



## Le défi de l'équilibre



# en CoMmun

LE PROCHAIN COLLOQUE DES CONSEILLERS  
ET CONSEILLÈRES D'ORIENTATION

28, 29, 30 mai 2008, St-Hyacinthe

Un comité d'orientation regroupant des c.o. de tous les secteurs de pratique et des universités a conçu un événement unique qui se veut, au-delà de la quarantaine d'ateliers offerts, un processus de réflexion et de consolidation de la pertinence sociale de la profession.

Un moment privilégié :

- d'acquisition de nouvelles compétences
- de réseautage
- de perfectionnement
- de croissance pour la profession
- d'échange entre pairs
- ...et plus encore

Le programme vous parviendra à la fin du mois de mars.

Ne manquez pas cet événement !



Ordre  
des conseillers  
et conseillères  
d'orientation



et des  
psychoéducateurs et  
psychoéducatrices  
du Québec

SECTEUR ORIENTATION

# en pratique

Le magazine *en pratique* est publié deux fois par année, en janvier et en août, par l'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation et des psychoéducateurs et psychoéducatrices du Québec (OCCOPPQ). Tiré à 6 000 exemplaires, il se veut un véhicule unique de transmission des pratiques professionnelles québécoises en orientation et en psychoéducation. De format tête-bêche, chaque côté étant consacré à une des deux professions de l'Ordre, il est structuré autour de deux grands dossiers thématiques d'une douzaine de pages. Il est destiné aux membres de l'Ordre, aux étudiants, aux professeurs ainsi qu'à toute personne ou groupe intéressé.

## Comité du magazine

Organe directeur de l'édition du magazine, ce comité détient un pouvoir décisionnel sur le contenu. Il regroupe deux chargés d'affaires professionnelles, Richard Locas, c.o., et Dominique Trudel, ps.éd., la coordonnatrice aux communications, Diane Tremblay et la directrice générale et secrétaire de l'Ordre, Renée Verville.

## Comité du dossier

Dirigé par le chargé d'affaires professionnelles Richard Locas, c.o., ce comité est responsable de la réalisation du dossier thématique. Il regroupe quatre conseillers d'orientation bénévoles, recrutés en fonction de leur expertise et de manière à représenter la diversité des pratiques. Ce sont : Claudette Clément, Lyne Beaudoin, Louise Delisle-Laberge et Martine Lacharité. Leur mandat est d'une durée de deux ans.

## Coordination de la production

Diane Tremblay

## Mise en pages et publicité

Suzanne Plourde, technicienne en microédition

**Collaboration régulière :** universités offrant la formation en orientation.

## Impression

Litho Chic

## Correcteur-réviseur

Gilbert Dion

## Illustration de la page couverture

Haus Design Communications

Le masculin est utilisé sans aucune discrimination et dans le but d'alléger le texte. Tous les textes ne reflètent pas forcément l'opinion de l'Ordre et n'engagent que leur auteur. Les articles peuvent être reproduits à condition d'en mentionner la source.

**Dépôt légal** – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2006 ; Bibliothèque nationale du Canada : ISSN 1713-6253. Convention de la Poste-Publications # 1451669. Retourner toute correspondance non livrable au Canada à :

**OCCOPPQ**, 1600, boul. Henri-Bourassa O., bur. 520, Montréal (Québec) Canada H3M 3E2  
Tél. : 514 737-4717, 1 800 363-2643

[www.occoppq.qc.ca](http://www.occoppq.qc.ca)  
[www.orientation.qc.ca](http://www.orientation.qc.ca)

## Information :

[dtremblay@occoppq.qc.ca](mailto:dtremblay@occoppq.qc.ca)

Ce périodique est produit sur serveur vocal par :  
Audiothèque pour personnes handicapées  
de l'imprimé du Québec  
Québec : 418 627-8882, Montréal : 514 393-0103

Ordre  
des conseillers  
et conseillères  
d'orientation



et des  
psychoéducateurs et  
psychoéducatrices  
du Québec

SECTEUR ORIENTATION

# en pratique

Exercice professionnel  
de l'orientation

NUMÉRO  
janvier 2008

8

## SOMMAIRE

### BILLET DU PRÉSIDENT

2 *Une appartenance qui a du sens*

### CHRONIQUE DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE

3 *Les services offerts par l'Ordre : les connaissez-vous bien ?*

## DOSSIER

5 *Le défi de l'équilibre*

6 *L'ÉQUILIBRE – tout un défi !*

8 *Pour se maintenir en équilibre  
Prendre la clé des champs de temps en temps !*

11 *Intervention en épuisement professionnel  
Créer de nouveaux repères  
pour retrouver son équilibre*

12 *Travail-famille : la recherche de l'équilibre*

13 *Le travail rémunéré et la réussite scolaire au collégial  
Une question d'équilibre*

15 *Apprentissage pratique et théorique*

16 *Livres et liens utiles*

### VIE PROFESSIONNELLE

17 *Prix scientifique en orientation*  
Une expertise québécoise du bilan de compétences

18 *Prix professionnel en orientation*  
Un métier, une entreprise ?

### VIE UNIVERSITAIRE

19 *UQAM*  
Formation et recherche : un terrain commun en counseling de groupe

20 *Université de Sherbrooke*  
La mesure du maintien professionnel





## Une appartenance qui a du sens

Laurent Matte, c.o., président, secteur orientation

L'octroi d'un titre réservé étant, apparemment, le seul avantage que confère la loi à l'ensemble des membres de l'OCCOPPQ, il n'est pas étonnant que nous soyons sensibles à la protection de cette appellation et que nous souhaitions ardemment qu'elle soit la plus significative possible et que le fait de l'utiliser nous obtienne une reconnaissance indiscutable.

Pour beaucoup, l'appartenance à l'Ordre rencontre ce désir identitaire. Et justement, 45 ans après la création de la Corporation des conseillers d'orientation professionnelle du Québec, la perspective du retour à un ordre propre à notre profession attise plus que jamais le souhait d'une appartenance trouvant son sens dans sa relation intime avec notre identité professionnelle.

**La compétence, celle qu'on exige de nous et dont l'Ordre se porte garant auprès de nos clients, n'est pas seulement un devoir déontologique, c'est aussi... une immense source de plaisir!**

Nous avons déjà en main la responsabilité et la capacité de nous définir au sein du système professionnel, auprès des employeurs et dans le public en général. C'est une des orientations stratégiques retenues par vos élus au Bureau, et c'est un but auquel le personnel de l'Ordre et moi consacrons notre ingéniosité et nos efforts, avec la complicité de membres d'un peu

partout qui y collaborent aussi. Nous y avons travaillé lors de la Semaine québécoise de l'orientation et nous aurons l'occasion de le mettre en commun au prochain colloque de l'Ordre, secteur orientation, du 28 au 30 mai 2008.

Mais, en définitive, n'y a-t-il pas d'autres raisons, plus profondes qu'une simple appellation professionnelle, qui peuvent sous-tendre l'engagement un peu particulier qu'est l'appartenance à un ordre professionnel? L'Ordre existe avant tout pour protéger le public. En quoi ceci peut-il bien rejoindre mes propres intérêts?

Chacun, chacune d'entre nous possède ou cherche sa propre réponse. Pour ma part, cette question me rappelle une situation que j'ai vécue lorsque j'œuvrais à l'inspection professionnelle. J'avais rencontré un conseiller d'orientation avec qui j'explorais une difficulté, voire une faiblesse, qu'il lui était visiblement pénible d'aborder. Nous avons dû chercher ensemble des pistes et des moyens pour l'aider à sortir de ce qui était pour lui un brouillard. Et je lui ai demandé comment il se sentirait dans son travail lorsqu'il maîtriserait véritablement cette compétence. Après y avoir pensé, il a souri et m'a dit qu'il aurait probablement beaucoup plus de plaisir!

La compétence, celle qu'on exige de nous et dont l'Ordre se porte garant auprès de nos clients, n'est pas seulement un devoir déontologique, c'est aussi... une immense source de plaisir! Et contagieux par-dessus le marché!

Je suis toujours fasciné de voir la lumière briller dans le regard de collègues qui présentent un projet, une recherche, une publication, auxquels ils ont consacré le meilleur d'eux-mêmes, mettant à profit des ressources souvent très limitées, se soumettant aux exigences méthodologiques et éthiques, s'ajustant au contexte administratif ou politique, cherchant à produire les impacts le plus positifs au bénéfice de leurs clients. Je souris avec eux et je goûte leur fierté!

Bien sûr, il n'est pas nécessaire d'être membre de l'Ordre pour être compétent et avoir de bons résultats. Et il n'est pas nécessaire d'être inspecté pour être rigoureux et professionnel.

Mais appartenir à l'Ordre, c'est prendre cet engagement et se donner ces moyens qui créent une réelle valeur ajoutée à ce que nous offrons. C'est affirmer qu'au-delà des modes, nous enracinons notre action dans un parti pris fondamental pour le respect de la personne, de ses besoins, de ses droits – ce que le législateur appelle la « protection du public ». C'est faire un métier qui se pratique au grand jour, dont nous sommes disposés à rendre compte, légalement s'il le faut – ce dont tout le monde ne peut pas se vanter. C'est appartenir à une communauté professionnelle riche (même si elle n'en est pas toujours consciente) en formation continue, prête à voir éclore davantage d'entraide, éclairée par des scientifiques d'avant-garde qui font école dans le monde entier. C'est être dépositaires d'une confiance que mettent en nous nos clients et qui est scellée par une loi, la Charte des droits et libertés de la personne. C'est être admissibles à certains actes professionnels des plus délicats, en voie d'être eux aussi protégés par la loi.

C'est tellement plus que payer pour un titre.

Mon souhait le plus cher est que nous en venions à le réaliser pleinement, à voir à quelle mission sociale cette profession est appelée et que, sur ces bases, nous puissions la positionner avantageusement dans une économie compétitive, exigeante en pertinence et en résultats.

C'est ambitieux? Non, c'est stimulant! ❖



## Les services offerts par l'Ordre : LES CONNAISSEZ-VOUS BIEN?

Renée Verville, c.o., Adm. A., directrice générale et secrétaire

L'Ordre a développé au cours des dernières années différents services pour les membres, et ce, dans le but de faire de l'Ordre un lieu d'échanges et d'appartenance, contribuant ainsi à la mission de protection du public. Les connaissez-vous bien et surtout, en faites-vous une utilisation optimale?

Un sondage réalisé auprès de nos membres au printemps 2006 nous a amenés à modifier les services offerts et à améliorer certaines pratiques. Je vous en présente les principaux résultats et les actions entreprises par l'Ordre à ce sujet.

Le sondage a été envoyé à environ 4000 membres : 1195 y ont répondu, dont 541 conseillers d'orientation et 652 psycho-éducateurs, ce qui est un échantillon assez représentatif. Nous nous intéressons ici aux réponses des conseillers d'orientation.

### Moyens pour améliorer la compétence des membres

Nous voulions avoir votre avis sur la pertinence de maintenir certaines orientations que l'Ordre s'était données en 2003, par exemple celle de « Proposer et mettre en œuvre des moyens pour améliorer la compétence des membres ». Vous avez répondu à plus de 96 % pour son maintien. Nous avons donc repris cette orientation dans la planification stratégique 2006-2009 et en avons enrichi les moyens en développant notamment de nouvelles offres de cours en formation continue et en créant de nouveaux services, telle la supervision clinique.

### La formation continue

Concernant la formation continue organisée par l'Ordre, 46 % des conseillers d'orientation ont répondu y avoir participé.

Les raisons invoquées par les non-participants sont entre autres les dates, les lieux de même que les coûts. Ce constat nous a amenés à améliorer notre programme de formation continue en essayant, d'une part, de couvrir un plus large territoire pour l'offre et, d'autre part, de tenir compte des dates les plus populaires. En constatant également la popularité auprès des membres des formations offertes par d'autres organismes que l'Ordre, nous avons élaboré le Registre de formation continue. Il vous permet d'établir votre programme de formation et d'en faire une évaluation en fonction de l'amélioration de vos compétences.

### Le mentorat

Quatre-vingt-sept pour cent des répondants connaissaient l'existence du programme de mentorat et 91 % le considéraient comme essentiel ou très important. Toutefois, ce n'est que 23 % des conseillers d'orientation qui se sont montrés intéressés à être mentor. Le mentorat est souvent perçu comme étant bénéfique au mentoré et très peu au mentor. Pourtant, selon les témoignages que nous en avons, le mentor retire différemment de la relation mentorale mais tout autant que le mentoré. Nous avons apporté des modifications à ce programme afin qu'il corresponde davantage aux besoins exprimés par les demandeurs.

### Services-conseils

Quarante pour cent des répondants avaient déjà eu recours aux services-conseils offerts par les chargés d'affaires professionnelles. Ces services touchent tous les aspects professionnels de la pratique du conseiller d'orientation, que ce soit la gestion de sa pratique, l'utilisation d'instruments psychométriques, l'impact du

renouveau pédagogique sur sa pratique, le lien avec le tiers payeur, etc. Le chargé d'affaires professionnelles répond à vos demandes ou vous réfère vers une ressource appropriée. Les membres qui ont eu recours à ces services se sont dits très satisfaits.

Concernant les services-conseils sur des aspects juridiques et déontologiques, 94 % des répondants ont dit connaître les services offerts par l'Ordre sur ces aspects de la profession et 37 % y ont eu recours et ont démontré un haut niveau de satisfaction face aux services reçus. Les conseillers d'orientation réfèrent à ces services souvent pour valider leurs actions dans un contexte qui soulève à la fois des questions éthiques et déontologiques.

### Outils de référence

C'est plus de 55 % des répondants qui connaissent certains outils de référence, tels le *Profil des compétences générales des conseillers d'orientation* et les guides de pratique. Pourtant, ces outils vous permettent de mieux développer vos compétences, d'améliorer les services que vous rendez, d'élaborer un projet de formation, de mieux faire connaître votre expertise auprès du public et de vos employeurs.

### Les publications

Plus de 89 % des conseillers d'orientation disent lire le magazine à des fréquences variables ; sur ce nombre, 68 % lisent les articles qui les intéressent et 19 % le lisent du début à la fin. Plus de 80 % le gardent comme référence et y puisent des informations qui permettent une amélioration de leur pratique. Les feuillets déontologiques constituent également une source de référence très utile pour ce qui est des



aspects déontologiques de la pratique. Ils permettent de répondre à certains questionnements. Plus de 89 % des répondants les conservent pour référence future.

Le bulletin électronique des conseillers d'orientation, le *cyberbulle*, était tout nouveau lorsque nous avons réalisé le sondage. Plus de 73 % des répondants disaient le lire chaque fois ou de façon régulière (91,7 si on ajoute quelquefois). Ce véhicule d'information vous permet d'être informé rapidement des derniers développements dans des dossiers qui sont importants pour le développement de la profession, d'être en mesure de suivre les activités de formation continue qui se déroulent dans votre région, de prendre connaissance de dossiers qui se retrouvent dans l'actualité, bref de savoir ce qui se passe dans votre Ordre.

Pour ce qui est du site Internet, autant le sondage que les statistiques de fréquentation nous démontrent qu'il est visité soit par le public, notamment pour consulter un conseiller d'orientation, soit par les membres. Le Répertoire d'outils, le calendrier de formation continue de même que les offres d'emploi sont les sections les plus visitées. N'hésitez pas à fréquenter notre site, car il renferme plusieurs documents de soutien permettant d'améliorer votre pratique. Nous maintenons également nos services gratuits pour les organismes souhaitant annoncer des offres de formation ou des offres d'emploi pour les membres, car nous considérons qu'ils profitent à nos membres et favorisent une plus grande offre. N'hésitez donc pas à vous en prévaloir pour annoncer des offres d'emploi dans votre milieu ou des activités de formation.

### Comité d'affaires professionnelles

Ces comités ont deux fonctions : alimenter l'Ordre quant aux principaux enjeux professionnels et stratégiques pertinents à la profession de conseiller d'orientation et favoriser le développement de réseaux d'échange et de support

entre les conseillers d'orientation. Seulement 28 % des répondants connaissaient l'existence des comités; par contre, près de 64 % croient que leur existence contribue au dynamisme et au développement de la profession de conseiller d'orientation.

### D'autres services

D'autres services se sont ajoutés depuis le sondage : le Répertoire informatisé d'outils et de ressources en évaluation et en intervention, le service de supervision clinique et la liste de discussion *Réseau c.o.*

**Le Répertoire informatisé d'outils et de ressources en évaluation et en intervention** permet de trouver des informations utiles et pertinentes sur plusieurs outils d'intervention ainsi qu'en mesure et évaluation, de même que sur des programmes d'intervention. Cela permet donc au conseiller d'orientation de posséder les éléments nécessaires pour appuyer son choix d'instruments ou de programme.

**Le service de supervision clinique** s'adresse au conseiller d'orientation qui ressent le besoin, dans une situation particulière ou de façon générale, d'entreprendre une démarche structurée afin d'améliorer ses compétences. Un répertoire de superviseurs est accessible aux conseillers d'orientation qui voudraient bénéficier de ce service.

**La liste de discussion *Réseau c.o.*** est un espace virtuel mis à la disposition des conseillers d'orientation et des étudiants associés en orientation pour qu'ils puissent échanger des informations et discuter de certaines questions relatives à leur pratique. *Réseau c.o.* se veut un lieu de réflexion, voire une véritable communauté d'apprentissage où chacun contribue selon ses connaissances, ses compétences et ses expériences.

Vous souhaitez obtenir plus d'information sur les différents services offerts par l'Ordre? Consultez la section des membres du site Internet ou contactez-nous par téléphone, et surtout n'hésitez pas à vous prévaloir des services qui vous sont offerts. ❖

## SERVICES OFFERTS AUX MEMBRES DE L'ORDRE

### Encadrement professionnel

- › Conseils juridiques personnalisés
- › Déontologie et réglementation
- › Profil des compétences générales des conseillers d'orientation
- › Soutien à l'amélioration de l'exercice

### Publications

- › Magazine *en pratique*
- › Bulletin électronique bimensuel *cyberbulle*
- › Guides de pratique
  - Guide de démarrage en pratique privée
  - Guide en tenue de dossiers
- › Normes de pratique du testing
- › Feuillettes déontologiques
- › Dépliants et affiches sur la profession

### Développement professionnel

- › Programme de formation continue
- › Service de mentorat
- › Service de supervision clinique
- › Liste de discussion *Réseau c.o.* (environ 300 membres)
- › Répertoire informatisé d'outils et de ressources en évaluation et en intervention
- › Comités d'affaires professionnelles
  - Comité de l'orientation en employabilité
  - Comité de l'orientation au primaire et au secondaire
  - Comité des conseillers d'orientation en pratique privée
  - Comité de pratique des C.O. dans les organisations

### Autres services

- › Affichage d'offres d'emploi
- › Programmes d'assurances :
  - de personnes
  - de responsabilité professionnelle
  - d'habitation et d'automobile
- › Librairie COOP HEC Montréal (rabais 10 % à 20 % sur achats en ligne)



# LE DÉFI DE L'ÉQUILIBRE

Puisque tout bouge rapidement, que les changements surviennent à une vitesse vertigineuse, que les repères prennent le large, trouver et maintenir un juste équilibre s'avère un défi de tous les instants. Cette quête de l'équilibre prend des formes différentes, rejoint l'ensemble de nos clientèles et nous interpelle dans nos pratiques, nos interventions et aussi dans notre cheminement personnel. Qu'on pense aux jeunes qui naviguent dans cette société de consommation si déstabilisante pour les valeurs, aux travailleurs qui s'épuisent faute de trouver un sens et aux intervenants débordés qui doivent sans cesse se réajuster, le déséquilibre est parfois sournois, il s'installe lentement, fait son chemin et laisse des marques.

Nous savons que le milieu de l'éducation doit tendre vers l'équilibre dans ses pratiques organisationnelles et pédagogiques pour favoriser un climat d'apprentissage respectueux des obligations des étudiants, qu'ils soient jeunes ou adultes. De plus, nous savons que les entreprises ont aussi un rôle à jouer dans ce processus. Par des initiatives concrètes, certaines d'entre elles proposent aux travailleurs des moyens d'améliorer leur qualité de vie tant au travail qu'à l'extérieur du travail.

Devant cette problématique, sommes-nous, conseillers et conseillères d'orientation, suffisamment conscients de l'impact

des déséquilibres dans nos vies et nos interventions favorisent-elles cette quête vers l'équilibre ?

Puisque le défi de l'équilibre s'avère complexe, plusieurs collègues ont été invités à partager leur expertise sur ce sujet en le traitant sous différents angles. Ainsi, à partir d'une réflexion plus philosophique sur la notion d'équilibre, en passant par la situation des travailleurs et des organisations et en s'arrêtant sur certaines problématiques en éducation, le contenu du dossier nous invite à un trajet quelquefois déstabilisant, mais tellement stimulant, tel le fil sous les pas du funambule.

*Bonne lecture!* ❖

Photo par Martine Larose



La **conseillère d'orientation Martine Lacharité**, responsable de ce dossier sur l'équilibre, travaille en cabinet privé depuis 8 ans. Elle possède plus de 20 ans d'expérience en gestion de carrière auprès d'individus, de groupes et d'entreprises. Elle intervient en évaluation de potentiel, en coaching et en développement de compétences.

Elle est préoccupée par le mieux-être des individus dans leur milieu de travail et s'intéresse plus particulièrement aux transitions vécues par les adultes tout au long de leur cheminement professionnel.



## L'ÉQUILIBRE – tout un défi !



Jacques Limoges, Ph. D., conseiller d'orientation en pratique privée, membre émérite de l'OCCOPPO

Lorsqu'on m'a demandé de faire un texte de réflexion sur le défi de l'équilibre, j'ai tout de suite pensé que c'était parce que, depuis plus de 20 ans, je m'intéresse au *maintien professionnel*, paradigme qui n'a d'autre but que l'équilibre post-décisionnel et qui s'avère, j'en suis cer-

tain, un créneau d'intervention nouveau et fort prometteur pour les conseillers d'orientation. Par conséquent, afin d'étayer cette réflexion générale et plus philosophique sur l'équilibre, je me permettrai, ici et là, de référer à ce paradigme, tant théoriquement que pratiquement.

Après des années à promouvoir le rendement, la performance et l'excellence, voilà que des mots oubliés ou devenus désuets, pour ne pas dire honteux, reviennent en force. Ils réapparaissent non pas remplis de tension, comme dans tractation, réconciliation ou conciliation, mais gorgés de promesse et débordant de sérénité. Parmi ces mots heureusement retrouvés, il y a ÉQUILIBRE, mot qui signifie « force égale ». Il y a dans cette définition une guidance – pour ne pas dire une prescription –, comme le dit si bien une autre expression empruntant les mêmes mots : *Force, mais force égale...* ; il y a aussi dans cette définition l'annonce de la résultante : ... *ainsi, les forces seront égales*. À vous de relier les deux segments !

Pour qu'il soit question d'équilibre, il faut au moins deux éléments qui sont en interdépendance : le ballon sur le nez du phoque, le funambule sur sa corde raide, etc. La situation se complexifie chaque fois que le nombre d'éléments augmente : jongler avec deux balles, danser sur une corde mais, cette fois, souple et au grand vent, etc.

Vocationnellement parlant, il semble que les chances d'équilibre augmentent lorsque deux ou plusieurs éléments sont pris en compte, par exemple, parmi les bons mainteneurs au quotidien interviewés par Cordeau<sup>1</sup>, 75 % soulignent l'importance d'avoir d'autres projets ! Ici la formule monoprosjet ne serait pas de mise, au grand dam des carriéristes. Encore plus, comme en fait foi l'étude de Caron<sup>2</sup> sur les bons mainteneurs professionnels, ceux évitant – simultanément – l'épuisement et l'obsolescence sont les seuls à réaliser une pleine *gestion vie-travail*. À l'heure où scientifiques, politiciens et intervenants, qu'ils soient hommes ou femmes, s'interrogent sur la conciliation travail-famille, voilà que, sans mot dire, ces mainteneurs le font et font même davantage en conciliant à la fois leur sphère personnelle (vie privée) et leur sphère professionnelle (carrière). N'y a-t-il pas lieu d'obtenir leur secret, bien gardé parce

que le plus souvent ignoré d'eux-mêmes, comme l'était la prose pour Monsieur Jourdain ? Pour y parvenir, précise Caron<sup>3</sup>, ces mainteneurs utilisent une quinzaine de stratégies en gestion de vie au travail, alors que ceux ayant une propension à l'épuisement se limitent à moins d'une demi-douzaine de stratégies et ceux ayant une propension à l'obsolescence à encore moins de stratégies<sup>4</sup>.

Comme pour le maintien, l'équilibre réfère à une posture médiane impliquant de continuel lâcher-prise et, généralement presque en même temps, de continuel tenir-prise. Continuels, donc une situation jamais statique, toujours dynamique. Si pour plusieurs le mot équilibre rime avec tranquillité et passivité, dans les faits, l'équilibre implique une constante mise en tension. Tout un défi, comme le suggère le présent titre, car, s'il n'y a plus cette tension ou ce risque permanent, il faudra davantage parler de routine, de médiocrité et de laisser-aller. Dans de tels cas, tout est synonyme d'anti-passion ! Autrement dit, l'anticipation devient un frein plutôt qu'un moteur ! Quoi de plus troublant pour nous, conseillères et conseillers d'orientation, qu'une personne blasée, c'est-à-dire une personne qui n'a plus de rêve ou d'aspiration, qui n'a plus de projet ou d'excitation, nous qui, à la suite de Nuttin<sup>5</sup>, définissons, comprenons, *informons*, *guidons* et *conseillons*<sup>6</sup> les êtres humains essentiellement à partir de leur devenir ? Or une certaine tendance actuelle visant à banaliser le travail et la carrière, c'est-à-dire à n'en faire qu'une activité comme une autre, pourrait faire que l'on rencontre de plus en plus de ces êtres<sup>7</sup>. Faudrait-il alors leur suggérer de se mettre à l'école des « épuisés », un peu comme certaines personnes chroniquement chétives le font en inversant des diètes amaigrissantes ?

On peut se demander si tout déséquilibre implique une rupture de valeurs ou vice versa. Pour les maturationnistes, la vie est une longue démarche d'intégration d'éléments, un processus essentiellement quantitatif. Ainsi, pour les tenants de cette vision, l'autonomie est l'affaire de tous, mais, quoiqu'en doute Boutinet<sup>8</sup>, l'autonomie d'un enfant diffère quantitativement de celle d'un adulte, l'autonomie de celui-ci devant être plus généralisée, couvrir plus de rôles, être fréquemment mobilisée, etc.<sup>9</sup> La *fusion* d'éléments est visée, mais elle implique de nombreuses *confusions*, surtout sur le plan des valeurs. Le socio-constructiviste actuel adhère largement à cette vision additive. De leur côté, les développementalistes suggèrent une démarche faite de stades, lesquels occasionnent des bascules de deuxième ordre, par exemple du principe masculin au principe féminin, comme je l'ai démontré pour le maintien au deuxième tiers de carrière<sup>10</sup>, ou de l'intégration des opposés, comme l'a démontré

Riverin-Simard<sup>11</sup>; en somme, des bascules qualitatives. Ces bascules sont à la fois causées par une rupture de valeurs et occasionnent une telle rupture. Selon Loevinger<sup>12</sup>, pour qu'il y ait changement de stade, une personne doit, plus ou moins consciemment, en venir à déprécier de plus en plus son stade actuel et, de plus en plus souvent, en venir à désirer le potentiel et les avantages du stade suivant, car objectivement et subjectivement percevant celui-ci comme plus efficace pour affronter ses diverses situations de vie. Enfin, pour les interactionnistes, tout déséquilibre implique une tension entre le temps et l'espace, tension occasionnée par un conflit de valeurs : je manque de temps pour, dans un espace donné, faire tout ce que je valorise, et ainsi de suite. Tout rééquilibrage consiste donc à régler l'excès de l'un (temps ou espace) en comblant la carence de l'autre.

Comme je l'ai longuement développé ailleurs<sup>13</sup>, nous sortons à peine d'un quart de siècle qui n'a eu d'éloge que pour le lâcher-prise. À voir le nombre grandissant de décrochages de toutes sortes, dans tous les lieux et sur tous les plans (scolaire, professionnel, matrimonial, parental, écologique, moral, etc.), le message a très bien passé, au point où la seule salutation valable était : « Quoi de neuf ? » Et si, par mégarde, la répondante ou le répondant n'avait rien de neuf, vite, on passait outre. En somme, seul le nouveau et le « davantage » étaient valorisés et, pour une large part, l'est encore. Par conséquent, à première vue du moins, choisir et promouvoir l'équilibre, c'est aller à contre-courant, être marginal, voire vieux jeu ; c'est tout au moins choisir pour le moment les chemins les moins fréquentés. Mais, en y regardant de plus près, beaucoup d'indices ressortent permettant de croire que ce choix ou cette promotion pourrait surtout signifier être avant-gardiste. Tous les excès actuels, que ce soit sur le plan des macrosystèmes, comme la pollution environnementale, ou sur le plan des microsystèmes, comme l'obésité, révèlent cette perte d'équilibre.

Pour assurer cet équilibre, deux pistes me viennent à l'esprit, toutes deux rattachées à la notion de projet telle que définie par Boutinet<sup>14</sup>. Pour réussir un projet, écrit ce dernier, il y a lieu de tenir compte des six mots français se terminant en « jet » : projet, sujet, objet, trajet, rejet et surjet. Les deux pistes en question réfèrent aux deux derniers « jets ».

En effet, pour maintenir son équilibre ou pour se maintenir en équilibre, il y a lieu de *rejeter* tout ce qui n'est pas conforme

En effet, pour maintenir son équilibre ou pour se maintenir en équilibre, il y a lieu de *rejeter* tout ce qui n'est pas conforme à notre lame de fond ou encore à ce fil d'Ariane qui relie dans la cohérence notre existence.

à notre lame de fond ou encore à ce fil d'Ariane qui relie dans la cohérence notre existence. S'il est vrai que l'être humain a l'unique capacité de transcender – voire de positiver – toute expérience si pénible soit-elle (guerre, viol, cancer, etc.), il est cependant faux de croire que toute expérience est valable. Cette idée n'est qu'un miroir aux alouettes agité par les opportunistes tenants du consumérisme ! Elle fait fi de toutes les pertes de temps et de toutes les baisses d'estime de soi engendrées par certaines expériences. On ne peut courir

deux lièvres à la fois comme on ne peut faire deux « temps pleins » à la fois ! De nombreux projets, en particulier des projets scolaires et professionnels, ne sont jamais menés à terme parce que la personne concernée n'a pas réellement rejeté ses projets non retenus. À ce sujet, il y a lieu de revoir nos pratiques de conseil et d'accompagnement. Ainsi, plus une personne est tiraillée entre deux choix ou options (par exemple théâtre et médecine), plus nous devons, dans un premier temps, l'aider à ancrer son choix ultime dans ce que j'ai appelé plus haut sa lame de fond. Il faut qu'elle le relie bien avec son fil d'Ariane, avec ses autres projets. Du coup, plus nous devons aider cette personne à « neutraliser » l'option ou le choix non retenu, par exemple en lui donnant sciemment une place d'honneur dans ses loisirs ou dans son éventuel projet de retraite. Ciel qu'il est important de ritualiser les choses, surtout les pertes ! Paradoxalement, en dépit des apparences, il n'y a ici aucune contradiction avec ce que j'ai écrit plus haut quant à l'augmentation des chances d'équilibre lorsque plusieurs éléments sont pris en compte. Il y a lieu tout simplement de bien discerner la concertation de la dispersion. Par ailleurs, lorsqu'il est question de lame de fond ou de fil d'Ariane, ne touchons-nous pas là ce que d'autres appellent la quête de sens ? À moins qu'il soit question du sens de la quête !

### Le surjet

Quant à la seconde piste, elle porte sur le *surjet*, c'est-à-dire sur cette capacité de lier – idéalement en toute complicité – nos projets avec ceux des autres autour de nous, et particulièrement avec les projets de ceux qui nous sont chers ou significatifs. À preuve, selon Cordeau<sup>15</sup>, près de neuf mainteneurs sur dix affirment qu'ils n'y parviendraient pas sans le soutien d'autres personnes. Par exemple, un projet de retour aux études ou de recherche active d'emploi est voué à l'échec si la personne qui prend cette décision ne reçoit pas un minimum d'appui de



son entourage. Au besoin, il faudra même qu'elle considère se « donner » un autre entourage : groupe de soutien, espace de parole, groupe de recherche d'emploi, etc.

Pourquoi tant vouloir remettre de l'avant l'équilibre ? Parce que dans le mot équilibre, il y a libre. En somme, sagesse mainte fois millénaire, il appert que l'équilibre libère ; l'équilibre rend libre.

- 1 CORDEAU, R. *Le maintien de projets; une étude exploratoire phénoménologique*, essai de maîtrise, Université de Sherbrooke, Département d'orientation professionnelle, Sherbrooke, Québec, 1999.
- 2 CARON, Z. *Les stratégies favorisant le maintien professionnel*, mémoire de maîtrise, Université de Sherbrooke, Département d'orientation professionnelle, Sherbrooke, Québec, 1999.
- 3 *op. cit.*
- 4 Des recherches sont en cours, entre autres celles de Lucie Lamarche et de Nathalie Vachon, afin de mieux cerner ces secrets.
- 5 NUTTIN, J. *Motivation et perspective d'avenir*, Leuven, PUL, 1980.
- 6 En italique parce que trois verbes-concepts qui sont propres aux conseillers d'orientation.
- 7 La littérature scientifique indique une tendance à la précocité des épuisements. Or, lors de l'animation de groupes MOT visant à accompagner le maintien professionnel au premier tiers de carrière, je constate la même précocité, mais à une fréquence moindre, quant à l'obsolescence, précocité correspondant à une vision utilitaire, voire alimentaire, du travail et de la carrière. Comme la vie va être longue pour ces gens ! En somme, la banalisation du travail par certains jeunes ne s'avère pas une attitude à promouvoir. Chaque stade mérite d'être vécu, et sauter un stade n'est pas signe de précocité !
- 8 BOUTINET, J.-P. *L'immaturation de la vie adulte*, Paris, PUF, 1999.
- 9 Quel contraste avec une vision développementaliste, comme celle de Loevinger, qui démontre qu'aucune autonomie n'est vraiment possible ou vraiment intégrée sans le passage par un stade conformiste, stade misant sur la dépendance !
- 10 LIMOGES, J. et autres. *Guide d'animation du maintien professionnel au 2<sup>e</sup> tiers de carrière*, Sherbrooke, GGC éditions, 2006.
- 11 RIVERIN-SIMARD, D. *Transitions professionnelles*, Québec, PUL, 1993.
- 12 LOEVINGER, L. *Ego development*, San Francisco, Jossey-Bass, 1976.
- 13 LIMOGES, J. *Stratégies de maintien au travail et dans d'autres situations de vie*, Québec, Septembre éditeur, 2001.
- 14 BOUTINET, J.-P. *Psychologie des conduites de projet*, Paris, PUF, 1993.
- 15 *op. cit.*

## POUR SE MAINTENIR EN ÉQUILIBRE

# Prendre la clé des champs de temps en temps !



**Zoé Caron**, conseillère d'orientation, Carrefour jeunesse emploi de Laprairie

Il y a de ces personnes que nous admirons pour la passion, le dynamisme, la créativité, l'équilibre, la compétence qu'elles entretiennent dans leur carrière. Après 10, 15, 20, 30 ans de métier, elles semblent toujours éprouver du plaisir à faire ce qu'elles font et en plus, elles le

font bien. Quel est leur secret ? Qu'est-ce qui distingue ces personnes ? Comment font-elles pour entretenir la flamme et demeurer ainsi vivantes et engagées dans leur carrière ?

Lors d'une étude réalisée dans le cadre d'un mémoire de maîtrise<sup>1</sup>, des enseignants en formation professionnelle ont été interviewés afin d'identifier les stratégies de gestion de carrière qu'ils utilisent. Aux fins de cette étude, le concept de *maintien* a été retenu : « [Q]ui mise sur une qualité de vie [...] professionnelle et sur une maîtrise vivante et créative de ses fonctions actuelles »<sup>2</sup>. Ce maintien, « constitué du nom *main* et du verbe *tenir* (tient) encapsule métaphoriquement toute la problématique qu'il sous-tend<sup>3</sup>. » Il [...] « fait référence à cette zone qualitative entre le lâcher-prise et le tenir-prise »<sup>4</sup>. Il implique sur le plan professionnel de savoir garder l'équilibre entre le pôle obsolescence (lâcher-prise) et l'épuisement (tenir-prise).

Les entrevues ont permis la création d'une taxinomie de stratégies de gestion de carrière (voir page suivante). Trente-deux stratégies et six sous-stratégies ont été identifiées. Elles sont rattachées à la sphère personnelle ou professionnelle de la personne et concernent l'extrapersonnel, l'interpersonnel ou l'intrapersonnel. Finalement, ces stratégies représentent des ajouts (tenir-prise) ou des retraits (lâcher-prise). Par exemple, une stratégie personnelle, interpersonnelle d'ajout est : fréquenter (régulièrement ses proches). Les croisements entre les stratégies utilisées et les profils de notre échantillon (en maintien, en épuisement, en obsolescence et en double-profil – épuisement et obsolescence à la fois) donnent lieu à quelques constats.

## Taxinomie des stratégies de gestion de carrière utilisées par les 13 sujets

O : Obsolescence    E : Épuisement    OE : Obsolescence-Épuisement    M : Maintien    EO : Épuisement-Obsolescence

	Stratégies utilisées	Profils des 13 sujets														
		1 O	2 O	3 OE	4 EO	5 E	6 E	7 E	8 E	9 M	10 M	11 M	12 M	13 M		
Professionnel	Extraprofessionnel +	<b>S'impliquer</b> comités, activités, etc.		•			•	•	•			•	•			
		<b>Innover</b> lancer des projets, faire les choses autrement					•		•	•			•		•	
		<b>Apprendre Etudier</b> continuer d'apprendre, se tenir à jour, etc. suivre des cours dans une institution scolaire		•	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
		<b>Produire</b> consacrer du temps, travailler			•	•	•	•	•	•	•	•		•		
	Extrapersonnel -	<b>Restreindre</b> ses activités, éviter d'en faire plus que demandé	•			•	•									
		<b>Reconnaître</b> ses faiblesses, ses limites										•			•	
		<b>Refuser</b> certaines tâches, certains contrats		•								•	•		•	
		<b>Suspendre</b> ses activités lorsque le corps le demande								•		•				
		<b>Reculer</b> prendre du recul vis-à-vis une situation difficile										•				
	<b>Décrocher</b> réserver du temps régulièrement pour soi			•			•			•	•	•	•	•	•	
	Interpersonnel +	<b>Exprimer</b> verbaliser, transmettre à quelqu'un d'autre			•				•			•	•		•	
		<b>S'affirmer</b> manifester son vécu										•			•	
		<b>Communiquer</b> partager son vécu avec d'autres			•				•							
		<b>Taquiner</b> utiliser l'humour dans ses relations, parfois lorsqu'elles sont délicates											•			
	Interpersonnel -	<b>Prospecter</b> entrer en contact afin de gravir des échelons							•							
<b>S'informer</b> demander des informations aux autres			•	•				•	•	•	•			•		
<b>Sélectionner</b> ses relations, éviter certaines personnes					•						•					
Professionnel et personnel	Intrapersonnel +	<b>Déléguer</b> confier certaines de ses tâches à d'autres		•												
		<b>Cesser</b> les contacts avec les autres pour travailler												•		
		<b>Structurer</b> gérer son travail, fixer des objectifs, des situations que l'on désire atteindre							•	•	•	•	•	•	•	
		<b>Réfléchir</b> prendre du temps pour penser, comprendre, solutionner, évaluer, comparer, etc.	•	•	•		•	•		•		•	•	•	•	
		<b>Se questionner</b> se remettre en question			•				•			•	•	•	•	
		<b>Concentrer</b> son attention, sa pensée, ses émotions sur un ou des aspects	•	•	•	•			•		•		•			
	<b>Changer</b> sa façon d'agir, de penser, d'être		•	•				•			•	•				
Intrapersonnel -	<b>Imaginer</b> visualiser, rêver									•				•		
	<b>S'automotiver</b> s'encourager, voir le bon côté des choses, philosopher			•	•			•		•	•	•		•		
Personnel	Interpersonnel +	<b>Contrôler</b> ses émotions, son stress (ou ses indices), ses impulsions		•					•			•	•	•		
		<b>Retirer</b> son attention, sa pensée de quelque chose	•					•		•						
		<b>Consulter</b> un professionnel, demander de l'aide			•											
	Extrapersonnel +	<b>Communiquer</b> partager son vécu avec d'autres		•	•				•		•					
		<b>Fréquenter</b> voir régulièrement des proches, des amis			•								•			
		<b>Cultiver</b> consacrer des efforts afin de garder ou créer une situation agréable											•			
		<b>Pratiquer</b> des activités, des intérêts, des passe-temps			•	•			•		•	•				
		<b>S'entraîner</b> maintenir sa forme physique par des exercices réguliers poussés									•					
		<b>Consommer</b> (caféine)								•						
Extrapersonnel -	<b>Satisfaire</b> ses besoins, ses désirs, se faire plaisir			•					•		•	•		•		
	<b>Relaxer</b> méditer, marcher, faire plusieurs siestes								•					•		



## Constats

Les mainteneurs utilisent exclusivement huit stratégies, soit :

- › **reconnaître** ses faiblesses et limites,
- › **reculer** prendre du recul,
- › **s'affirmer** manifester son vécu,
- › **taquiner** utiliser l'humour dans ses relations,
- › **cesser** les contacts avec les autres pour travailler,
- › **imaginer** visualiser, rêver,
- › **cultiver** se consacrer à garder/créer une situation agréable,
- › **s'entraîner** physiquement régulièrement.

Également, les mainteneurs utilisent davantage que les autres profils sept autres stratégies :

- › **refuser** certaines tâches ou contrats,
- › **décrocher** se réserver du temps régulièrement,
- › **exprimer** verbaliser, transmettre à autrui,
- › **s'informer** auprès des autres,
- › **se questionner** se remettre en question,
- › **contrôler** ses émotions/impulsions, son stress,
- › **satisfaire** ses besoins, se faire plaisir.

Les mainteneurs utilisent davantage de stratégies que les autres profils, et ce, de façon équilibrée (personnel/professionnel, extrapersonnel/interpersonnel/intrapersonnel, ajout/retrait). Sur le plan professionnel, ils font des ajouts (s'impliquent, innovent, apprennent, étudient, produisent), mais prennent bien soin de faire aussi des retraits (reconnaissent, refusent, suspendent, reculent, décrochent); retraits que les épuisés oublient de faire.

Un autre constat chez les mainteneurs, qui pourrait expliquer le point précédent, est le sentiment de compétence qu'ils recherchent. Le discours suivant résume bien l'ensemble des témoignages : « L'élément que je trouve le plus important pour être bien dans son travail, c'est de se sentir compétent, de se faire confiance et d'avoir conscience qu'on ne peut pas tout faire [...] On a des limites et il faut les accepter [...] Se donner des temps [...] privilégiés, justement pour te rendre compétente [...] J'allais voir quelqu'un de plus compétent que moi [...] J'ai pas peur de dire que ça ne marche pas [...] Quand tu te fixes des limites, tu es capable de dire non et d'accepter que ça, tu n'es pas capable de le faire, mais ça par exemple, demande-le-moi n'importe

quand [...] Je considère que je suis assez compétente. » Quelle belle sagesse!

Le troisième constat commun et central chez les mainteneurs est leur capacité à décrocher de façon souple et proactive : « Même quand je n'ai pas de cours à donner, je suis ici... J'ai regardé mon horaire et je me disais, tous les mardis je suis libre, et là je commençais à être fatigué. Qu'est-ce que je ferais pour essayer de prendre le dessus? Je me suis dit : Tiens, je vais changer ma façon de faire. Je vais donner deux ou trois heures de plus dans la journée... Sauf que ce mardi-là quand j'ai pas de cours je ne rentre pas. [Il en profite pour aller à la pêche blanche.] Là je suis tranquille, j'ai la paix, je m'évade. » Ne l'avez-vous pas déjà ressenti, ce sentiment de faire l'école buissonnière alors que vous deviez travailler? Ce temps que vous vous accordez vous procure un sentiment de liberté, que même les week-ends ne vous offrent pas! N'est-ce pas?

Ainsi, peut-être une partie du secret réside-t-elle dans ces faits : varier ses stratégies, se consacrer au développement de sa compétence et prendre la clé des champs de temps en temps. Bon maintien à tous! ❖

1. CARON, Z. *Les stratégies favorisant le maintien professionnel*, Mémoire de maîtrise, Université de Sherbrooke, Département d'orientation professionnelle, Sherbrooke, Québec, 1999.
2. LIMOGES, J. *L'orientation et les groupes, dans une optique carriérologique*, Montréal, Fides, 1989, p. 36.
3. LIMOGES, J. *Stratégies de maintien au travail*, Sainte-Foy, Septembre éditeur, 2001, p. 51.
4. *op. cit.*, p. 11.

### ERRATUM

Veuillez prendre note que le texte de la conseillère d'orientation Claire Cyr, intitulé « La transition du secondaire au collégial : continuité et ruptures ! » paru dans l'édition de juin 2007 à la page 12 de **en pratique**, comportait une erreur de mise en page. Pour lire l'article dans la version originale, veuillez vous référer à l'édition publiée sur notre site Web à <http://www.occoppq.qc.ca/comm/pub01.shtml>.

Nos excuses à l'auteur.

## INTERVENTION EN ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

# Créer de nouveaux repères pour retrouver son équilibre



**Irène Gagnon**, conseillère d'orientation, psychothérapeute accréditée en PCI

Mises à pied, fusions, rationalisations, changements technologiques, alouette... Nous n'en sommes plus à nous questionner sur les causes et les symptômes liés au syndrome de l'épuisement professionnel. En tant que conseillers et conseillères d'orientation, nous sommes très conscients des répercussions viru-

lentes et des coûts astronomiques de ce phénomène sur le plan individuel, organisationnel et sociétal. La vraie question : Comment pouvons-nous intervenir auprès de cette clientèle affectant désormais plusieurs catégories de travailleurs et de travailleuses dans tous les milieux professionnels ? Voilà le propos de cet article qui vient soutenir l'affirmation du D<sup>r</sup> Michäel Leiter<sup>1</sup> : « Le plus grand risque professionnel du XXI<sup>e</sup> siècle est l'épuisement professionnel. »

### Contexte et motif de consultation

La plupart des individus en épuisement que j'accompagne se trouvent coincés dans un enjeu de maintien au travail afin de continuer d'assumer leurs responsabilités familiales ou financières. D'autres font le choix de quitter leur profession et leur milieu, convaincus de ne plus trouver l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. En congé forcé ou non, l'urgence est de retrouver leur énergie vitale.

Bien qu'il existe souvent une disparité entre les caractéristiques personnelles, le type de travail exercé et le milieu dans lequel ils se retrouvent, j'observe que l'épuisement vécu est souvent la résultante d'une recherche incessante de validation de sa propre valeur à travers le regard de l'autre et la tentative répétée, d'année en année, de rencontrer les attentes des clients, des collègues ou d'une personne en autorité. Cette quête de reconnaissance et d'appréciation du monde extérieur rejoint souvent une blessure plus profonde vécue en tant qu'enfant, qui, à l'âge adulte, devient parfois un enjeu transférentiel.

### Approche d'intervention globale

Si l'épuisement professionnel est physique, émotif et intellectuel, une approche globale soutient mieux le processus de transition. Parmi ces approches, l'approche psychocorporelle intégrée (PCI) vise essentiellement le retour à soi dans ce lieu intime et sacré qu'est le corps, ayant un impact sur le système nerveux central et la biochimie du cerveau. L'organisme peut alors récupérer et

ancrer de nouveaux repères internes basés sur les ressources et le déploiement du potentiel créateur de l'individu.

### Présence à soi, reconnaissance personnelle et quête de sens

En s'ouvrant à l'unicité de son histoire de vie, l'individu redécouvre ses propres racines face à sa relation au travail, ses enjeux et schémas répétitifs, ses perceptions, valeurs et croyances, ses fragilités mais aussi ses forces. La reconnaissance de l'épuisement du corps permet la « re-connaissance » de son expérience unique et la naissance à soi par la reconnexion à ses besoins fondamentaux et au sens profond de son existence.

La présence à soi et la conscience corporelle deviennent des alliés au service de l'individu en interrelation avec soi-même, son projet de vie ainsi qu'avec son milieu, dans un objectif de maintien. En comprenant mieux la dynamique qui l'a amené à s'épuiser professionnellement, l'individu peut déceler les bonnes conditions lui permettant de respecter son intégrité ainsi que les ressources pour accéder à son pouvoir personnel.

### Agir sur son environnement

Démasquer les caractéristiques organisationnelles et structurelles défavorables de son travail est important. L'individu peut alors découvrir des moyens concrets et des stratégies adaptées à sa situation. Comme le mentionne Turquetil<sup>2</sup>, les facteurs à évaluer concernent la charge de travail, la responsabilisation, la reconnaissance, l'appartenance, l'équité et les valeurs.

L'accompagnement ou la participation à un groupe de soutien pendant le retour au travail est essentiel. Il contribue à faire face à la réalité à partir des nouveaux repères internes, à bâtir la confiance en ses ressources afin de prendre sa place et d'affirmer ses besoins et ses limites. Pour moi, accompagner les personnes vivant un épuisement professionnel est un rappel de l'importance de la présence à soi et au respect de son intégrité (physique, psychologique, intellectuelle et énergétique) en relation avec son environnement. ❖

- 1 Psychologue organisationnel à l'Université Acadia et sommité mondiale dans le domaine du stress au travail et de l'épuisement professionnel.
- 2 TURQUETIL, Astrid. *Revue Gestion Santé*, « Raviver la flamme », février 2007, p. 13-14.



# Travail-famille : la recherche de l'équilibre



Photos par Martine Larose

**Louise Delisle-Laberge**, conseillère d'orientation  
**Martine Lacharité**, conseillère d'orientation, FCML consultants

Il ne se passe pas une semaine sans qu'un reportage, un article de revue ou de journal ne nous rappellent qu'aujourd'hui, plus que jamais, la vie professionnelle gruge petit à petit l'autre partie de nos existences, la vie personnelle ! Il semble y avoir un malaise grandissant dans la recherche d'équilibre des différents rôles que nous sommes appelés à jouer. On pourrait se demander si ce phénomène est temporaire ou s'il est vraiment ancré dans la culture contemporaine du travail. Bien qu'il soit amplement rapporté dans les médias, que nous en révèlent exactement les données empiriques ?

## De l'anecdote... aux données probantes

Afin de combler un manque de données empiriques sur ce phénomène, deux chercheurs canadiens, Chris Higgins (University of Western Ontario) et Linda Duxbury (Carleton University) ont entrepris en 1991 une vaste étude pancanadienne sur le conflit travail-famille. En 2001, les chercheurs, reprenant leurs travaux pour prendre en compte l'ampleur des changements qui étaient survenus dans le monde du travail, définissaient ainsi le but de leur recherche :

*[N]otre étude examine les questions associées au conflit entre le travail et la vie personnelle, identifie les personnes à risque et explique pourquoi les parties prenantes (les gouvernements et les employeurs) devraient s'en préoccuper et fournir des pistes de solution<sup>1</sup>.*

Cette vaste étude a été menée auprès d'une centaine d'entreprises (secteur public, entreprises privées et OBNL) comptant plus de 500 employés et les résultats sont publiés dans six rapports de recherche qui présentent les différents aspects couverts. Parmi ces aspects, nous retrouvons notamment l'identification des caractéristiques des personnes à risque, les effets du haut niveau de conflit entre le travail et la vie personnelle sur l'utilisation du système de santé, les solutions à préconiser afin de réduire les risques de conflit, etc.

Une des particularités de cette recherche est le fait qu'elle permet aux différents acteurs, tels les intervenants, les dirigeants d'entreprises, les syndicats, mais également les décideurs politiques, d'avoir un portrait global et objectif de l'évolution de la situation durant une décennie ainsi que le portrait actuel de la situation du conflit entre le travail et la vie personnelle. Pour les conseillers d'orientation qui œuvrent dans les organisations ou auprès d'une clientèle adulte qui présente des difficultés de

déséquilibre travail-vie personnelle, ces données permettent de mieux comprendre le phénomène et ainsi d'adapter les interventions afin qu'elles répondent mieux aux besoins des clients.

## Des données probantes... à l'action concertée

**Après la norme ISO, voici la norme « Entreprise en santé »**

Au-delà de nos habitudes personnelles de vie qui contribuent de façon déterminante à notre bien-être, le milieu de travail et les pratiques organisationnelles jouent un rôle de plus en plus reconnu sur la santé des personnes qui y œuvrent. Ainsi, faisant suite à une initiative du Groupe de promotion pour la prévention en santé (GP<sup>2</sup>S), un regroupement d'entreprises du Québec qui a pour mission de mettre la santé au cœur du plan d'affaires de nos organisations du travail, une nouvelle norme intitulée « Entreprise en santé » devrait bientôt voir le jour au Québec<sup>2</sup>. Élaborée par le Bureau des normes du Québec (BNQ), elle a pour objet de spécifier les exigences significatives en matière de prévention, de promotion et de pratiques de gestion favorables à la santé en milieu de travail.

La norme « Entreprise en santé » vise le maintien et l'amélioration durable de la santé des personnes et des organisations. Elle servira de cadre de référence à un programme volontaire intégrant les efforts des entreprises et des personnes qui y travaillent afin de rendre l'environnement de travail plus sain et plus favorable à la santé. Elle permettra de plus aux entreprises de faire reconnaître par une tierce partie indépendante leurs efforts à cet égard.

Ainsi, nous avons voulu illustrer par un exemple concret comment une mobilisation du milieu des affaires peut favoriser la mise en place de pratiques qui favorisent l'équilibre vie personnelle-santé-travail. Par ailleurs, le site Internet du GP<sup>2</sup>S regorge d'informations sur ce thème. Finalement, souhaitons que, comme professionnels de l'orientation, tant dans l'intervention auprès des clients que dans l'organisation de notre travail, jamais nous n'ayons à reprendre le populaire refrain de Johnny Hallyday : « J'ai oublié de vivre... » ❖

1 HIGGINS, C. et L. DUXBURY. *Enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie personnelle (2001) : Rapport 1*. Santé Canada, p. VIII, 2002.

[http://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/work-travail/pdf/rprt\\_1\\_f.pdf](http://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/work-travail/pdf/rprt_1_f.pdf). (Document consulté le 27 novembre 2007.)

2 Au moment de mettre sous presse, on prévoyait la publication de cette norme pour décembre 2007.

### Références

- › Santé Canada. *Enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie personnelle (2001)*, 2002. [www.phac-aspc.gc.ca/publicat/work-travail/index\\_f.html](http://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/work-travail/index_f.html) – Document consulté le 27 novembre 2007.
- › Groupe de promotion pour la prévention en santé – GP<sup>2</sup>S. [www.gp2s.net/](http://www.gp2s.net/) (Document consulté le 27 novembre 2007.)

## LE TRAVAIL RÉMUNÉRÉ ET LA RÉUSSITE SCOLAIRE AU COLLÉGIAL

# Une question d'équilibre



**Hélène Trudeau**, conseillère d'orientation, Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu

De nos jours, de plus en plus de jeunes travaillent à temps partiel pendant leurs études. Certains le font par choix, d'autres par nécessité, mais il reste que toutes ces heures consacrées au travail ne peuvent plus être utilisées pour les études. Alors, la question se pose et alimente bien des débats, tant dans les institutions scolaires que dans les salons des parents : travailler à temps partiel pendant les études nuit-il à la réussite scolaire ?

selon Jacques Roy<sup>1</sup>, sociologue à l'Observatoire Jeunes et Société et enseignant au Cégep de Sainte-Foy, 70 % des élèves qui poursuivent des études collégiales à temps plein occupent également un emploi à temps partiel. Pourquoi travaillent-ils ? Certains doivent payer un loyer, une automobile et les dépenses liées aux études, tandis que d'autres désirent s'offrir un téléphone cellulaire, des vêtements et des loisirs. Bref, les raisons sont variées.

D'après cette étude, les collégiens consacrent en moyenne 15 heures par semaine à leur emploi. Précisons que dans les années 80, ce nombre constituait le seuil critique au-delà duquel on considérait que le travail pouvait nuire à la réussite scolaire. Fait intéressant, près de la moitié des élèves interrogés dans l'étude de Roy affirmaient que leur travail nuisait à leurs études ! Or il a démontré que le travail rémunéré ne nuisait pas aux études, bien au contraire. D'après ses recherches, les élèves qui consacrent de 15 à 19 heures par semaine à un emploi à temps partiel obtiennent de meilleurs résultats scolaires, ces derniers étant même légèrement supérieurs à ceux des élèves qui n'occupent aucun emploi.

Roy a aussi déterminé que la limite entre les bienfaits et la nuisance du travail à temps partiel pour les élèves du collégial se situait à environ 20 heures par semaine. En effet, les élèves qui travaillent 20 heures ou plus par semaine échouent ou abandonnent leurs études dans une proportion plus grande que ceux qui travaillent moins d'heures et ceux qui n'occupent aucun emploi à temps partiel. Par ailleurs, la réussite scolaire est sérieusement compromise chez les élèves qui travaillent plus de 25 heures par semaine.

Cependant, le travail rémunéré ne constitue pas seulement une façon de gagner de l'argent pour se procurer des biens de consommation. Comme Roy le dit si bien : « Le travail rémunéré

est perçu [par les élèves] comme favorisant le développement de soi, de la prise en charge personnelle et permettant à plusieurs une meilleure connaissance de leurs intérêts personnels, ce qui contribuerait à mieux définir leur projet d'orientation professionnelle<sup>2</sup>. » C'est aussi une façon pour les jeunes de se familiariser avec un monde dont ils ignorent presque tout et d'accaparer graduellement une place dans un milieu où ils devront évoluer au cours des 40 ou 50 prochaines années de leur vie.

Il semble donc que ce ne soit pas le travail rémunéré comme tel qui nuise à la réussite scolaire, mais plutôt le nombre d'heures que chacun y consacre. On comprend mieux pourquoi lorsqu'on décortique le contenu d'une semaine « normale » d'un collégien.

Total d'heures dans une semaine	168 heures
Cours et travaux pratiques (en moyenne)	27 heures
Travail scolaire personnel (en moyenne)	20 heures
Emploi rémunéré	15 heures
Sommeil	50 heures
Autres activités (transport, repas, hygiène, loisirs, etc.)	56 heures

13

Si nous prenons notre élève « moyen », il consacrerait 62 heures de son horaire hebdomadaire à ses tâches scolaires et à son emploi rémunéré. À titre de comparaison, une personne qui travaille à temps plein consacre en moyenne 35 heures par semaine à son travail. C'est dire à quel point la semaine normale d'un cégépien qui occupe un emploi rémunéré est chargée !

Tout ce calcul est bien beau en théorie, mais la réalité peut être tout autre pour certains. En effet, les conclusions des études font ressortir des tendances, des moyennes, des médianes, des généralités. Mais ce qui s'applique à un groupe ne s'applique pas nécessairement à tout le monde.

Pour certains élèves, le seuil critique se situera à 16 heures de travail par semaine, tandis que pour d'autres, il sera de sept heures. De même, le nombre d'heures d'études requises pour obtenir de bons résultats scolaires variera grandement d'une personne à une autre. Chacun a ses particularités, son seuil de tolérance, son endurance, ses forces, ses points faibles et ses intérêts. Bref, chacun est unique. Alors, peut-on réellement répondre à la question : le travail rémunéré nuit-il à la réussite scolaire ?

Sincèrement, je crois que cela dépend de chacun. Je crois que c'est une question d'équilibre et de connaissance de soi. En matière de travail rémunéré comme dans de nombreux autres aspects de la vie, apprendre à se connaître est la clé du succès. La connaissance de soi permet de prendre des décisions éclairées qui s'appuient sur des éléments signifiants, et les choix sont alors effectués à partir d'une identité clarifiée. Comme le dit Roy, le travail rémunéré peut favoriser le développement de soi et la découverte des intérêts personnels, ce qui permet à l'élève d'apprendre à se connaître et, partant, de pouvoir s'orienter et réaliser ses projets de carrière en meilleure connaissance de cause. C'est un apport non négligeable et ô combien important dans la réussite d'une vie et l'atteinte du bonheur.

Il faut toutefois tenir compte des effets collatéraux négatifs du travail rémunéré. Je parle ici de fatigue, de stress et d'épuisement. Qui sait jusqu'où ces effets peuvent se faire sentir! Et qui parle de fatigue et de stress parle également d'impatience et de diminution de la concentration, ce qui peut entraîner toutes sortes de difficultés physiques et psychologiques à court et à long terme. Pensons seulement au *burnout*, à la dépression ou encore, plus près de nous, à la démotivation pour les études.

Mes inquiétudes ne semblent pas partagées par les étudiants interrogés dans l'étude de Roy. Malgré leur double vie, ceux-ci perçoivent le travail rémunéré comme une partie intégrante de la réussite scolaire. Ils associent le travail et les études à la réussite globale, soit la réussite personnelle et la réussite professionnelle. Selon leur propre évaluation, la réussite globale est garante d'une meilleure qualité de vie. Mais il ne faudrait pas qu'ils oublient que l'équilibre dans la vie est également essentiel à une vie riche de sens, de confort et de bien-être.

### Évaluer ses capacités

Tout compte fait, je crois que les jeunes qui désirent travailler à temps partiel pendant leurs études doivent d'abord évaluer leurs capacités et prendre conscience du rythme de vie qui les

attend avant de s'engager auprès d'un employeur. Je leur conseille de décortiquer leur emploi du temps (et de le faire par écrit) afin de pouvoir déterminer le nombre d'heures qu'ils peuvent consacrer à un travail rémunéré sans que celui-ci risque de nuire à leur réussite scolaire. La norme de 15 à 19 heures peut bien varier ou demeurer au hasard des recherches, mais il demeure que c'est à chacun de déterminer la limite au-delà de laquelle le reste de sa vie pourrait souffrir d'une ambition passagère qui pourrait s'avérer, avec le temps, démesurée.

Dans tous les cégeps, les élèves bénéficient de lieux et de personnes-ressources pour les accompagner dans leur réflexion et leur questionnement. Conseiller d'orientation, conseiller en aide pédagogique, psychologue, conseiller à la vie étudiante ou travailleur social, tous sont là pour aider les élèves. De plus, depuis 2000, tous les cégeps publics se sont dotés d'un plan d'aide à la réussite, et depuis juillet 2004, ces plans ont tous été intégrés au plan stratégique des collèges. De nombreuses autres mesures d'aide, visant la réussite des élèves, sont offertes dans les établissements collégiaux. Au Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu, là où je travaille, nous disposons également de différents centres d'aide, dont un Centre d'aide en méthodologie (CAM), accessible du lundi au vendredi. Que ce soit pour acquérir une méthode de gestion de temps ou pour perfectionner leurs stratégies d'étude, les élèves trouveront au CAM des personnes-ressources pour les aider à améliorer les différents aspects propres à leur vie d'étudiant. Les élèves tiennent en main leur réussite scolaire. C'est à eux d'y voir et à profiter de toutes les ressources mises à leur disposition. ❖

Il semble donc que ce ne soit pas le travail rémunéré comme tel qui nuise à la réussite scolaire, mais plutôt le nombre d'heures que chacun y consacre.



- 1 ROY, Jacques et N. MAINGUY. *Étude comparée sur la réussite scolaire en milieu collégial selon une approche d'écologie sociale*, Observatoire Jeunes et Société, Cégep de Sainte-Foy, 2005, 189 p.
- 2 *op. cit.*, p. 98.



# Apprentissage pratique et théorique<sup>1</sup>



**Johanne Lépine**, coordonnatrice de stages, Université de Sherbrooke  
**Marcelle Gingras, Ph. D., c.o.**, professeure, Université de Sherbrooke

Terminer ses études avec au moins une année d'expérience pratique grâce aux stages rémunérés en milieu de travail, voilà tout un avantage lorsque vient le temps d'entamer sa carrière! À cela, il faut ajouter que les employeurs ont du même coup la chance de recruter de jeunes diplômés possédant déjà un certain bagage d'expérience reconnu. Tout ceci permet assurément une intégration plus rapide au sein de l'équipe de travail, le développement d'une expertise plus avancée et une productivité nettement supérieure. Toutefois, la pleine réalisation d'un stage nécessite aussi une solide formation théorique.

« Les trois stages de 15 semaines que j'ai effectués pendant mes études étaient tous en lien direct ou indirect avec la théorie apprise dans les cours », affirme Simon Lehoux, étudiant de troisième année au baccalauréat en information et orientation professionnelles de l'Université de Sherbrooke. C'est là le juste équilibre entre la matière enseignée et les expériences pratiques que procure le régime coopératif, c'est-à-dire l'alternance de stages rémunérés à temps complet et de sessions d'études.

## Toute une expérience ces stages, quels qu'ils soient !

Joanick Laforest, étudiante également au baccalauréat en information et orientation professionnelles, peut témoigner de la véracité de cette affirmation. Elle a effectué deux stages coopératifs à la SAAQ et un autre au Département de ressources humaines, chez Exel Canada, à Bromont. « Mes stages n'étaient à prime à bord pas exactement en lien avec mon programme, mais j'ai énormément appris sur le plan personnel et professionnel. J'ai gagné en maturité et en gestion du stress et de la pression. Ça me sera assurément profitable à la fin de mon bac, et j'ai tout de même mis en pratique certains aspects théoriques qui me seront utiles tout au long de ma carrière. »

Également, la réflexion faite lors de la réalisation du rapport de stage, la maturité acquise tout au long du stage, la précision des attentes face au marché de l'emploi, une meilleure compréhension de l'importance du rendement en entreprise et une meilleure connaissance de soi, de ses forces, de ses talents et des points à améliorer ne sont que quelques exemples des avantages que rapporte une expérience en stage, peu importe le milieu. Et que dire du salaire que les stagiaires reçoivent en échange de leur travail!

De plus, les entrevues passées avec les employeurs sont des aventures tout aussi fructueuses que les stages eux-mêmes. Chaque étudiant passe en moyenne de trois à cinq entrevues pour dénicher un stage. N'est-ce pas là une belle occasion de se connaître et d'apprendre à se vendre? D'ailleurs, bon nombre d'employeurs affirment régulièrement être surpris de la préparation et de la performance en entrevue des candidats diplômés d'un programme coopératif de l'Université de Sherbrooke.

## Nouvelles réalités en orientation, nouveaux programmes

Dans le but de tisser des liens encore plus étroits entre l'apprentissage pratique et la formation théorique, le Département d'orientation professionnelle de l'Université de Sherbrooke a récemment révisé en profondeur ses programmes de formation de premier et de deuxième cycles. Dès l'automne 2007, deux nouveaux programmes d'études seront mis en place : le baccalauréat en orientation et la maîtrise en orientation. Les modifications apportées font suite aux recommandations émanant d'un processus d'évaluation rigoureux. Elles tiennent également compte de l'évolution de la société et du marché du travail, des nouvelles approches et problématiques émergentes en orientation, des spécialisations du corps professoral, des intérêts exprimés par la clientèle étudiante et par des intervenants du domaine ainsi que du *Profil des compétences générales des conseillers d'orientation* (OCCOPPQ, 2004). Ces nouveaux programmes s'arriment également aux normes d'admission à l'OCCOPPQ, tel que recommandé par le comité de la formation.

Toutes les activités pédagogiques offertes mettent dorénavant l'accent sur le développement des compétences professionnelles dans les multiples aspects de l'orientation. Une telle conception vise aussi l'intégration des différentes notions abordées à l'intérieur de la formation. Elle permet en plus de favoriser davantage le transfert des apprentissages et le recours privilégié à des clientèles réelles et à des situations authentiques de pratique.

L'Université de Sherbrooke a été la première institution au Québec à instaurer le régime coopératif. Elle est aussi la seule université qui donne la possibilité de suivre, au baccalauréat, des études en orientation au régime régulier et au régime coopératif. Aujourd'hui, avec plus de 40 ans d'expérience, exactement 30 programmes et cheminements d'études sont offerts sous le régime coopératif. Gérés par le Service des stages et du placement qui compte l'une des plus importantes équipes entièrement dédiées aux stagiaires et aux employeurs – plus de 40 personnes! –, les

4000 stages coopératifs effectués chaque année sont tous rémunérés et à temps complet.

Avec tout ce vécu, nul ne peut douter aujourd'hui de la complémentarité qu'apporte une expérience de stage aux études théoriques universitaires, et vice-versa. Par cet équilibre qui lui permet d'entamer sa carrière avec assurance et expérience, la valeur du jeune diplômé se voit certes grandement enrichie aux yeux des employeurs et, du même coup, de ses futurs collègues. Ses connaissances théoriques lui seront utiles pour réfléchir, agir intelligemment et professionnellement en plus d'être à la fine

pointe dans son domaine. Quant à ses stages, ils lui permettront de mettre à l'épreuve certaines théories, en plus de développer des compétences et des qualités propres à son milieu de travail. Ainsi, tout comme pour le funambule sur son fil, de nombreuses heures de pratique sont nécessaires pour réussir, mais le juste équilibre demeure des plus essentiel pour atteindre son but. ❖

- 
- 1 L'alternance stages-études à l'Université de Sherbrooke : pour plus de renseignements sur le régime coopératif et les possibilités d'embauche d'un stagiaire, visitez le site [www.USherbrooke.ca/ssp](http://www.USherbrooke.ca/ssp)



## Livres et liens utiles

### Documents et ouvrages



CLAVIER, Dominique et Annie DI DOMIZIO. *Accompagner sur le chemin du travail. De l'insertion professionnelle à la gestion de carrière*, Septembre éditeur, Sainte-Foy, 2007.



Institut de psychodynamique du travail du Québec. *Espace de réflexion, espace d'action en santé mentale au travail. Enquêtes en psychodynamique du travail au Québec*, Presses de l'Université Laval, Sainte-Foy, 2006.



HOUDE, Renée. *Les temps de la vie. Le développement psychosocial de l'adulte*, (3<sup>e</sup> édition) Gaëtan Morin, Boucherville, 1999.



Équilibre. « Conciliation famille-travail », Association canadienne pour la santé mentale, filiale de Montréal, vol. 1, n° 3, automne 2006.



TREMBLAY, Diane-Gabrielle. *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, Québec-Toulouse, Télé Université et Octarès Éditions, 370 pages.

### Les liens utiles

- Travail Québec. *Forum 2003 Conciliation du travail avec la famille* (2<sup>e</sup> édition). [www.travail.gouv.qc.ca/actualite/conciliation\\_travail\\_famille/index.html](http://www.travail.gouv.qc.ca/actualite/conciliation_travail_famille/index.html) – Document consulté le 5 octobre 2007.
- Comité sur la santé psychologique du personnel, Université Laval. [www.santepsy.ulaval.ca/sgc/pid/1225](http://www.santepsy.ulaval.ca/sgc/pid/1225) Document consulté le 5 octobre 2007.
- *Revue Carriérologie*, « L'accompagnement et la dynamique individu-étude-travail », vol. 9, n° 1 et 2, 2003. [www.carrieroogie.uqam.ca/volume09\\_1-2/index.html](http://www.carrieroogie.uqam.ca/volume09_1-2/index.html)
- Confédération Suisse. *Investir dans une vie équilibrée*, documentation pour les médias. [www.news-service.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/7929.pdf](http://www.news-service.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/7929.pdf)
- Chaire sur la gestion de la santé et la sécurité du travail dans les organisations, Université Laval. [www.cgsst.com/chaire/fra/default.asp](http://www.cgsst.com/chaire/fra/default.asp)

## PRIX SCIENTIFIQUE EN ORIENTATION

# Une expertise québécoise du bilan de compétences

Frédéric Simonot, rédacteur

Le Prix scientifique en orientation a été décerné à Guylaine Michaud, professeure au Département d'orientation professionnelle de l'Université de Sherbrooke et membre de l'Équipe de recherche sur les transitions et l'apprentissage, ainsi qu'à Ginette Beaulieu et Patricia Dionne, conseillères d'orientation au Service de bilan de compétences du Centre d'orientation et de recherche d'emploi de l'Estrie (COREE), pour la réalisation de l'ouvrage intitulé *Le bilan de compétences, regards croisés entre la théorie et la pratique*, publié chez Septembre éditeur.

La démarche de bilan de compétences connaît ces dernières années un réel engouement dans plusieurs pays et le Québec ne fait pas exception à la règle dans un contexte socio-économique caractérisé par la mondialisation et les avancées technologiques rapides, avec tous les bouleversements que ces deux phénomènes entraînent, c'est-à-dire une plus grande précarité de l'emploi et la nécessité de s'adapter en permanence au marché du travail. Le but de cette démarche est précisément de reconnaître ses compétences afin de faire ou de refaire un choix professionnel avisé en rapport avec ses intérêts, ses valeurs, sa personnalité et de disposer d'un plan d'action pour réaliser le projet ainsi formulé.

Riche d'une expertise de plus de 12 ans dans le bilan de compétences, le COREE s'est associé à l'Université de Sherbrooke pour présenter cette première expertise québécoise du bilan de compétences. Dans cet ouvrage, les auteures proposent un cadre de référence accessible à tous les intervenants qui s'intéressent à ce processus. Alliant la théorie et la pratique, elles communiquent leur passion de l'accompagnement des adultes en phase de transition professionnelle ou simplement désireux de faire le point sur leur cheminement professionnel.

« Animés du désir de partager notre expérience et de contribuer à la modélisation du processus de bilan de compétences, nous avons écrit ce livre pour répondre aux nombreuses questions sans réponses des professionnels de l'orientation. Il propose une conception du processus de bilan, des concepts clés ainsi qu'un programme complet d'activités. Nous espérons que cet ouvrage sera à la fois un guide et une source d'inspiration pour les conseillers d'orientation », résume Guylaine Michaud.

À l'aide d'exemples issus de leur pratique, les auteures vulgarisent les concepts inhérents au modèle du bilan de compétences et présentent des activités d'accompagnement qui peuvent se réaliser en groupe ou en rencontres individuelles. C'est véritablement



Photo par Martine Larose

De gauche à droite, Guylaine Michaud, c.o., Ginette Beaulieu, c.o., le président de l'Ordre au secteur orientation, Laurent Matte, c.o., et Patricia Dionne, c.o.

un ouvrage de référence pour les intervenants qui accompagnent des adultes dans la recherche d'un sens à donner à leur carrière et, plus globalement, à leur vie.

Le contenu de ce livre a été développé sur une période de deux ans, selon un processus continu d'allers-retours entre la théorie, des études portant sur le bilan de compétences et l'expérience pratique acquise dans le service de bilan de compétences du COREE.

Guylaine Michaud, aujourd'hui professeure, a travaillé de 1994 à 2001 au COREE avec Ginette Beaulieu. Pour sa part, Patricia Dionne a été l'étudiante de Guylaine Michaud à l'Université de Sherbrooke. « L'intérêt de faire ce projet toutes les trois était aussi de nous retrouver et de travailler à un projet commun. Ce livre nous a du reste permis de voyager au Québec, au Canada et en Europe, notamment au Portugal, pour présenter son contenu lors d'une conférence dans le cadre du colloque de l'Association internationale d'orientation scolaire et professionnelle », dit Guylaine Michaud.

« Le Prix de l'Ordre vient s'ajouter au Prix du leadership du Regroupement québécois des organismes en développement de l'employabilité. C'est une reconnaissance officielle qui nous permet d'envisager de nouveaux projets de recherche en lien avec le modèle développé ainsi que des projets de formation destinés aux professionnels de l'orientation qui souhaitent se perfectionner dans l'accompagnement d'adultes en transition professionnelle », se réjouit-elle.

Le jury considère que l'ouvrage en question offre effectivement un cadre de référence accessible sur le bilan de compétences et établit un équilibre judicieux entre théorie et pratique. ♦

## PRIX PROFESSIONNEL EN ORIENTATION Un métier, une entreprise ?

Frédéric Simonot, rédacteur

Le Prix professionnel en orientation a été octroyé à Denis Pelletier, c.o., membre émérite de l'Ordre, pour la réalisation du document intitulé *Les valeurs entrepreneuriales au service de la formation professionnelle et technique*, produit dans le cadre du Défi de l'entrepreneuriat Jeunesse à la demande du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. Il a été traduit en anglais, de même qu'un précédent ouvrage de Denis Pelletier paru en 2005 et destiné à familiariser les enseignants avec l'entrepreneuriat (*Invitation à la culture entrepreneuriale*, dont une version espagnole est aussi en préparation).

Dans le premier ouvrage, Denis Pelletier s'était penché sur les fondements de la culture entrepreneuriale (les qualités, les attitudes et leurs manifestations (ex. : se percevoir positivement). Dans le second, il a appliqué la démarche aux domaines de la formation professionnelle et technique. « Ma préoccupation était la suivante : Comment intervenir pour servir l'orientation de ces élèves tout en les ouvrant à la perspective d'une carrière entrepreneuriale ? Après tout, presque tous les métiers peuvent aujourd'hui conduire un individu sinon à créer une entreprise, du moins à travailler à son compte ou à devenir un intrapreneur », dit-il.

Pratique, l'ouvrage présente une série d'activités regroupées en trois modules distincts (Orientation, Professionnalisation et Intégration au travail) visant à permettre à l'étudiant d'obtenir « l'assurance que son choix professionnel est bien fondé et que sa professionnalisation va lui permettre d'agir avec compétence et engagement ».

« En formation professionnelle et technique plus qu'ailleurs, il faut partir de ce qui intéresse l'élève. Est-ce que je suis à ma place ? Est-ce que je suis en train de devenir un bon professionnel ? Est-ce que je vais pouvoir m'intégrer au monde du travail ? À ces trois questions, qui font partie du questionnement vocationnel normal de chacun, on peut greffer une dimension entrepreneuriale. Le défi, c'était de donner aux enseignants de ces secteurs, qui sont plus souvent des gens de terrain que des pédagogues, les outils leur permettant de faire valoir la dimension

entrepreneuriale des métiers qu'ils enseignent, ne serait-ce qu'en parlant des nombreuses facettes d'un métier donné et de la "valeur carrière" qui y est liée dans le monde d'aujourd'hui », explique Denis Pelletier.

L'ouvrage comprend d'ailleurs un tableau résumant les mutations récentes du monde du travail et les compétences clés nécessaires pour être en mesure de s'y adapter, à partir de trois situations générales : gérer des événements, produire des services, communiquer. Faire face à chacune de ces situations requiert deux compétences clés : pour gérer des événements,

il faut savoir s'impliquer dans son travail et se responsabiliser ; pour produire des services, il faut savoir s'adapter à son environnement et résoudre des problèmes ; enfin, pour communiquer, il faut savoir partager l'information et travailler en équipe. Toutes ces actions font elles-mêmes appel à plusieurs capacités particulières (13 au total), dont chacune peut être évaluée en fonction de divers indicateurs.

C'est le premier ouvrage d'accompagnement du genre à ce jour. « Je crois que ce qui fait

sa spécificité, c'est ma propre définition de l'orientation, qui est le projet identitaire d'être compétent et de voir son expertise reconnue socialement. Je n'aime pas qu'on parle de l'intérêt comme d'une préférence personnelle. Ce qui motive l'individu, ce n'est pas l'intérêt de la chose, mais l'expérience de réussite d'une tâche présentant un niveau de difficulté raisonnable. Pour moi, l'orientation n'est pas un choix professionnel, mais un engagement professionnel et la satisfaction ne provient pas tant de faire ce qu'on aime que d'aimer ce qu'on fait. Je trouve très ambitieux de vouloir assurer le bonheur intégral de la personne. Ma définition est plus modeste, mais aussi plus concrète, plus précise et plus réaliste », estime Denis Pelletier.

Aux yeux du jury, cette réalisation présente une conception de la sensibilisation à l'entrepreneuriat qui déborde l'opérationnalisation du démarrage d'entreprise. Il constitue également un guide pratique, accessible et facile d'utilisation pour les personnes qui accompagnent les étudiants en formation professionnelle et technique. ❖



Le conseiller d'orientation  
Denis Pelletier,  
membre émérite de l'OCCOPPQ

## Formation et recherche : un terrain commun en counseling de groupe

La collaboration entre les services universitaires (département, audio-visuel, collectivités) et les professeurs chercheurs de la section carriérogie de l'Université du Québec à Montréal (UQÀM) offre la possibilité aux étudiants de maîtrise de contribuer au développement de la recherche en counseling de groupe avec la participation des étudiants de premier cycle.

Les pratiques et le processus en counseling de groupe occupent une place de choix en orientation et en employabilité. Au sein d'un groupe, le participant peut entre autres bénéficier d'un sentiment d'espoir, d'une meilleure connaissance de soi, du partage d'affects et d'informations et d'apprentissages par interaction et imitation<sup>1</sup>. Il peut aussi mieux comprendre sa situation actuelle et les conséquences de ses actions, essayer de nouveaux comportements dans un milieu favorable à l'expérimentation ainsi que découvrir ou développer de nouvelles habiletés<sup>2</sup>. Ces gains sont souhaités lors des interventions carriérogiques en insertion professionnelle, orientation et maintien au travail<sup>3</sup>.

### Utilisation du groupe comme lieu de réflexion

En conséquence, l'utilisation du groupe comme lieu de réflexion, d'apprentissage et de mise en action par les usagers de services d'employabilité entraîne la nécessité de se préoccuper de la formation des futurs intervenants, afin que ceux-ci puissent acquérir et démontrer les compétences nécessaires à l'animation, et aussi les encourager à développer leur pensée critique dans l'analyse groupale. En ce sens, les étudiants au baccalauréat en développement de carrière ainsi que ceux à la maîtrise en éducation, option carriérogie de l'UQÀM, sont appelés à vivre des activités expérientielles dans le cadre de leur formation en counseling de groupe, où ils agissent d'abord à titre de participants-apprenants.

Au premier cycle, les activités expérientielles sont animées par des étudiants de la maîtrise en carriérogie. Avec le consentement des étudiants de premier cycle, dans le cadre d'un projet de recherche financé par le programme d'aide financière à la recherche et à la création (PAFARC) de l'UQÀM, plusieurs étudiants de niveau maîtrise poursuivent actuellement des recherches supervisées par la professeure Cynthia Martiny. Le projet de recherche s'intéresse aux besoins des intervenants en formation en counseling de groupe qui auront à travailler auprès de clientèles vivant des problématiques complexes, à multiples facettes qui s'additionnent entre elles, notamment l'insertion professionnelle des personnes immigrantes et des personnes ayant des problèmes de violence conjugale.

19

### Recherche sur plusieurs dimensions du counseling de groupe

Grâce à la conception et à l'implantation de technologies novatrices dans les salles d'enseignement, il est possible pour les futurs conseillers d'orientation de mener des projets de recherche sur plusieurs dimensions du counseling de groupe, par exemple les conflits de valeurs, le contre-transfert et l'empathie groupale. De cette façon, les étudiants de deuxième cycle se perfectionnent en counseling de groupe tout en découvrant le milieu de la recherche universitaire en s'initiant aux méthodologies de recherche en carriérogie. À leur tour, les étudiants de premier cycle ont la chance de se familiariser avec des sujets et des méthodes de recherche dans le domaine. Chacun d'eux profite donc de l'expérience en contribuant activement à l'avancement des connaissances en counseling de groupe. ❖

- 1 YALOM, I.D. *The theory and practice of group psychotherapy*, 4<sup>th</sup> edition, New York, Basic Books, 1995.
- 2 STOCK, D.W. *Using Groups to Help People*, 2<sup>nd</sup> edition, New York, Psychology Press, 2001, p. 43-64.
- 3 LIMOGES, J. *L'orientation et les groupes dans une optique carriérogique*, GGC éditions, 2003.

## La mesure du maintien professionnel

L'augmentation des troubles liés à la détresse psychologique au travail est soulevée dans de nombreuses études. Devant cet état de fait, Limoges<sup>1</sup> a développé le paradigme du maintien professionnel qui propose un ensemble de stratégies permettant aux individus au travail d'éviter à la fois l'obsolescence et l'épuisement, phénomènes antinomiques selon l'auteur. Dans cette optique, la mesure du maintien devient pertinente pour sa prévention et son éducation. Donc, à partir d'une banque d'items ébauchée par Caron et Limoges<sup>2</sup>, nous avons poursuivi la mise au point d'un instrument psychométrique fondé sur ce paradigme et qui vise à évaluer la qualité du maintien professionnel. Pour ce faire, nous avons procédé à l'étude de la validité conceptuelle, de la cohérence interne et de la validité concomitante du *Questionnaire de la gestion de vie au travail* (QGVT)<sup>3</sup>.

### Expérimentation du QGVT

L'expérimentation du QGVT s'est appuyée sur un échantillon de 288 sujets. Cet instrument faisait partie d'une batterie de tests incluant une mesure d'épuisement professionnel (traduction française du Maslach Burnout Inventory par Dion et Tessier<sup>4</sup>), et une mesure d'obsolescence, l'inventaire des motivations au travail de Blais<sup>5</sup>, combiné à un questionnaire maison portant sur la participation des activités de mise à jour des connaissances. Cette batterie a été administrée à la plupart des sujets de notre échantillon en vue de procéder à des analyses statistiques nous permettant l'étude des différentes formes de validité du QGVT.

### Validité conceptuelle du QGVT

Au terme de notre étude, nous constatons que l'obsolescence et l'épuisement ne s'opposent pas, comme l'envisage Limoges<sup>6</sup>, mais entretiennent une relation positive tout en se distinguant à différents égards ( $r_s = 0,37$ ).

### Cohérence interne du QGVT

Compte tenu du résultat lié à la validité conceptuelle, nous n'avons réalisé l'étude de la cohérence interne (fidélité) que sur deux échelles, soit celles de maintien et de non-maintien plutôt que sur trois (obsolescence, maintien, épuisement), originalement prévues par Limoges. Les analyses d'items sur l'échelle de maintien et sur l'échelle de non-maintien révèlent des coefficients d'alpha de Cronbach respectivement de 0,89 et de 0,90. De même, les analyses de corrélation entre les résultats obtenus à l'échelle de maintien et ceux obtenus à l'échelle de non-maintien affichent une relation négative d'intensité élevée. Ces analyses démontrent une bonne cohérence interne de l'instrument.

### Validité concomitante du QGVT

Nous observons que les relations entre l'état d'une personne au travail (obsolescence, maintien, épuisement professionnel) établi par des mesures externes et les résultats du QGVT sont significatives. De plus, différentes analyses statistiques nous ont permis de déterminer des critères permettant l'identification de divers états de vie au travail.

### Description de l'instrument

Dans sa forme finale, l'instrument ne compte qu'une échelle visant, d'une part, à mesurer le degré de maintien et, d'autre part, le style de maintien. Comme il évoque de façon évidente la mesure de la gestion du maintien, nous intitulons notre instrument *Questionnaire de la gestion du maintien au travail* (QGMT). Le QGMT comporte 99 items, dont 46 mesurent le maintien et 53 mesurent le non-maintien. Le maintien se présente donc sur un continuum bipolaire fournissant, dans un premier temps, un score global décrivant le degré de maintien et, dans un deuxième temps, 13 sous-échelles fournissant des scores factoriels permettant de décrire le style de maintien. Des combinaisons typiques de facteurs permettent de repérer des personnes en épuisement, en obsolescence, en « double profil », et en sain maintien. Mais, puisque d'autres combinaisons de facteurs peuvent émerger de la mesure, des styles de maintien, jusque-là inexplorés, peuvent aussi être détectés par le QGMT.

Cette recherche a permis le développement d'une première mesure visant à évaluer la gestion du maintien au travail. D'autres recherches doivent être entreprises pour approfondir la compréhension du phénomène du maintien professionnel, thème dont se préoccupe le Département d'orientation à l'Université de Sherbrooke, notamment le collectif de recherche en counseling et développement de carrière (CRCDC).

1 LIMOGES, J. *Stratégies de maintien au travail*, Sainte-Foy, Septembre éditeur, 2001.

2 *op. cit.*

3 LAMARCHE, L. *Validation d'un instrument visant à évaluer le maintien professionnel*, thèse de doctorat, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec, 2006.

4 DION, G. et R. TESSIER. « Validation de la traduction de l'inventaire d'épuisement professionnel de Maslach et Jackson », *Revue canadienne des sciences du comportement*, 26 (2), 1994, p. 210-227.

5 BLAIS, M. et autres. « L'inventaire des motivations au travail de Blais », *Revue québécoise de psychologie*, 14 (3), 1993, p. 185-215.

6 *op. cit.*

# REPÈRES

## a un nouveau LOOK!

Le site officiel de l'information scolaire et professionnelle s'offre un nouveau look plus convivial et plus simple d'accès.

**Retrouvez toutes les recherches, les explorations et les activités à portée de clic!**



### **REPÈRES** pour ses informations complètes sur

- les professions
- les formations
- les perspectives d'emploi
- les statistiques de placement

### **REPÈRES** pour ses explorations concrètes

- de professions
  - par profil personnel
  - par expérience de travail
  - par domaines professionnels
  - par besoins à combler dans la société
- de formations
  - par domaines professionnels
  - par CURSUS

### **REPÈRES** pour ses activités virtuelles

- de connaissance de soi
- de connaissance du milieu du travail
- de connaissance du milieu de la formation
- de bilan

### **REPÈRES** pour son WEBFOLIO

- de l'aide à la planification de carrière
- de la mémoire de ses recherches, de ses explorations et de ses exercices dans REPÈRES et hors REPÈRES



Technologies au service  
de l'éducation

514 251-3730  
[www.grics.qc.ca](http://www.grics.qc.ca)

# GRC



GENDARMERIE ROYALE DU CANADA

## UNE CARRIÈRE HORS DE L'ORDINAIRE.

DEVENEZ MEMBRE DE LA GRC >



**UNE CARRIÈRE STIMULANTE ET PASSIONNANTE VOUS  
INTÉRESSE ? VOUS DÉSIREZ FAIRE UNE DIFFÉRENCE DANS  
VOTRE COMMUNAUTÉ ET VOTRE PAYS ?**

La GRC vous offre un travail valorisant, de vastes possibilités, la chance de servir partout au pays et une carrière sans pareille.

[www.grc.ca](http://www.grc.ca)



Gendarmerie royale  
du Canada

Royal Canadian  
Mounted Police

Canada