de leurs établissements, l'entreprise d'insertion a démarré en 1992 et n'a cessé de croître depuis ce temps. Au moment de la recherche, une deuxième cuisine venait d'ouvrir, également dans un centre jeunesse de Montréal<sup>6</sup>. Les clientèles sont mixtes: les 16-17 ans des centres jeunesse, les 18-25 ans prestataires d'aide sociale, les plus de 25 ans prestataires d'aide sociale<sup>7</sup>. Chaque programme fonctionne de manière autonome mais, pour certaines ressources, il y a une entente entre les organismes pour offrir des services à plusieurs catégories de participants.

L'intervention dont nous parlons ici vise les 18-25 ans peu scolarisés (secondaire non complété), ayant vécu des difficultés d'insertion professionnelle et comptant peu d'expérience de travail. Les participants sont recrutés par des annonces dans les journaux et par des références. L'intervention privilégiée est une intervention «très individualisée» (selon les termes mêmes des intervenants), malgré l'utilisation informelle du groupe lors des pauses et au dîner. Elle est également axée sur le développement de l'employabilité des jeunes, même si les intervenants demeurent conscients des difficultés socioéconomiques actuelles. L'objectif visé pour les 18-25 ans est de rendre les jeunes employables tout en leur permettant d'«aller chercher des ressources, d'être capables de foncer». On veut également que les jeunes se fassent une idée réaliste de ce qu'est le marché du travail; la principale contrainte perçue par les intervenants relativement à l'atteinte de ces objectifs est le manque de motivation de la personne. Les jeunes perçoivent d'ailleurs très bien l'objectif plus global des intervenants d'aider les jeunes à se conformer aux exigences

---

6 Il est important de rappeler que la collecte des données a été réalisée alors qu'une deuxième cuisine venait d'être ouverte par Insère-jeunes, qui était donc dans un contexte d'expansion. Nous pensons qu'il s'agissait d'une conjoncture particulière et au moins une partie des propos des jeunes contenus dans cette section sont probablement influencés par les aléas propres à ce contexte.

7 Ici, nous nous en tenons aux jeunes de 18-25 ans, engagés dans le cadre d'un programme PAIE.

du marché. Le propos suivant résume bien ce que les participants ressentent : « Dans le fond, tu es un peu comme une radio, puis ils essaient de te *setter* au bon volume. »

Les jeunes sont uniquement à la production en cuisine trois jours par semaine; les deux autres journées sont consacrées à des activités de formation personnelle et sociale. Les activités prévues sont principalement de deux ordres : les tâches de production en cuisine (en moyenne 25 heures/semaine) et les activités de formation personnelle et sociale (en moyenne 10 heures/semaine). En gros, les jeunes circulent dans quatre ateliers de production et y demeurent environ trois semaines. Ils peuvent travailler soit à la production pour les écoles, soit à la pâtisserie, soit aux buffets ou pour l'une ou l'autre des cuisines des deux cafétérias des centres jeunesse. Les participants doivent passer par tous les ateliers de production durant leur stage. L'entrée continue, c'est-à-dire l'arrivée continue de jeunes qui n'en sont donc pas tous au même point dans leur stage, permet d'utiliser les « anciens » pour enseigner aux « nouveaux » (le maniement de la caisse, par exemple).

Les intervenants ont insisté sur l'importance de l'apprentissage par la tâche (et non de l'apprentissage par cours magistraux), parce que la plupart de ces jeunes sont des décrocheurs : « en quelque part, on casse le schéma pour faciliter l'apprentissage ». Les activités de formation personnelle et sociale sont prévues sous la forme d'ateliers de discussion et d'information, soit sur des thèmes liés au marché du travail comme le syndicalisme et les normes du travail, soit sur des questions concernant le développement personnel, les valeurs, la communication. Enfin, les jeunes qui en ont besoin peuvent, une demi-journée par semaine, suivre une formation de rattrapage de niveau secondaire en français et en mathématiques donnée par le Centre de ressources en éducation populaire (CREP).

La présence de ces deux types d'activités soulève la question de la dualité entre la formation et la production à laquelle est confrontée toute entreprise d'insertion. Les intervenants doivent en effet concilier la contrainte de la production pour satisfaire les clients avec la nécessité de former les jeunes. Comme un intervenant le relève, « Dans les entreprises d'insertion [...], il y a comme un genre de conflit entre la production et la formation. Qu'est-ce qu'on fait passer en priorité ? » À titre d'exemple, soulignons que tous les participants inscrits au moment où nous étions sur le site de la recherche avaient besoin du service offert par le CREP. Cette situation a occasionné des problèmes à la cuisine,

puisque le temps pris pour la formation avec le CREP devenait du temps en moins pour la production.

La dualité formation/production se reflète également dans les rôles différents des cuisiniers et des intervenants. Pour les cuisiniers, le barème d'évaluation demeure la production. Ils ont tendance à apprécier un participant productif même si, par exemple, le jeune est souvent en retard. Or, le geste de ce même participant sera repris en intervention par les intervenants pour l'aider à corriger une tendance qui pourrait éventuellement lui nuire dans un emploi réel. Les cuisiniers et les intervenants n'ont donc pas les mêmes priorités. Comme le mentionne un intervenant, «Le monde qui se retrouve en cuisine, ils ont pas un profil d'intervenant. C'est comme deux mondes tout à fait différents. [...] Il faut travailler tout le temps avec eux autres. Puis leur expliquer.» Cette tension entre la production et la formation se traduit également dans les rôles joués par les intervenants. Ainsi, il est prévu que l'un voie à la discipline et que l'autre fasse le suivi individuel des participants. Autrement dit, l'un a le rôle de l'employeur et l'autre de l'aidante; c'est cette dernière qui se chargera du suivi individuel dans un cadre où chaque jeune est amené à se prendre en main dans la détermination de ses objectifs d'apprentissage.

Cette forme de division des tâches et la place accordée au réalisme des conditions d'emploi permet par ailleurs d'explicitier, en partie du moins, l'origine des principales doléances dont les participants nous ont fait part quant à leur expérience et au fonctionnement de l'entreprise. Nous pensons à certaines perceptions des participants, qui voient entre autres leur stage à Insère-jeunes comme un emploi comme les autres et non pas comme un programme d'employabilité destiné à les aider dans leur parcours d'insertion. Ils ne savent plus s'ils ont été embauchés par une «véritable» entreprise ou par un organisme où on aide des jeunes à s'insérer sur le marché du travail comme il leur avait été mentionné quand ils ont été choisis. Dans ce contexte, les jeunes semblent plutôt confus quant aux rôles joués par les différents acteurs dans l'entreprise dont ils ne savent plus très bien qui est le «vrai» patron. Mais il semble que cela corresponde encore une fois à un choix clair de l'entreprise, celui de favoriser le développement de l'employabilité par l'expérience de conditions réalistes.

On peut aisément comprendre que si les jeunes croient que les intervenants sont leurs patrons, ils se sentent surveillés par trop de personnes. Ils interprètent cette surveillance comme un manque de confiance que les employeurs auraient envers les jeunes, plutôt que de voir que ce sont des intervenants qui

les observent pour les aider lors des rencontres d'évaluation. Cela crée un effet pervers. Alors que les intervenants visent à redonner confiance aux jeunes, ces derniers ont le sentiment que leurs employeurs ne leur font pas confiance. Ce sentiment peut s'expliquer par le fait que les participants ont généralement peu d'expérience de travail. Sur cette base, les intervenants veulent leur montrer que ce qu'ils perçoivent comme une surveillance indue est plutôt une réalité du marché: les «vrais employeurs» supervisent leurs employés et, parfois, ils les surveillent étroitement.

L'aspect réalisme prédominant, l'organisation du travail est relativement cohérente avec la réalité des emplois dans ce secteur de l'économie. Nous avons, entre autres, pu constater que les tâches des jeunes sont plutôt fragmentées. Sur ce point, plusieurs jeunes ont le sentiment d'être considérés comme des «robots»; ils expriment alors le souhait d'être plus impliqués dans la planification des repas ou à tout le moins d'être consultés. Les objectifs d'employabilité mis de l'avant dans l'intervention ne favorisent pas la réalisation de ces souhaits, puisqu'il est postulé que, dans ce type d'entreprise, les employés ne participent pas à la gestion ni à la planification de la production, pas plus qu'ils ne sont consultés. Ils n'ont donc pas à le faire à Insère-jeunes puisqu'ils ne le feraient pas dans une «véritable» entreprise.

## 2.2 Perception de l'impact selon les acteurs en présence

Durant son stage, chaque participant a l'occasion de développer sa capacité à être employable par une entreprise traditionnelle: les résultats vont en ce sens. Selon les statistiques internes à Insère-jeunes<sup>8</sup>, plus de la moitié des jeunes trouvent un emploi dans les mois qui suivent la fin du stage, sans que le suivi effectué par l'organisme ne permette de bien préciser la nature et la durée de ces emplois. Plus particulièrement, 61,5% des participants de 1992-1993 étaient en emploi et les autres aux études ou en recherche d'emploi. En 1993-1994, on en a dénombré 50% en emploi et les autres aux études, en recherche d'emploi, en cours de formation ou autres tandis qu'en 1994-1995, le chiffre s'élève à 70% en emploi et 30% en recherche d'emploi.

---

8 Ces statistiques se basent sur des informations prises par les intervenants auprès des participants quelques mois après la fin de leur stage. Dans plusieurs cas, ce sont les ex-participants eux-mêmes qui ont recontacté les intervenants pour leur dire ce qu'ils faisaient.

Selon les intervenants, les impacts dépassent largement la dimension placement. On constate des gains importants sur le plan de l'estime de soi, de la motivation, de la capacité d'action. Les intervenants perçoivent également d'autres impacts à l'intervention, cette fois-ci sur l'entourage des participants. L'intervention à Insère-jeunes aurait un impact positif sur les parents des jeunes qui, en général, sont satisfaits de voir leur enfant travailler et cessent alors de le pousser à retourner aux études ou à se trouver un emploi. Il arrive aussi que le cheminement personnel fait à Insère-jeunes amène le participant à quitter sa conjointe, ou la participante son conjoint, qui accepte mal le nouveau rythme de son partenaire.

Quant au point de vue des jeunes, ce sont surtout les ex-participantes<sup>9</sup>, rencontrées en entrevues individuelles, qui nous ont parlé des impacts qu'elles ont ressentis dans leur vie à la suite de leur stage à Insère-jeunes. Globalement, le bilan des ex-participantes est beaucoup plus positif que celui des jeunes présents au moment de la recherche. Les ex-participantes ont plus de recul face à leur expérience à Insère-jeunes et elles ont eu d'autres expériences de travail depuis leur stage dans l'entreprise d'insertion. De plus, elles ont fait leur stage avant l'ouverture de la deuxième cuisine. Quand on regarde la disposition physique des lieux des deux cuisines, il y a des différences notables. La cuisine du Carrefour des jeunes est petite – les participants n'ont pas le choix d'être proches les uns des autres – tandis que la nouvelle cuisine est plus grande et divisée en deux, ce qui fait que les jeunes peuvent plus difficilement être en contact et échanger.

Le principal impact mentionné par les ex-participantes ainsi que par les jeunes présents au moment de la recherche concerne leur meilleure préparation aux réalités du marché du travail. La plupart affirment qu'ils sont mieux préparés pour occuper un emploi et qu'ils connaissent mieux les réalités de l'emploi. Les ex-participantes insistent sur le fait que leur expérience à Insère-jeunes leur a permis de constater qu'elles étaient capables de soutenir un rythme de travail, que ça les remet «sur le beat de travail [...] de se lever tous les jours pour se rendre au travail». Plus globalement, cette expérience de travail a «redonné le goût de travailler» aux ex-participantes. Dans le même ordre d'idées, deux participants mentionnent qu'Insère-jeunes leur a «donné la chance de repartir».

---

9 En ce qui a trait à Insère-jeunes, nous n'avons pu interroger que des filles en tant qu'ex-participantes.

À l'instar des intervenants, la plupart des jeunes mentionnent comme impact que leurs parents sont fiers de voir leur enfant travailler. Mais il n'y a pas que les parents qui ont réagi positivement au stage des jeunes. Pour certaines, le conjoint et les amis se sont mis à les apprécier davantage et à ne plus les considérer comme des «paresseuses» vivant aux crochets de la société en étant prestataires d'aide sociale. Elles-mêmes se sentent valorisées de travailler. Toutes les ex-participantes mentionnent que leur stage leur a permis d'accroître leur estime de soi, en particulier quand elles se sont aperçues qu'elles étaient capables de décorer des pâtisseries et de faire de belles présentations pour le service de buffets. Elles se sont senties plus en mesure de réaliser des tâches difficiles et délicates. Une meilleure estime de soi se reflète dans l'espoir de trouver un emploi, espoir qui, pour certaines, n'était pas présent avant le stage à Insère-jeunes. Elle se reflète également dans une capacité accrue de défendre ses droits : «Ça m'a redonné pas mal de confiance en moi puis ça m'a développé le caractère aussi, parce que avant tu sais je me laissais comme marcher sur les pieds. Là, je me laisse plus marcher sur les pieds».

Tous les jeunes interrogés indiquent qu'ils ont fait des apprentissages concrets, que ce soit en cuisine, à la caisse ou à la cafétéria. Une participante dit : «Je pensais pas que j'étais capable de faire autant de choses puis que j'avais autant de capacités. Ça m'a bien surprise.» Certains jeunes considèrent avoir développé des qualités importantes : la persévérance, la ponctualité, la motivation, le sens des responsabilités. Deux ex-participantes ont gardé contact avec des jeunes qui avaient fait le stage en même temps qu'elles. Leur expérience a donc eu un impact sur leur réseau. De plus, quelques participants ont pris conscience de l'importance de terminer leur secondaire pour augmenter leurs chances de se trouver un bon emploi. Une ex-participante parle en ces termes de l'apport de son stage à Insère-jeunes concernant l'importance du diplôme d'études secondaires : «Ça m'a fait me rendre compte que [...] tu vas pas loin avec un secondaire II maintenant là. Mais j'me dis, je suis quand même assez débrouillarde. Je vais sûrement me trouver quelque chose. Sauf que j'aurai jamais un bon emploi.»

### 2.3 Discussion sur la nature de l'*empowerment*

Ainsi, les jeunes font largement état de leur meilleure adaptation au marché du travail et des apprentissages concrets qu'ils ont faits à Insère-jeunes (cuisine, caisse, service à la cafétéria). En outre, ils comprennent mieux les

réalités du marché du travail. Les ex-participantes mentionnent qu'elles ont plus confiance en leurs capacités à la suite de cette expérience et qu'elles sont plus aptes à défendre leurs droits en contexte de travail et ailleurs par extension. De ces constats, il ressort que l'*empowerment* des participants est d'abord centré sur l'acquisition de compétences en cuisine, l'intégration du rôle de travailleur traditionnel et une meilleure confiance en leurs capacités personnelles. Ce type de prise de pouvoir sur sa vie a son importance lorsqu'on sait que ces jeunes n'ont généralement pas terminé leur secondaire et que plusieurs ont été exclus du marché durant une période plus ou moins longue avant d'être embauchés par l'entreprise d'insertion.

Du point de vue du concept d'*empowerment*, nous touchons alors, comme le suggère Zimmerman (1995), la façon dont la personne se perçoit, favorisant une amélioration de la perception qu'elle a d'elle-même, ouvrant ainsi la porte à une plus grande motivation à agir individuellement afin d'améliorer son sort. Nous rejoignons le *self-empowerment*, tel que nous l'avons défini au début de cet article. Résultant cependant de la prédominance de la dimension adaptative dans l'intervention préconisée à Insère-jeunes, les dimensions de l'*empowerment* les plus proches de la perspective du DEC se trouvent reléguées au second plan, voire inexistantes. En effet, une participation accrue à la vie de la communauté et le développement d'une conscience critique, deux autres dimensions de l'*empowerment*, ne sont pas présentes dans les données que nous avons recueillies. Mais cet état de faits reflète bien, rappelons-le, les objectifs du plateau de travail Insère-jeunes.

Concrètement, la plupart des jeunes interrogés ne connaissaient pas la Maison des jeunes et ceux qui en avaient entendu parler ignoraient qu'Insère-jeunes y est lié, sauf une ex-participante qui était au courant, mais n'a pas fréquenté la Maison des jeunes. Même si les jeunes savent que les repas qu'ils préparent servent à nourrir des enfants visés par la mesure alimentaire, on ne sent pas particulièrement chez eux une sensibilité à cette dimension communautaire. Ils sont vaguement au courant, mais n'en tirent pas de valorisation particulière. Le contexte communautaire duquel a émergé le projet d'entreprise d'insertion ne ressort pas dans le discours des participants parce qu'il n'est pas présent dans les objectifs de l'intervention. Conséquemment, la dimension plus collective de l'action et de la participation est évacuée au profit d'une recherche de solutions individuelles où chaque personne est laissée à elle-même.

De plus, le développement d'une conscience critique – autre dimension de l'*empowerment* – est absent de l'intervention. La conscience critique peut difficilement être développée quand une intervention est centrée sur l'adaptation de l'individu au rôle de travailleur. En témoigne la propension à individualiser les problèmes d'emploi. C'est présent tant chez les intervenants que chez les participants, comme le montre cette réaction d'une ex-participante quand elle parle de sa place sur le marché du travail : «Le monde, ils ont ce qu'ils ont parce qu'ils l'ont mérité, ils ont travaillé pour ou ils ont étudié pour. Comme moi, j'ai pas étudié là. J'ai qu'est-ce que j'ai.»

Tant dans la perspective du développement d'une conscience critique que dans la recherche d'une action plus collective, le travail en groupe devient très important. Or, tout travail de groupe est évacué, du moins dans ce que nous avons observé. Dans les ateliers de formation personnelle, les jeunes peuvent toutefois échanger. Cependant, l'horaire de ces ateliers a été perturbé au moment où nous avons effectué notre recherche. En outre, l'organisation du travail est un élément important qui peut favoriser ou non la cohésion de groupe. Dans ce cas-ci, l'organisation du travail teintée de taylorisme, reflétée par la fragmentation des tâches et qui correspond bien à ce qu'on trouve sur le marché du travail, n'est pas une organisation qui favorise la cohésion de groupe. Chaque jeune ayant sa propre tâche à réaliser, il est plus difficile pour les participants de développer un esprit d'équipe que s'ils formaient par exemple des groupes autonomes de travail. Ce serait alors une tout autre organisation du travail.

Globalement, nous pouvons avancer qu'à Insère-jeunes, l'intervention contribue à reproduire des travailleurs traditionnels qui apprennent à bien fonctionner dans une entreprise et à tenir leur rôle d'employés. L'*empowerment* y est donc de type adaptatif. Il touche au *self-empowerment*, sans qu'un tel *empowerment* soit nécessairement de nature adaptative dans toutes les situations. Dans le cas d'Insère-jeunes, pour un individu exclu du marché du travail, s'y adapter peut être perçu comme une prise de pouvoir sur sa vie. Rappelons que cela semble très cohérent avec les objectifs de départ : 1) que les jeunes deviennent employables tout en étant capables d'aller chercher les ressources dont ils peuvent avoir besoin; 2) que les jeunes se fassent une idée plus réaliste du marché du travail et adaptent leurs attitudes et leurs comportements en conséquence.

### **3. Le programme «Démarche en douceur de préemployabilité» de la Marie Debout**

#### 3.1 Présentation de la pratique

Le programme «Démarche en douceur de préemployabilité» a vu le jour en 1990 à partir des besoins manifestés par des femmes fréquentant la Marie Debout, centre d'éducation pour les femmes, bien implanté dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve depuis 1982. Ces besoins tournaient principalement autour de la confiance et de l'estime de soi. Les femmes n'arrivaient pas à garder leur emploi ou encore à terminer un programme d'employabilité parce qu'elles manquaient de confiance en elles et ne s'estimaient pas suffisamment. Malgré le fait que le programme est issu des besoins de femmes qui fréquentaient la Marie Debout, il ressort de l'entrevue avec les intervenantes qu'il est tout de même considéré comme une activité complètement à part des activités de la Marie Debout, puisque la mission première de ce centre d'éducation pour femmes ne concerne pas l'employabilité, mais l'écoute et la prise en charge des femmes par elles-mêmes<sup>10</sup>. Malgré cette distinction, nous avons pu observer que la manière de travailler au développement de l'employabilité des femmes reflète la philosophie de base du centre.

Le programme de préemployabilité est avant tout un programme de sensibilisation au marché du travail, centré sur le développement personnel et la responsabilisation des femmes vis-à-vis de leur expérience de vie. Ce programme part des besoins éprouvés par les participantes à un moment de leur vie où elles ont décidé de se rapprocher du marché du travail. On y aide des femmes qui ont, face à l'emploi, certains blocages consécutifs à leur histoire familiale, à leur histoire de couple, à une faible scolarité; il s'agit de les aider à vivre mieux avec elles-mêmes en travaillant sur ces freins à l'emploi. En leur apprenant à composer avec ces aspects de leur vie, on les aide à se projeter dans l'avenir en intégrant un peu mieux certains aspects de leur passé. On leur donne des outils pour mieux s'orienter professionnellement. Et c'est plus à partir d'un travail sur soi et sur l'orientation personnelle et professionnelle

---

10 D'ailleurs le programme de préemployabilité en douceur n'est plus chapeauté par la Marie Debout depuis l'automne 1996. Il se donne maintenant dans un autre organisme bien implanté dans le quartier (Interaction familiale, Hochelaga-Maisonneuve). Maintenant que le programme est géré par un autre organisme, la dynamique risque de changer quoique l'intervenante en charge du programme demeure la même.

que les femmes peuvent faire des choix plus éclairés par la suite, que ce soit par rapport à l'emploi ou à d'autres secteurs de leur vie.

Le programme de préemployabilité varie entre cinq et neuf mois selon le montant annuel de la subvention obtenue. Le long terme est considéré comme nécessaire pour travailler ces problématiques particulières aux femmes que sont le manque d'estime et de confiance en soi, les abus sexuels dans l'enfance et à l'âge adulte, la discrimination. Ces problèmes constituent des freins importants à l'emploi, selon les responsables du programme. Avec les années, le projet a beaucoup évolué. Les deux premières années, il était plus axé sur le développement personnel des femmes. Par la suite, il s'est transformé progressivement; le développement personnel est demeuré important, mais l'accent s'est déplacé vers l'employabilité et un travail intensif sur les relations interpersonnelles, car ces difficultés constituaient pour les femmes une contrainte majeure à l'insertion.

Au fur et à mesure que le programme évoluait, la clientèle a également changé. Le profil des participantes s'est diversifié en s'éloignant des caractéristiques des femmes qui fréquentaient régulièrement la Marie Debout. Au moment de l'étude, la clientèle est plus jeune (fin trentaine, début quarantaine), plusieurs femmes vivent en situation monoparentale avec de jeunes enfants; la majorité ne connaissaient pas la Marie Debout avant de participer au programme. Les participantes sont recrutées par des annonces dans les journaux de quartier (Hochelaga-Maisonneuve et Mercier) et par l'intermédiaire de la Marie Debout.

L'intervention s'appuie principalement sur un travail en ateliers basé sur des mises en situation, des jeux de rôles et des échanges entre les participantes. La dynamique de groupe est au centre de l'intervention. Les femmes doivent arriver à constituer un groupe et à l'utiliser afin de prendre d'elles-mêmes conscience, de leurs difficultés autant que de leurs potentialités. Le groupe permet aussi de travailler les relations interpersonnelles. L'intervention se déroule comme suit: durant les deux premiers mois, le travail porte d'abord sur l'intégration des exigences de base du travail, la ponctualité, l'organisation du temps, la capacité à fonctionner en groupe, ainsi que sur la nécessité de rebâtir la confiance et l'estime de soi des femmes. Par la suite, elles sont plus en mesure de faire un travail axé sur l'orientation professionnelle, sur l'analyse de leurs valeurs personnelles, sur la connaissance de soi. Durant les derniers mois de la formation, l'accent est davantage mis sur certaines réalités inhé-

rentes à n'importe quel emploi. L'intervenante joue alors le rôle de l'employeur auprès des participantes. Toute l'intervention en groupe est centrée sur les quatre critères considérés par le programme comme conformes à ce que tout employeur recherche : des attitudes et des comportements positifs, de l'esprit d'équipe et de la capacité d'entrer en relation avec les autres, du sens des responsabilités, de la créativité et de la capacité de s'adapter au changement.

Axée sur la dynamique de groupe, l'intervention est complétée par des ateliers et des activités qui peuvent se passer en groupe, mais sans qu'un travail sur la dynamique de groupe ne soit spécifiquement au centre de l'intervention. Les ateliers portent sur les réalités actuelles du marché du travail, la relaxation afin de les aider à gérer leur stress, leur angoisse et leurs problèmes d'insomnie, la connaissance de soi et l'affirmation de soi. À ces ateliers s'ajoutent d'autres activités telles des visites d'entreprise, la tenue d'un journal de bord, des conférences sur divers thèmes, des séances d'orientation professionnelle. En outre, pendant toute la durée de la formation, les participantes suivent, trois heures par semaine, un cours d'initiation à l'informatique. Ce cours est jugé important dans la formation étant donné que l'ordinateur est présent dans presque tous les milieux de travail. Ce travail en groupe ou en atelier est complété par du travail individuel. L'intervention en groupe occupe environ les trois quarts du temps dans le programme; le reste est consacré aux interventions individuelles auprès des participantes.

### 3.2 Perception de l'impact selon les acteurs en présence

À la suite de ce programme, les femmes se dirigent ou bien vers une étape plus formelle d'insertion par le biais d'un retour aux études ou d'un autre programme d'employabilité, ou encore elles s'orientent vers des lieux de travail ou de bénévolat qui valorisent les habiletés dans les relations interpersonnelles. Mais dans tous les cas, il semble que pour les femmes, cette démarche leur a d'abord servi à elles-mêmes pour se développer, être plus heureuses dans leur vie. Ce discours dominant des femmes reflète donc des objectifs de croissance personnelle semblables à ceux mis au départ de l'avant par les responsables.

Il ressort également du discours des femmes que l'insertion en emploi n'est pas vraiment possible à long terme tant qu'elles ne savent pas dans quel secteur elles veulent travailler, en tenant compte de leurs valeurs, intérêts et

aptitudes et tant qu'elles n'ont pas suffisamment confiance en elles. Ce discours des participantes traduit donc une certaine hésitation devant leur situation actuelle et future. Bien sûr, au moment de l'entrevue, certaines participantes avaient entamé des démarches qui visaient l'obtention éventuelle d'un emploi, dans un parcours plus ou moins long selon la scolarité et les intérêts de chacune. Et si ce n'était déjà fait, elles en avaient l'intention. Mais en même temps, on perçoit chez plusieurs d'entre elles, malgré certains gestes (par exemple, inscription à l'école, séparation de conjoint), que le projet professionnel ne semble pas encore arrêté définitivement. Elles demeurent donc, malgré la démarche, sans sécurité devant ce qu'elles deviendront sur le plan socioprofessionnel.

Un tel discours peut sembler étonnant quand on sait que les femmes interrogées étaient en fin de programme (il leur restait un mois de formation sur neuf). Elles avaient donc déjà reçu les services d'orientation de la CDEST, elles avaient fait un travail d'auto-analyse de leurs valeurs et elles travaillaient à améliorer leur confiance en elles depuis plusieurs mois. Pour notre part, nous croyons que ce discours reflète le fait que la plupart de ces femmes n'avaient pas encore fait l'expérience d'un emploi satisfaisant qu'elles auraient envie de conserver à long terme. Ainsi, les participantes peuvent supposer qu'elles doivent absolument, dans la présente conjoncture, être très bien orientées, certaines de leurs choix, avant d'obtenir un emploi satisfaisant et le conserver. Cela nous indique que les gains obtenus à travers la participation à un programme de pré-employabilité demeurent relatifs et varient d'une femme à l'autre en fonction de l'hypothèque portée par les personnes qui y participent. En effet, dans le cas de certaines femmes plus lourdement hypothéquées (par exemple, monoparentalité, faible scolarité), il n'est pas certain que neuf mois soient suffisants pour les rendre certaines de leurs choix et confiantes en leur avenir.

Pour revenir au discours des femmes, il est apparu que, selon elles, pour retourner sur le marché du travail, il faut d'abord travailler sa confiance et son estime de soi tout en s'orientant professionnellement. Tant que ces dimensions ne sont pas mieux intégrées, il est impossible, du point de vue des participantes et des responsables, de s'insérer durablement en emploi. L'exemple suivant résume très bien cette tendance à placer le cheminement personnel avant le parcours d'insertion, ou plutôt comme une condition de l'insertion. Une ex-participante parle ainsi d'une autre participante de son groupe : « Elle travaille pas pour l'instant parce qu'elle travaille sur elle, sur ses émotions, sur son affirmation de soi, sur son autonomie affective. Puis elle suit d'autres cours encore à la Marie Debout. »

Nous avons remarqué que l'importance que l'intervenante accorde à l'employabilité est un peu moins grande dans le discours des femmes même si ces dernières font des liens entre la formation reçue et le marché du travail. Pour la plupart des participantes, la dimension de la croissance personnelle est clairement valorisée en elle-même et prend le pas sur tout ce qui touche à l'employabilité. L'insertion professionnelle arrive donc en deuxième importance pour une majorité de participantes; elle n'est qu'un effet d'un développement personnel qui dépasse largement le cadre du travail. Pour l'intervenante, les objectifs de préemployabilité représentent l'axe majeur autour duquel est articulée l'intervention, le développement personnel constituant un moyen incontournable pour les atteindre. La perspective des participantes est donc quelque peu différente de celle de l'intervenante même si le développement personnel y demeure central.

### 3.3 Discussion sur la nature de l'*empowerment*

La centralité du développement personnel dans le programme favorise le développement de la dimension de l'*empowerment* relatif à la hausse de l'estime de soi et de la confiance en soi des femmes, donc un *empowerment* centré sur le soi. La connaissance de soi, la confiance en soi et le développement des aptitudes relationnelles demeurent nettement des thèmes dominants dans le discours des femmes. Elles se sentent en général plus en mesure de s'affirmer, elles disent mieux se connaître et mieux s'orienter sur le plan professionnel. Par contre, ce travail sur le soi ne semble guère déboucher sur des formes majeures de passage à l'action. Dans le cadre du programme, cela se réduit à de l'initiation à l'informatique ou encore à des contacts que les femmes doivent faire avec certains secteurs d'emploi qui les intéressent. L'essentiel du passage à l'action semble se manifester après le programme, dans les choix que feront les femmes de retourner aux études, de chercher un emploi.

Sur les quatre ex-participantes que nous avons rencontrées individuellement, deux étaient activement engagées dans une démarche: l'une dans une démarche scolaire et l'autre dans un emploi. Mais ces femmes étaient déjà très actives avant de participer au programme. Les deux autres étaient encore plutôt hésitantes quant à leurs choix professionnels. Une ex-participante n'est pas encore certaine de ses choix. Elle était retournée aux études pour terminer son secondaire, mais elle a laissé tomber temporairement:

*Je suis pas vraiment décidée dans quoi je veux aller, mais je sais un peu dans qu'est-ce que j'aimerais. [...] Mais je suis retournée encore aux études, puis là, je vois que c'est encore la même chose [...], que j'aime pas le système; le système a pas changé.*

Une autre ex-participante ayant terminé la formation depuis quelques années ne supporte pas d'avoir un patron. Elle aimerait donc avoir sa propre entreprise: «Ça me tente pas de chercher de l'ouvrage. [...] Mon projet, c'est de travailler pour moi.»

Cependant, même si les femmes n'ont pas mentionné spontanément les actions qu'elles ont posées, cela ne veut pas dire qu'elles n'ont fait aucun geste significatif. En effet, il semble que les femmes ont de la difficulté à percevoir et à exprimer les actions qu'elles accomplissent. Selon l'intervenante au programme de préemployabilité<sup>11</sup>, elles ont tendance à rapporter l'action au développement de leur confiance en soi et à une meilleure affirmation de soi. D'ailleurs, les participantes parlent des bénéfices du programme presque essentiellement en fonction de leur soi (confiance en soi, affirmation de soi, orientation professionnelle en fonction d'une meilleure connaissance de soi).

Dans une petite étude qualitative réalisée auprès de femmes, Sheilds (1995) en arrive à la conclusion que la perception que les femmes ont de leur propre *empowerment* est intimement liée au développement de leur sens du soi (*internal sense of self*). Ainsi, plus les femmes développent leur soi<sup>12</sup> (en affirmant certains aspects de leur identité, en développant un sentiment de valeur personnelle, en s'acceptant elles-mêmes et en ayant confiance en leur bagage de connaissances, souvent acquises intuitivement), plus elles se sentent capables de passer à l'action: 1) de se dire, de faire valoir qui elles sont en interaction avec d'autres; 2) de prendre certains risques qu'elles n'auraient pas pris auparavant (des risques reliés à leur aptitude à exprimer leur soi donc à s'exposer devant d'autres); 3) de développer des compétences et des aptitudes; 4) de développer une vision plus réaliste, plus nuancée qui leur permet de poser des gestes concrets.

11 Lors d'une rencontre informelle en mai 1997 sur les résultats de la présente recherche, l'intervenante s'est montrée surprise de constater que les femmes en entrevue de groupe ne nous avaient pas fait part des gestes concrets qu'elles avaient posés en cours de programme (par exemple, téléphoner à un agent d'aide sociale pour faire valoir ses droits, prendre les mesures pour se soustraire à un conjoint violent, etc.). De tels gestes constituent un passage à l'action non négligeable.

12 Il est à noter que le développement du soi est un thème identifié par les femmes comme faisant partie d'un processus d'empowerment. Les deux autres thèmes sont le passage à l'action supporté par le développement du soi et le sentiment d'être connectée (avec soi-même et avec les autres).

Les résultats de l'étude de Shields semblent en concordance avec l'éducation traditionnelle des filles, centrée sur l'expression émotionnelle et les relations interpersonnelles. En conséquence, on peut penser que bien des femmes perçoivent l'*empowerment* comme intimement lié au développement du soi. Si on se place du point de vue de la socialisation traditionnelle des femmes, le programme de préemployabilité semble accentuer ce qui est de l'ordre des forces développées chez les femmes tout en laissant un peu de côté ce qui constitue une difficulté particulièrement marquée chez les femmes, soit le passage à l'action. Étant donné que les femmes sont socialisées aux relations interpersonnelles, ce n'est pas à ce niveau qu'elles ont le plus besoin de travailler mais sur leur capacité d'agir. En regard de l'*empowerment*, le discours des femmes reflète plus la capacité d'être solidaire que celle de passer à l'action, une dimension pourtant importante de l'*empowerment*. Nous ne nions pas que le programme incite les femmes à poser des gestes concrets, entre autres par rapport à un meilleur apprivoisement du marché du travail, mais dans le discours des femmes, ce n'est pas ce qui ressort de manière importante.

Il y aurait lieu de se demander quelles mesures pourraient être mises en place dans un programme de préemployabilité pour permettre aux femmes de prendre conscience, puis d'intégrer un passage à l'action plus important pour compenser en quelque sorte les effets de leur socialisation. Il nous semble que la dimension du passage à l'action, inhérente à tout processus d'*empowerment*, gagnerait à être plus présente au sein même de l'intervention préconisée dans le programme de préemployabilité<sup>13</sup>.

Malgré de telles réserves, soulignons que la dimension collective est tout de même non négligeable dans ce programme. En témoigne l'importance accordée à la dynamique de groupe et aux problèmes spécifiques vécus par la communauté des femmes. Du point de vue de l'*empowerment*, l'utilisation du groupe est en effet intéressante. On perçoit l'importance du partage entre les participantes qui se sentent moins seules à vivre certaines problématiques (par exemple, monoparentalité, aide sociale). On sent une forte solidarité entre les participantes. Le fait que les femmes soient ensemble trois jours par semaine durant neuf mois et que l'intervenante insiste sur la cohésion du groupe contribuent probablement pour beaucoup à cette solidarité. N'oublions pas que le groupe est un lieu privilégié pour favoriser le développement d'une conscience critique,

---

13 Il est à noter que depuis qu'il se donne à Interaction famille, le programme met plus l'accent sur un passage collectif à l'action (dans l'organisation d'activités dans l'organisme, par exemple).

une autre dimension de l'*empowerment*. Dans le programme, la collectivisation des problèmes spécifiques aux femmes favorise le développement d'une certaine conscience critique relativement à leur condition de femme sur le marché de l'emploi (par exemple, discrimination, harcèlement sexuel).

En synthèse, s'inscrivant dans une perspective de *self-empowerment*, cette intervention auprès des femmes aurait intérêt à développer une intervention plus axée sur l'augmentation de la capacité d'action. Nous notons cependant que le travail de groupe ouvre la voie à une perspective moins individuelle sur le plan de l'*empowerment*. Cependant, s'il conscientise les femmes, ce processus de groupe n'est pas axé sur une démarche ou un projet proprement collectif. Il demeure centré sur l'individu-femme avec ses blocages personnels.

#### 4. *Empowerment* et employabilité en contexte de DEC

Pour l'essentiel, l'objectif premier de l'employabilité est l'insertion professionnelle. Ainsi que nous l'avons souligné au début de cet article, l'employabilité nous apparaît généralement rendre compte d'une démarche à caractère instrumental qui vise à faciliter l'acquisition d'aptitudes professionnelles et sociales qui rendent l'individu apte et prêt au travail. Toutefois, les pratiques d'employabilité à l'étude se situent en contexte de DEC. Or, les pratiques d'employabilité en contexte de DEC devraient se démarquer de certaines interventions en employabilité par leur préoccupation et leur lien avec les communautés au sein desquelles s'activent lesdites ressources. Dans les écrits sur la question, on traite des pratiques en contexte de DEC comme des stratégies permettant à des collectivités, et aux citoyens vivant sur ces territoires, de se prendre en main afin que plus nombreux soient ceux et celles qui puissent intégrer la vie sociale et économique (Ninacs, 1996). Le DEC est donc la valorisation d'une stratégie globale de développement sur un territoire en particulier.

Afin de réaliser ce développement, une multitude d'interventions doivent être entreprises à divers niveaux; elles forment un ensemble de moyens qui soutiennent le renforcement socioéconomique d'un milieu. Favreau et Lévesque (1995) identifient quatre dimensions au DEC: économique, locale, sociale et politique, communautaire. Dans ce contexte, le développement de l'employabilité, donc le support aux individus, ne constitue qu'une facette de cette stratégie globale qui doit également comprendre des interventions concernant par exemple la relance économique, la qualité des logements, les activités cultu-

relles. En regard des parcours individuels, les participants à un programme d'employabilité peuvent donc, en circulant dans leur milieu et dans des ressources de divers ordres (organismes communautaires, Maisons de la culture), bénéficier des retombées du DEC.

Chaque ressource peut devenir un carrefour pour ceux et celles qui y transitent; elle leur permet de s'intégrer de plus en plus à leur communauté en y développant un sentiment d'appartenance, largement à construire. Toutefois, comme Morin (1995) l'a bien montré, ce défi est de taille, car les arrondissements sont délimités à partir de considérations administratives et technocratiques et non pas selon leur relative homogénéité sociale ou identitaire, ce qui pourrait faciliter justement le développement d'un sentiment d'appartenance. Aucune intervention ne peut donc espérer à elle seule réunir toutes les caractéristiques d'une perspective de DEC. Ce sont des pratiques qui se complètent; du point de vue d'un parcours individuel, le sens peut se constituer dans le temps, sans qu'il n'y ait nécessairement d'impact à court terme.

Cependant, il nous semble qu'on peut tout de même s'attendre à retrouver un minimum d'interface entre le processus personnel d'employabilité, qui peut permettre certaines appropriations, et le contexte général dans lequel se déploie la pratique, celui du DEC. Dans cette perspective, une démarche d'insertion doit être comprise comme étant à la fois un projet personnel qui s'inscrit dans un parcours de vie et d'emploi plus ou moins difficile, et le soutien de ressources qui traversent ce parcours, ces dernières agissant aussi sur un milieu de vie afin de lui redonner une vitalité socioéconomique. Une démarche d'employabilité vise alors à permettre une plus grande appropriation de certaines dimensions de la vie du sujet, une prise en charge plus réelle, plus effective de ses potentialités, dans un cadre qui pourra aussi lui assurer de meilleurs débouchés sur le plan de l'emploi local et régional.

Or, à l'issue de cette recherche, malgré les limites inhérentes à une recherche exploratoire, ressort un constat majeur qui s'applique de manière variable aux deux cas étudiés: l'ouverture sur la communauté, par des liens plus explicites, se révèle assez peu présente dans le discours et la pratique des participantes et des participants des programmes d'employabilité étudiés. Faut-il s'en surprendre compte tenu du fait que les programmes concernés supportent très peu cette dimension qui est quasi absente de leurs objectifs et de leurs moyens d'intervention? Pourtant, ces programmes, sans être des services directs des CDEC concernées, sont subventionnés dans un contexte de DEC et peuvent être considérés comme des pratiques en contexte de DEC.

En ce qui a trait à Insère-jeunes, certains principes du DEC sont présents dans la genèse du projet et dans l'arrimage formel avec la Maison des jeunes par la Grand'Porte. Il ressort également très clairement qu'Insère-jeunes est intégré dans la structure d'ensemble de la Maison des jeunes; il en constitue même le niveau d'insertion de l'organisation civique. Sur le plan des services liés à la production, les liens établis avec le quartier sont importants (préparation des repas pour les écoles, entente avec Mon Resto). Cependant, en ce qui a trait aux objectifs propres à l'entreprise d'insertion, les principes qui balisent le DEC sont officiellement absents. Dans la pratique, nous avons donc pu observer que l'intervention est très individualisée et axée sur l'adaptation des jeunes aux exigences du marché; ceci correspond aux principaux attributs de l'employabilité telle que nous l'avons présentée plus tôt.

Dans le cas du programme «Démarche en douceur de préemployabilité» de la Marie Debout, l'intervention est centrée sur l'individu en tant que femme; on vise à redonner du pouvoir à la personne en tant que femme plus que comme travailleuse. On part de ce qu'est la personne pour l'amener à développer un projet professionnel à partir de ses intérêts, de ses valeurs, de ses aptitudes, de son niveau de scolarité. L'intervention est en conséquence plus axée sur l'intériorité, soit sur une meilleure connaissance de soi amenant les femmes à mieux savoir ce qu'elles veulent et à s'y diriger. La communauté d'appartenance de cette pratique d'employabilité, c'est d'abord et avant tout la communauté des femmes. La perspective territoriale propre au DEC est relativement absente ici, ce qui constitue un hiatus par rapport au modèle généralement proposé. Il y a chez plusieurs des participantes rencontrées une conscience d'appartenir au groupe des femmes et elles ressentent une solidarité entre femmes. Toutes les femmes associent étroitement le programme au centre de femmes. Pour les participantes, il est clair que le programme de préemployabilité fait partie de la Marie Debout. Cependant, il faut préciser qu'il se déroulait à la Marie Debout, tandis qu'Insère-jeunes n'est pas localisé à la Maison des jeunes, mais dans deux établissements qui appartiennent aux Centres jeunesse de Montréal. Ce facteur a certainement joué sur la perception respective des participants à ces deux programmes, en ce qui a trait aux liens avec leur milieu environnant.

La minceur de l'interface entre le programme et le volet plus communautaire du DEC est par ailleurs fortement mise en lumière par les dimensions de la notion d'*empowerment* qui sont investies. Les pratiques d'employabilité étudiées tendent à valoriser certaines composantes de l'*empowerment*, soit

la hausse de l'estime de soi et l'acquisition de nouvelles compétences, dimensions qui sont moins orientées vers la conscience et l'action communautaire. C'est ce que nous avons appelé du *self-empowerment*. Les participantes et participants aux deux programmes ont relaté des gains intéressants d'*empowerment* sur le plan du développement personnel; la plupart des participants disent avoir une meilleure image d'eux-mêmes et les autres leur renvoient également une image plus positive. Dans le cas d'Insère-jeunes, la plupart s'entendent pour constater qu'ils ont fait des apprentissages concrets en cuisine.

Toutefois, les dimensions de l'*empowerment* plus spécifiquement axées sur la prise en compte du contexte, soit la participation accrue à la collectivité et le développement d'une conscience critique, ne sont guères présentes. Or, il nous semble que ces composantes devraient être développées dans le cadre de pratiques en contexte de DEC. En négligeant les composantes de l'*empowerment* qui sont le plus axées sur la vie collective, ne laisse-t-on pas en même temps tomber ce qui permettrait d'accentuer les liens sociaux et la capacité d'action des clients? En fait, c'est un questionnement sur le type d'action portée par les pratiques d'employabilité qui nous apparaît ici nécessaire. Afin de résoudre les problèmes d'emploi, s'agit-il d'abord de favoriser des actions individualisées, centrées sur des solutions individuelles, souvent vécues isolément? Ou ne faudrait-il pas, sans négliger les urgences de chacun, développer des pratiques qui mettent en lien les gens, leurs affinités et leur capacité d'action et de réalisation, dans une perspective plus collective?

Ces résultats nous amènent bien sûr à soulever la difficulté de travailler concrètement les dimensions plus collectives de l'*empowerment*, celles qui sont le plus liées à une perspective de DEC. Dans un tel cadre, ils nous amènent à nous questionner. Est-il possible d'intégrer des dimensions d'*empowerment* tournées vers la communauté et de véhiculer une perspective de DEC chez les participants d'un programme d'employabilité? Quand, dans les pratiques, l'accent est mis sur l'employabilité «adaptative», est-il étonnant qu'on en arrive 1) à ce que les participants ne ressentent pas ou plus les principes du DEC et 2) à ce que ce soient les dimensions personnelles de l'*empowerment* qui soient le plus développées, au détriment de dimensions plus tournées vers le social?

En fait, quand on tente de concilier les principes de l'employabilité, tels que nous les avons définis au point 1, avec ceux du DEC, on se trouve confronté à une tension inévitable entre les deux notions. Dans le DEC, il y a quelque chose de l'ordre de la solidarité, du lien communautaire, tandis que l'employabilité nous apparaît révéler des pratiques plus restrictives, instrumentales même.

Elle vise à équiper pour adapter, donc à rendre les individus plus fonctionnels pour le marché de l'emploi actuel. Les objectifs premiers ne sont pas les mêmes. La notion d'employabilité telle qu'elle est promue dans plusieurs programmes et organismes, entre autres à Insère-jeunes, renvoie à une telle conception de l'insertion, alors que l'orientation propre à la perspective du DEC renvoie à une vision de la société comme composée d'acteurs sociaux capables de s'organiser et de devenir ainsi aptes à entreprendre des actions qui favorisent le changement social. Dans cette perspective, l'individu est au centre d'un tissu de solidarité. Il n'est plus le seul et l'unique responsable de son insertion socioprofessionnelle.

De ce constat surgit un questionnement important en ce qui a trait à la tension entre l'employabilité telle qu'elle est généralement définie et les principes véhiculés dans une approche de DEC. Peut-on réaliser des pratiques d'employabilité en contexte de DEC sans redéfinir ou remplacer la notion d'employabilité? Dès lors, il est permis de se demander si une redéfinition de l'employabilité serait appropriée concernant les pratiques en contexte de DEC. Ou encore serait-il pertinent de changer de notion pour parler plutôt d'insertion ou d'intégration socioprofessionnelle afin de rendre conciliables ces pratiques personnelles à une perspective de DEC?

## Conclusion

En terminant, nous voudrions rappeler que l'ensemble du débat sur l'employabilité, le DEC et l'*empowerment* possible dans un tel cadre, doit être repositionné plus largement par rapport à un contexte social et une conjoncture socioéconomique particulière. Cela ouvre la porte à tout un questionnement sur la pertinence même des interventions en employabilité compte tenu de la situation socioéconomique actuelle. Ainsi, à la lumière des résultats de cette recherche, nous pouvons nous questionner sur ce que les employeurs recherchent comme type de travailleur. Autrement dit, qu'est-ce que ça veut dire «être employable» aujourd'hui? Or, il nous semble que ce que cela signifie dépend du «modèle» auquel adhère une entreprise et/ou un secteur d'emploi. Là-dessus, il n'y a rien de tranché.

Il nous semble également nécessaire de resituer l'employabilité en lien avec les possibilités réelles d'un marché du travail relativement fermé, du moins aux peu scolarisés. Si on amène des gens à être plus «employables», il est en même temps nécessaire que les conditions structurelles permettent l'accession à un emploi décent. Il faut donc qu'il y ait des possibilités d'emploi pour que les

pratiques d'employabilité ou d'insertion aient socialement un sens. Ainsi, celles et ceux qui travaillent avec des personnes plus ou moins exclues doivent à la fois les aider à améliorer leurs occasions d'insertion et interroger plus collectivement les avenues réelles d'insertion qui, dans notre société, semblent de plus en plus rarissimes pour de nombreuses femmes et de nombreux hommes.

## Références

- BRETON, M. (1994).  
Relating competence-promotion and empowerment. *Journal of Progressive Human Services*, 5(1), 27-44.
- CÔTÉ, F. (1994).  
*L'évolution de la situation économique dans la ville et les arrondissements de Montréal. Évaluation des CDEC, volet 3.* Montréal: CIDEM, Ville de Montréal.
- DESAULNIERS, C. (1994).  
*Le développement local de Montréal: évaluation du fonds d'adaptation de la main-d'œuvre des quartiers défavorisés.* Montréal: Direction de la planification, SQDM de Montréal.
- FAVREAU, L. et LÉVESQUE, B. (1995).  
*Développement économique communautaire.* Québec: Presses de l'Université du Québec.
- ISRAEL, B.A., CHECKOWAY, B., SCHULZ, A. et ZIMMERMAN, M. (1994).  
Health education and community empowerment: Conceptualizing and measuring perceptions of individual, organizational, and community control. *Health Education Quarterly*, 21(2), 149-170.
- LEBOSSÉ, Y. et LAVALLÉE, M. (1993).  
Empowerment et psychologie communautaire – Aperçu historique et perspectives d'avenir. *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, 18, 7-20.
- LEE, J.B.L. (1994).  
*The empowerment approach to social work practice.* New York [NY]: Columbia University Press.
- LORD, J. et HUTCHISON, P. (1993).  
The process of empowerment: Implications for theory and practice. *Canadian Journal of Community Mental Health*, 12(1), 5-22.
- MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ (1997).  
*Statistiques mensuelles, septembre 1997.* Site Web <<http://www.msr.gouv.qc.ca>>.
- MORIN, R. (1995).  
Communautés territoriales et insertion socioéconomique en milieu urbain. In J.L. Klein et B. Lévesque (dir.), *Contre l'exclusion: repenser l'économie sociale* (p.247-265). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- NINACS, W. (1996).  
*Le service social et la pauvreté : de la redistribution des ressources à leur contrôle.* Sainte-Foy: Laboratoire de recherche, École de service social, Université Laval.
- NINACS, W. (1997).  
Le service social et l'appauvrissement : vers une action axée sur le contrôle des ressources. *Cahiers de recherche sociologique*, 29, 59-75.

- OVREBO, B., RYAN, M., JACKSON, K. et HUTCHISON, K. (1994).  
The homeless prenatal program : A model for empowering homeless prenatal women. Cahier spécial «Community empowerment, participatory education and health», *Health Education Quarterly*, 21(2), 187-198.
- PROVOST, M. (1989).  
L'employabilité et la gestion de l'exclusion du travail. *Nouvelles pratiques sociales*, 2(2), 71-82.
- PROVOST, M. et RÉGIMBALD, A. (1995).  
Programmes d'employabilité: points de vue des intervenant-e-s et des gestionnaires québécois et ontariens des secteurs communautaires et public. In M.A. Deniger, R.S. Evans, V. Portebois, M. Provost, A. Régimbald et J.F. René (dir.), *Pauvreté et insertion sociale et professionnelle de jeunes familles: une comparaison Québec/Ontario* (p.29-50). Ottawa: Conseil canadien de développement social.
- QUODE PORTEUR (1997).  
*Bulletin du RQUODE*, 10(2).
- RAPPAPORT, J. (1987).  
Terms of empowerment/exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology. *American Journal of Community Psychology*, 23, 765-794.
- RENÉ, J.-F. et LEFEBVRE, C. (avec coll. de A. Cotton, Institut de recherche sur le développement social des jeunes, Corporation de développement de l'Est, Corporation de développement économique communautaire de Centre-Nord). (1997).  
*Pratiques d'employabilité en contexte de développement économique communautaire. Deux exemples: une entreprise d'insertion et un programme de préemployabilité*. Montréal: Conseil québécois de développement social.
- SHEILDS, L.E. (1995).  
Women's experiences of the meaning of empowerment. *Qualitative Health Research*, 5(1), 15-35.
- SIMONS, B.L. (1994).  
*The empowerment tradition in american social work*. New York [NY]: Columbia University Press.
- SKELTON, R. (1994).  
Nursing and empowerment: Concepts and strategies. *Journal of Advanced Nursing*, 19, 415-423.
- STAPLES, L.H. (1990).  
Powerful ideas about empowerment. *Administration in Social Work*, 14(2), 29-41.
- SWIFT, C. et LEVIN, G. (1987).  
Empowerment: An emergent mental health technology. *Journal of Primary Prevention*, 8(1-2), 71-94.
- TREMBLAY, D.-G. et FONTAN (1994).  
*Le développement économique local*. Sainte-Foy: Télé-université, Université du Québec.

WALLERSTEIN, N. et BERSTEIN, E. (1994).

Introduction to community empowerment, participatory education and health. Cahier spécial «Community empowerment, participatory education and health», *Health Education Quarterly*, 21(2), 141-148.

WHITEMORE, E. (1990).

Empowerment in program evaluation: A case example. *Revue canadienne de service social*, 7(2), 215-229.

YIN, R.K. (1993).

*Applications of case study research*. Newbury Park [CA]: Sage Publications.

YIN, R.K. (1994).

*Case study research: Design and methods* (2<sup>e</sup> éd.). Newbury Park [CA]: Sage Publications.

ZIMMERMAN, M.-A. (1995).

Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581-599.

ZIMMERMAN, M.-A. et RAPPAPORT, J. (1988).

Citizen participation, perceived control and psychological empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 16(5), 725-750.

**Abstract** – This article deals with employability programs funded by the Corporations de développement économique communautaire (CDEC: Corporations for Community-based Economic Development) of Montreal. Using a case study methodology, our study shows that although the interventions undertaken in these programs begin in an interface with the community, the initial impact on participants remains centred on the self-empowerment dimensions of empowerment and neglects the more collective dimensions of the concept. Although certain differences were observed, this finding is valid for both the cases studied. These results suggest the need to reexamine the very existence of employability development in the context of community-based economic development.

**Resumen** – Este artículo trata de dos programas de empleabilidad subvencionados por las corporaciones de desarrollo económico comunitario (CDEC) de Montreal. Una metodología de estudio de caso permite constatar que, bien que las intervenciones sean al principio en interface con la comunidad, el primer impacto de los participantes se centra en las dimensiones del empowerment próximas de si mismo (self-empowerment), descuidando las dimensiones colectivas del concepto. A pesar de diferencias evidentes, estas observaciones son verídicas en los dos casos estudiados. Los resultados meten en duda la existencia misma del desarrollo de la empleabilidad en contexto de desarrollo económico comunitario.

**Zusammenfassung** – Dieser Artikel befasst sich mit zwei Arbeitsbeschaffungs-Programmen, die von der CDEC (Körperschaft für wirtschaftliche Entwicklung auf gemeinnütziger Basis) in Montreal subventioniert werden. Auf der methodologischen Grundlage von Fallstudien ergibt sich, dass die erste ausschlaggebende Wirkung auf die Teilnehmer in Richtung auf ein self-empowerment (Selbstbefähigung) geht, wobei die kollektive Dimension des Konzepts vernachlässigt wird, obwohl die Intervention ursprünglich einen engen Bezug zum Gemeinwesen implizierte. Dieser Tatbestand lässt sich, mit gewissen Unterschieden, an beiden Fallstudien nachweisen. Die Forschungsergebnisse stellen den Einsatz von Arbeitsbeschaffungs-Programmen im Hinblick auf die gemeinnützige wirtschaftliche Entwicklung generell in Frage.