



L'empowerment d'un groupe de personnes ayant une déficience visuelle et visant la création d'une entreprise collective

Gisèle Vachon, Chantal Leclerc et Yvan Comeau

Volume 46, numéro 1, 1997

Politique et intervention

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/706749ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/706749ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

École de service social de l'Université Laval

ISSN

1708-1734 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Vachon, G., Leclerc, C. & Comeau, Y. (1997). *L'empowerment d'un groupe de personnes ayant une déficience visuelle et visant la création d'une entreprise collective*. *Service social*, 46(1), 45–66. <https://doi.org/10.7202/706749ar>

Résumé de l'article

Cet article rend compte d'une expérience d'insertion socioprofessionnelle par l'économie sociale. La démarche de groupe relatée consistait à accompagner neuf personnes ayant une déficience visuelle dans les premières étapes devant les amener au démarrage d'une coopérative de travail. Les auteurs exposent les résultats de cette démarche fondée sur cinq principes *d'empowerment*: l'engagement informé, l'évitement des étiquettes, la participation et l'action, la force du collectif et la remise en question de l'oppression. Bien que l'expérience n'ait pas conduit à la création d'une entreprise collective, elle a eu des retombées positives. Si l'on croit toujours à la pertinence d'une telle approche, il convient de mettre en place certaines conditions favorisant le soutien local de tels projets avant même de constituer un groupe.

L'empowerment d'un groupe de personnes ayant une déficience visuelle et visant la création d'une entreprise collective¹

Gisèle VACHON
Chantal LECLERC
Yvan COMEAU

Cet article rend compte d'une expérience d'insertion socioprofessionnelle par l'économie sociale. La démarche de groupe relatée consistait à accompagner neuf personnes ayant une déficience visuelle dans les premières étapes devant les amener au démarrage d'une coopérative de travail. Les auteurs exposent les résultats de cette démarche fondée sur cinq principes d'*empowerment* : l'engagement informé, l'évitement des étiquettes, la participation et l'action, la force du collectif et la remise en question de l'oppression. Bien que l'expérience n'ait pas conduit à la création d'une entreprise collective, elle a eu des retombées positives. Si l'on croit toujours à la pertinence d'une telle approche, il convient de mettre en place certaines conditions favorisant le soutien local de tels projets avant même de constituer un groupe.

This article relates an experience in social economy aiming social and economic insertion of nine persons who are blind or visually impaired. The intervention consists of giving a support in a group-work context, with the purpose of creating a workers cooperative. The authors expose the results of this experience which is inspired by five principles of the empowerment approach : a conscious involvement, avoidance of labeling, participation and action, strength of the group, and struggle against oppression. Although the intervention has not lead to the emergence of a workers cooperative, it had positive effects on participants. If one wants to pursue a goal of disabled persons insertion in the perspective of social economy, conditions of local support should be created before beginning groupwork.

1. Cette recherche a été rendue possible grâce à une subvention du Consortium de recherche en réadaptation de l'Est-du-Québec.

INTRODUCTION

Notre article prend la forme d'un récit de pratique fondée sur une stratégie d'*empowerment* et inscrite dans une approche d'économie sociale. Il vise à partager les enseignements tirés d'une recherche-action qui a pris la forme d'une intervention de groupe menée avec neuf personnes ayant une déficience visuelle. Ces personnes, qui se sont nommées elles-mêmes les « Visionnaires », se sont rencontrées une fois par semaine pendant une vingtaine de semaines (de février à juin 1996) dans le but de franchir ensemble les premières étapes qui devaient les mener au démarrage d'une entreprise collective de travail. Bien que leur démarche n'ait pas donné les résultats espérés au départ, l'évaluation qui en a été faite par les participantes et les participants eux-mêmes permet de relever certains éléments ayant favorisé leur *empowerment*.

Dans un premier temps, nous situons l'origine de ce projet, puis nous exposons certaines données qui supportent la pertinence de l'intervention auprès des personnes ayant une déficience visuelle, notamment des données relatives à leur insertion socioprofessionnelle. Dans un deuxième temps, nous abordons l'entrepreneuriat collectif qui constitue une dimension fondamentale de la démarche. Les conditions sociales qui favorisent la reconnaissance de la viabilité des projets coopératifs sont discutées et nous signalons quelques exemples de coopératives de travailleuses et travailleurs handicapés. Notre postulat est que de telles expériences sont compatibles avec une pratique d'*empowerment* : ce sont des perspectives de travail en groupe qui se complètent de manière harmonieuse et qui s'enrichissent l'une l'autre. Dans un troisième temps, nous présentons les objectifs qui ont fait l'objet du contrat initial avec les membres du groupe, nous examinons la façon dont se sont vécus les principes d'*empowerment* sur le terrain et nous exposons quelques questions théoriques et pratiques qui émergent de l'expérience. Afin d'illustrer notre analyse de l'intervention, nous faisons part de témoignages des membres enregistrés² lors d'une rencontre spécifiquement consacrée à l'évaluation de la démarche.

2. Soulignons que ces enregistrements des rencontres servent à la fois à des fins de recherche et comme procès-verbaux pour rendre l'information plus accessible aux personnes pouvant difficilement décoder les documents écrits.

L'ORIGINE DU PROJET

Le projet d'intervention de groupe résulte d'un partenariat entre le Centre Louis-Hébert et l'Université Laval. Le Centre Louis-Hébert est un établissement du réseau de la santé et des services sociaux spécialisé en adaptation et en réadaptation pour les personnes ayant une déficience visuelle³. À l'Université Laval, c'est dans le cadre d'un stage de maîtrise en sciences de l'orientation dont l'axe principal est l'intervention éducative en groupe, et aussi dans le prolongement d'un séminaire spécifiquement centré sur l'entrepreneuriat collectif, que le projet s'est d'abord inscrit. Trois grands objectifs étaient visés :

1. Procurer aux personnes ayant une déficience visuelle et aptes au travail une expérience de groupe qui leur permettrait de trouver un soutien social solide et de réunir leurs énergies dans leur démarche d'insertion socioprofessionnelle.
2. Systématiser un modèle novateur d'intervention de groupe permettant aux personnes ayant une déficience visuelle et éventuellement à d'autres populations de s'engager dans une démarche collective d'*empowerment* qui se traduit par la mise sur pied d'une entreprise collective devant transformer leurs conditions professionnelles.
3. Favoriser l'élargissement de la formation de groupe acquise en sciences de l'orientation et l'appropriation de l'économie sociale par les intervenantes et les intervenants travaillant en insertion socioprofessionnelle.

L'orientation de l'intervention résultait du simple constat des difficultés quasi insurmontables qu'éprouvent les personnes ayant une déficience visuelle dans leur démarche d'insertion professionnelle et du succès mitigé des programmes traditionnels d'employabilité (Leclerc, Comeau et Maranda, 1996). L'examen du contexte d'insertion socioprofessionnelle de la population visée justifiait une stratégie d'*empowerment* puisque, selon Le Bossé et Lavallée (1993), le processus d'*empowerment* prend son origine dans un sentiment de frustration lorsque des personnes réalisent la place qui leur est réservée dans la société et les injustices dont elles font les frais. Quelques données tirées de

3. À la suite d'une réorganisation majeure des centres de réadaptation de la région de Québec, le Centre Louis-Hébert est aujourd'hui devenu le site Louis-Hébert de l'Institut de réadaptation en déficience physique de Québec.

l'enquête de Statistique Canada sur la cécité et la déficience visuelle (1990) traduisent ces expériences de discrimination susceptibles de susciter une saine frustration, qualifiée de « tension conflictuelle créatrice ».

Sur dix personnes en âge de travailler, moins de trois personnes occupent un emploi ou poursuivent des études lorsqu'elles ont une déficience visuelle, alors qu'on en compte sept chez les personnes sans incapacité. Sur le plan de la scolarité, il n'y a que 21 % des personnes ayant une déficience visuelle qui accèdent aux études postsecondaires, alors que cette proportion est de 42 % chez la population sans incapacité. Lorsqu'on compare la situation financière des personnes ayant une déficience visuelle et exerçant un emploi à celle de l'ensemble des travailleurs et des travailleuses, on constate qu'elles sont plus nombreuses à gagner 10 000 \$ et moins (66 % contre 46 %), et moins nombreuses à gagner plus de 30 000 \$ (5 % contre 17 %)⁴.

Si les taux élevés de chômage combinés à la hausse vertigineuse des exigences de performance des employeurs constituent des obstacles majeurs qui se posent aux « personnes ordinaires » à la recherche d'un emploi, on n'aura pas de peine à imaginer les bonnes raisons qui font que ces obstacles découragent la majorité des personnes ayant une déficience visuelle. En se définissant comme « productives », mais pas nécessairement « hyper-compétitives », les personnes ayant une déficience visuelle savent bien que leurs chances d'obtenir un emploi sont plus que minces dans un processus régulier de sélection. En 1990, parmi les personnes ayant une déficience visuelle et étant aptes au travail, 26,5 % sont en emploi ou aux études, seulement 6,7 % se disent en recherche d'emploi, tandis que 64,9 % se déclarent inactives. Cela révèle que, comparative-ment à la population sans incapacité, les personnes ayant une déficience sont trois fois plus nombreuses à avoir renoncé à chercher un emploi (Statistique Canada, 1990).

4. À quelques nuances près, les statistiques du Centre Louis-Hébert (1990) concordent avec celles de Statistique Canada pour révéler que, en comparaison avec la population générale, les personnes ayant une déficience visuelle ont une scolarité moins élevée, qu'elles accèdent moins au marché du travail et qu'elles reçoivent des salaires moins élevés lorsqu'elles y accèdent.

**Comparaison de la situation des personnes aptes au travail
selon qu'elles ont une déficience ou non par rapport
à l'insertion professionnelle**

Personnes ayant déclaré :	Personnes ayant une déficience visuelle et aptes au travail	Personnes sans incapacité
Être en emploi ou aux études	26,5 %	69,9 %
Être en recherche d'emploi	6,7 %	8,1 %
Être inactives	64,9 %	22,0 %

Source : Statistique Canada, 1990.

Une bonne part de leurs difficultés d'intégration professionnelle sont les reliquats d'une époque, non encore complètement révolue, où les personnes ayant une déficience étaient automatiquement étiquetées comme inaptes au travail et garées sur des voies d'évitement. Le mouvement des personnes handicapées et les alliances qu'il a suscitées ont provoqué des changements importants dans les mentalités et dans la reconnaissance de leurs droits sociaux; des pas importants restent toutefois à franchir : ce sont les pas qui séparent la reconnaissance théorique des droits de la mise en place de conditions permettant l'exercice concret de ces droits.

Outre les préjugés spécifiques entretenus par la population à l'endroit des personnes ayant une déficience visuelle (Bilodeau, 1985), certains employeurs persistent à surestimer les adaptations qu'ils devront faire aux postes de travail pour accueillir une personne ayant une déficience et ne savent pas que des organismes spécialisés sont en mesure de les soutenir (Amorali, 1986). Selon Brantman (1983), ils craindraient aussi pour la sécurité de ces personnes, ignoreraient leur assiduité exemplaire et sous-estimeraient leur rendement. On se rend donc compte que la seule sensibilisation des employeurs au potentiel des personnes ayant une déficience visuelle comporte des limites, comme nous le dit l'une d'elles : « Quand un employeur te reçoit en entrevue, 90 % du temps passe sur le handicap et 10 % sur la job. »

L'ENTREPRENEURIAT COLLECTIF

L'entrepreneuriat constitue une des approches éducatives visant l'insertion professionnelle. Nous distinguons l'entrepreneuriat individuel (travail autonome ou microentreprise, entrepreneur privé qui embauche) et collectif (associés dans une entreprise privée, coopératives de production et de consommation, entreprises communautaires, entreprises d'insertion). L'option pour l'entrepreneuriat collectif s'inscrit dans une perspective communautaire du développement qui mise sur la délégation des responsabilités, l'entraide, l'autonomie et la démocratie (Tremblay et Fontan, 1994, p. 135-137). Pour nous, le soutien à l'entrepreneuriat représente une intervention éducative visant la création collective de son propre emploi. Dans certains cas, des personnes deviennent des entrepreneurs lorsqu'elles perçoivent une occasion d'affaires et qu'elles créent une organisation pour la saisir (Bygrave et Hofer, 1991, p. 14). Dans d'autres cas, comme celui des « Visionnaires », le processus s'inverse : les personnes deviennent des entrepreneurs en s'associant dans le but de trouver une occasion d'affaires.

Nous ne proposons pas l'entrepreneuriat collectif comme étant une panacée à l'exclusion socioprofessionnelle, et ce, pour plusieurs raisons. Il semble qu'une partie seulement de la population possède des aptitudes entrepreneuriales (environ 10 %). Ce sont des personnes ayant un besoin de réalisation très aigu, une prévalence pour le risque et le sens de l'innovation (McClelland, 1961). D'après une enquête réalisée aux États-Unis (Reynolds, 1991), les personnes qui veulent se lancer en affaires ont une scolarité postsecondaire, sont vers la fin de la trentaine et sont déjà avancées dans leur carrière. Elles ont un réseau de relations très étendu, ce qui donne information et ressources. Tout particulièrement, les immigrants développent des entreprises à cause du manque d'ouverture de la société d'accueil et parce qu'ils peuvent trouver un créneau pour lequel ils ont un avantage comparatif.

Si les aptitudes et les attitudes nécessaires à l'entrepreneuriat ne sont pas données à tout le monde, le contexte semble quant à lui plutôt favorable. D'après Reynolds (1991), la modernisation de la société a été accompagnée d'un nombre croissant d'organisations. Les changements sociétaux importants, telles les

révolutions et les crises, entraînent la fin de certaines organisations et la naissance de nouvelles. En outre, les politiques de l'État (réduction fiscale et soutien technique) semblent avoir un effet sur la création de petites entreprises.

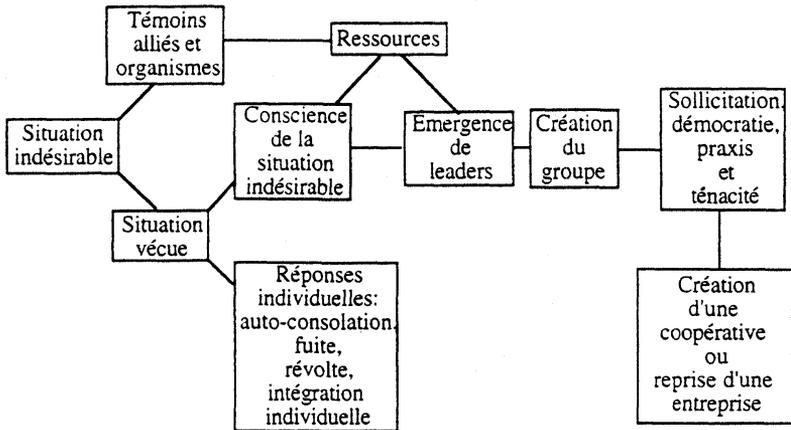
La dynamique entrepreneuriale est aussi liée aux réalités régionales. Dans la région métropolitaine de Québec, les idées de développement local et d'entrepreneuriat sont relativement récentes. Lors du sommet économique de 1983, qui faisait suite à la récession de 1980-1982, on a constaté la saturation de l'embauche dans la fonction publique. La présence de l'Université Laval a inspiré une stratégie de mise en valeur commerciale de la recherche et la création d'un parc technologique. Dans les quartiers centraux de Québec, la mise sur pied d'une Corporation de développement économique communautaire (Carrefour de relance économique et de l'emploi du centre de Québec-CRÉECQ), au début des années 1990, a attiré l'attention sur les laissés-pour-compte de la tertiarisation économique de la capitale.

Le schéma suivant présente les aspects sociaux de la création d'une coopérative, un type d'entreprise collective tout à fait typique. À l'origine, une situation indésirable donne à un groupe de personnes l'impulsion nécessaire pour se constituer et vouloir agir. La motivation des personnes ayant une déficience vient essentiellement du rejet de la part des employeurs qui ne veulent pas les embaucher pour des raisons de productivité et de rentabilité, parfois réelles, parfois imaginaires. Ces personnes ne veulent pas se cantonner dans des centres de travail adapté, à effectuer des tâches mécaniques et répétitives qui ne font pas appel à toutes leurs possibilités. Elles veulent, elles aussi, faire un travail qui leur convient, à leur goût et à la mesure de leurs capacités.

Lorsque le groupe commence à prendre forme, apparaissent des leaders : ce sont des gens du milieu, qui vivent la situation indésirable. Ils ont une fonction de sécurisation (l'action collective va très souvent à l'encontre des façons habituelles de faire), de conscientisation (éveil et incitation à l'action) et de mobilisation (charisme pour attirer des personnes). D'où que vienne l'initiative, il faut l'aide d'un organisme de soutien ou encore d'une personne-ressource ayant des compétences humaines et des connaissances techniques pouvant offrir un encadrement de

qualité. Le soutien de ressources provenant du secteur industriel et l'inscription du projet dans un mouvement social peuvent aussi s'avérer stratégiques.

Schéma général des aspects sociaux de la création d'une coopérative



La démarche des « Visionnaires » n'est pas unique. Des personnes handicapées de Toronto ont également emprunté la voie de l'entrepreneuriat collectif avec la coopérative de travail ABLE Courrier (Brown, 1989). L'Association des personnes handicapées de Charlevoix a fondé la coopérative de travailleurs actionnaires Escargotièrre des Quatre Vents à Baie-Saint-Paul (Lavoie, 1994). Un autre groupe a fondé à Saint-Jean-Port-Joli une coopérative de travail, Horisol, spécialisée dans des structures légères d'utilité en bois. Ces entreprises collectives ont permis à des gens qui pour la plupart ne se connaissaient pas d'agir ensemble. Elles sont devenues des lieux de rencontre, d'apprentissage et de prise en charge.

L'entrepreneuriat collectif comporte une familiarité de principes avec l'*empowerment*. Que ce soit dans des initiatives populaires et communautaires plus ou moins formelles, tels les groupes d'entraide économique, ou par la création d'entreprises collectives dans une démarche de développement économique communautaire, on retrouve un processus d'*empowerment*, offrant « aux collectivités opprimées une chance d'exercer un contrôle

sur une petite facette de l'économie, un domaine qui leur échappe habituellement » (Ninacs, 1995b, p. 114). L'engagement volontaire, l'identité nouvelle qu'acquiert les membres à titre d'entrepreneurs collectifs, la participation que nécessite un tel projet, le fait que la mise sur pied d'une entreprise collective soit résolument tournée vers l'action, le caractère collectif de la démarche (qui nécessite une certaine égalité entre les membres et qui donne une force nouvelle aux personnes) caractérisent théoriquement l'entrepreneuriat collectif et l'*empowerment* (Mullender et Ward, 1991). Voyons maintenant dans quelle mesure ces principes se sont concrétisés jusqu'ici dans l'expérience des Visionnaires.

L'ÉVOLUTION DU PROJET

La mise sur pied d'une entreprise collective comporte généralement trois phases : la conception du projet, la planification de l'entreprise et la mise en œuvre des activités. L'intervention réalisée au cours de l'hiver 1996 se limitait à la première phase. La conception du projet supposait, entre autres choses, la création et la consolidation d'un groupe cohésif et solidaire. Six objectifs généraux s'inspirant de la stratégie d'*empowerment* et de l'éducation coopérative ont fait l'objet du contrat initial avec les membres.

1. Se doter d'un fonctionnement de groupe respectant les valeurs coopératives.
2. Déterminer les ressources individuelles des membres et les ressources collectives du groupe.
3. Acquérir des réflexes collectifs d'affirmation et de reprise de pouvoir et poser des actions concrètes en ce sens.
4. Connaître la formule coopérative, des expériences de mise sur pied et les étapes à franchir.
5. Concevoir une idée d'entreprise collective.
6. Déterminer les suites à donner pour amorcer une deuxième phase d'action.

Afin de faire ressortir les éléments qui ont favorisé l'*empowerment* chez les membres du groupe, nous avons retenu cinq principes en nous inspirant des travaux de Mullender et Ward

(1991) et de la réflexion suscitée par notre pratique : l'engagement informé, l'évitement des étiquettes, la participation et l'action, la force du collectif et la remise en question de l'oppression. Nous illustrons nos propos par des témoignages tirés des rencontres, et particulièrement de la dixième rencontre qui fut consacrée à l'évaluation de la démarche par le groupe.

Engagement informé

Mullender et Ward (1991) insistent sur le fait qu'une pratique d'*empowerment* ne doit pas contraindre les gens à participer à un groupe. Les personnes ont le droit de choisir les changements qu'elles veulent apporter à leur vie, la façon dont elles comptent faire ces changements et le moment souhaitable, pour elles, pour s'engager dans un processus de changement. La meilleure intervention du monde ne produira qu'une intensification du sentiment d'impuissance des personnes si elle s'impose contre leur gré ou à un moment où elles ne sont pas mûres et disposées à saisir l'occasion qu'on leur offre.

En plus de souscrire à ce principe d'adhésion volontaire, nous avons choisi d'insister sur l'engagement informé des membres du groupe. Il convenait en effet pour nous de pouvoir entendre les motivations, les réserves et les limites des membres éventuels, de pouvoir les informer des aléas et des exigences de la démarche et de nous entendre sur un niveau d'engagement raisonnable. C'est pourquoi, lors du recrutement, l'intervenante a rencontré individuellement chaque personne intéressée par le projet. Cette façon de faire a permis de bien expliquer le projet et de répondre aux doutes et aux questions, en plus de favoriser un premier contact. L'intervenante demandait également aux gens intéressés de voir si un tel parcours leur convenait avant de s'engager. Si la réponse était positive, elle leur demandait de s'engager pour au moins les dix rencontres prévues pour la première phase d'action, même s'ils demeureraient libres de partir en tout temps. Cet engagement leur était demandé parce qu'ils devaient être conscients qu'un groupe ne peut entreprendre ses activités sérieusement avec l'idée que chacun des membres vient à la première rencontre seulement « pour voir si ça [lui] convient ». Si la contrainte est tout à fait contre-indiquée dans ce type de pratique, il ne fallait pas non plus laisser croire qu'on puisse se joindre à un tel groupe ou le quitter comme on le ferait

dans un lieu de consommation, sans avoir à s'expliquer aux autres membres du groupe.

Nous constatons que l'énergie et le temps pris par l'intervenante pour le recrutement se sont avérés un investissement inestimable pour la stabilité du *membership* dans la suite du projet. En effet, des onze membres présents à la première rencontre, seulement deux ont quitté le groupe tout au début de la démarche. Lorsqu'on a demandé aux membres si cette façon de les recruter les avait influencés quant à leur motivation et à leur engagement dans le projet, voici ce qu'ils ont répondu.

Moi (un homme diplômé en travail social) je le comprends très bien, car j'ai déjà vécu des expériences où je n'ai pas nécessairement formulé cette demande (engagement). Après deux ou trois semaines, mon monde avait disparu et je me ramassais à peu près seul dans le groupe.

Je pense que nous sommes tous arrivés ici avec une motivation et le goût de foncer.

En arrivant ici, la première journée, on ne s'est pas sentis inconnus ou ignorés, car on te connaissait.

Ça a été une bonne tactique. On a eu le temps de placo-ter, tu nous as ouvert l'esprit.

On a pu éclaircir des points, des interrogations qu'on avait : on ne sait pas comment va se faire le projet, mais on va aller chercher des ressources, on va s'informer et, avec la gang, on va trouver une idée. Ça, je pense que ça a été une force pour toi (Gisèle) de prendre le temps.

Si c'était à refaire, il faudrait que tu procèdes de la même façon.

Évitement des étiquettes

Tout comme Mullender et Ward (1991), nous croyons qu'il est essentiel de percevoir positivement les personnes avec qui nous travaillons et de reconnaître qu'elles ont toutes des habiletés, des connaissances et des compétences. Cette attitude est des plus importantes à l'égard des personnes ayant une déficience visuelle qui sont fortement stigmatisées dans les représentations de la population. Une recherche sur les représentations de la vision dans les sociétés occidentales (Bilodeau, 1985) a révélé la prégnance de certains préjugés. Les aveugles sont considérés soit avec pitié et comme étant complètement

démunis et dépendants ou, ce qui n'est guère mieux, comme ayant des dons extraordinaires en musique, des capacités extra-sensorielles ou des qualités exceptionnelles, tels le courage et une grande amabilité. Leur présence suscite aussi des malaises chez plusieurs personnes, ce qui les amène à fuir leur contact.

Une activité réalisée à la suggestion d'un membre et intitulée « Portrait de groupe » fut l'occasion de connaître les personnes pour ce qu'elles étaient, avec leur déficience, mais aussi avec une multitude d'autres caractéristiques. Cette activité a débuté à la troisième rencontre et s'est échelonnée sur quatre rencontres. À tour de rôle, chaque membre était invité à parler de lui en abordant, entre autres, sa formation, ses expériences, ses talents et ses centres d'intérêt. Cette activité se déroulait dans l'interaction, puisque tous les membres interrogeaient la personne qui se présentait et faisaient part des caractéristiques qu'ils avaient remarquées chez elle, depuis le début de la démarche. Ces caractéristiques pouvaient être la motivation de l'un, le sens critique d'un autre, la jovialité, etc. Ces caractéristiques échangées lors du « Portrait de groupe » ont donné à chacun le sentiment d'être important pour les autres et d'avoir sa place dans le groupe, en plus de mettre en évidence ses connaissances et ses compétences. Les membres ont rapporté que le « Portrait de groupe » avait été pour eux une activité déterminante dans la démarche.

Le portrait de groupe nous a permis de connaître les talents de chacun. Là, on va être capables d'aller plus loin. En se connaissant chacun, on va pouvoir trouver une idée d'entreprise où tout le monde va avoir sa place avec ce qu'il est et ce qu'il a.

C'est également dans les petits détails que se manifestent les perceptions positives et l'absence d'étiquettes. En leur faisant confiance et en tenant pour acquis qu'ils sont capables, ils se sentent importants et appréciés. Ainsi, dès la première rencontre, des membres arrivés plus tôt se sont offerts pour aménager le local : ceux qui ont un résidu visuel, appelés entre eux les « aveugles de luxe », ont alors fait équipe avec les non-voyants pour organiser les lieux physiques. Ils ont continué d'assumer cette responsabilité lors des rencontres suivantes. Ils se sont également divisés d'autres tâches, comme la préparation du café, l'enregistrement des rencontres, etc. (ce ne sont toutefois pas toujours les mêmes membres qui effectuaient les mêmes

tâches). Ils ont apprécié le fait de pouvoir assumer ces responsabilités dès le début de la démarche.

Tu ne nous surprotèges pas : on arrive et les tables ne sont pas placées... ça va pour la chaise, mais tu ne venais pas nous asseoir dessus!

Enfin, malgré la présence de leur déficience, ce n'est pas cet aspect qui primait lors des rencontres. Ils l'ont beaucoup apprécié et ils ont témoigné de l'importance de l'attitude de l'intervenante à leur égard.

Tu n'avais pas de préjugés envers nous.

On s'est sentis importants.

Nos idées comptaient.

Participation et action

Dans une stratégie éducative basée sur l'*empowerment*, l'intervenante n'a pas à planifier un programme d'activités puisqu'il s'agit d'une démarche ouverte, participative et non décidée à l'avance. Cette façon de faire n'est toutefois pas sans comporter quelques dilemmes et une bonne part d'incertitude et d'inconfort. En effet, il faut accepter de vivre une certaine forme d'insécurité, surtout qu'on choisit de se poser en contradiction avec des pratiques d'intervention tellement utilisées dans le champ de l'insertion professionnelle qu'elles finissent par être considérées comme allant de soi. Si l'élaboration d'un programme détaillé d'intervention prévoyant les activités de chacune des rencontres comporte beaucoup d'exigences, il n'est pas moins difficile d'envisager de se lancer dans une démarche avec un groupe sans avoir ce programme en guise de bouclier contre l'imprévisibilité. C'est également très insécurisant pour la responsable d'un groupe de faire confiance à des gens qu'elle connaît à peine et qui ne se connaissent pas entre eux non plus. Quant aux personnes ayant une déficience, elles ont aussi fait face à des émotions similaires. Ces personnes sont plutôt habituées à recevoir des services et à se faire imposer des façons de faire. Dans le cadre de ce projet, la planification des rencontres restait toujours ouverte, et il n'y avait pas de garanties quant au succès du projet. L'attrait de l'inconnu, le goût de l'aventure et le fait de n'avoir rien à perdre sont probablement des éléments qui ont aidé ces personnes à dépasser leur insécurité et leur incertitude.

Les contenus des rencontres n'étant pas décidés à l'avance, les membres ont été amenés à participer activement à leur planification dès le début de la démarche. C'est ainsi qu'à la deuxième rencontre ils ont exprimé le besoin d'inviter des personnes-ressources pouvant témoigner de leur expérience de mise sur pied d'une coopérative ou des personnes connaissant bien le domaine et pouvant répondre aux nombreuses questions qui surgissaient. Avec l'aide de l'intervenante, ils ont identifié quelques organismes à contacter et l'un ou l'autre des membres a pris la responsabilité de téléphoner pour obtenir des renseignements ou fixer la date d'une rencontre.

C'est donc au fil des rencontres que s'est construite la démarche au cours de laquelle les participants ont défini leurs priorités et leurs objectifs. Pour la première phase d'intervention, ils ont accordé la priorité à trois objectifs : inviter d'abord des personnes-ressources pour connaître la formule coopérative et des expériences concrètes d'implantation d'entreprise, réaliser ensuite l'activité « Portrait de groupe » et, finalement, définir l'idée d'entreprise. Les membres ont également planifié le contenu des rencontres. Par exemple, lorsqu'un invité devait venir les rencontrer, ce sont eux qui déterminaient les thèmes à aborder et les questions à poser.

Ensuite, dans une stratégie d'*empowerment*, l'intervenante doit favoriser les méthodes de travail reflétant des principes égalitaires. C'est pourquoi, dès le recrutement, l'intervenante s'est présentée aux personnes comme une facilitatrice et non comme une experte. À cette occasion, elle a bien expliqué à chaque personne comment elle était au même niveau qu'elle et que c'est avec elle qu'elle allait entreprendre et réaliser le projet. Ce principe égalitaire s'est manifesté également à l'intérieur des rencontres. Par exemple, l'intervenante s'assurait que chacun pouvait s'exprimer. L'animation fut aussi de plus en plus partagée, notamment au cours d'une rencontre où c'est une membre qui a pris spontanément le leadership du groupe et qui a fait l'animation. Au cours de sa démarche, le groupe s'est même réuni pour une session de travail de deux jours sans l'intervenante.

Voici ce que les membres ont exprimé pour rendre compte de leur appréciation de cette approche non programmée, égalitaire et centrée sur la contribution des membres :

Si t'étais arrivée avec ton programme, ça aurait été comme « on se croise les bras, on écoute et on parle ». On se serait sentis carrément inutiles.

Tu ne t'es pas montrée la fille qui sait tout, qui connaît tout.

Tu nous as mis au même pied d'égalité que toi.

On allait chercher l'opinion de tout le monde. Tout le monde a participé, tout le monde a donné son point de vue au moment opportun.

Moi, je n'ai jamais senti qu'il y avait une personne qui était plus haute que moi.

Tu as été comme notre première marche, celle qui nous a rassemblés. Mais après, on est montés, on a grimpé les marches ensemble, pis on est maintenant en haut et tu es en haut avec nous autres.

Force du collectif

Mullender et Ward (1991) insistent sur une pratique d'*empowerment* misant sur le groupe, puisqu'une démarche collective favorise l'appropriation du pouvoir par les participants.

Les démarches effectuées par l'un ou l'autre des membres ont permis de mettre en valeur la personnalité et les compétences de chacun. Ainsi, lorsqu'un membre rapportait les résultats de sa démarche, c'était l'occasion pour les autres de l'encourager et de le féliciter. Cela a eu également un effet d'entraînement chez des membres moins entreprenants puisque, constatant le succès des autres, ils ont à leur tour pris l'initiative de certaines démarches. Ces actions ont contribué à leur redonner un sentiment de pouvoir. Voici ce qu'un membre a exprimé à ce sujet.

Moi, faire des contacts, ça m'a ajouté de la motivation... De la confiance en moi aussi. Si seulement je pouvais décrire comment j'ai gagné de la confiance en moi depuis que je suis embarqué dans le groupe : elle a monté pas mal! Parce que, il y a un an, elle était quasiment à zéro.

L'adage « l'union fait la force » s'est également traduit dans le groupe par la solidarité. Cette solidarité s'est manifestée, notamment, dans le respect de chacun tout au long de la démarche. Nous avons eu un bel exemple de cette solidarité à la troisième rencontre, lorsqu'une membre a pris le risque d'exprimer ses inquiétudes et ses interrogations à l'égard du projet. Cette

femme se demandait s'il était possible de définir une idée d'entreprise qui rallierait tout le monde. Elle s'inquiétait aussi à savoir comment les compétences manquantes (gestion, administration, etc.) seraient comblées et où le groupe trouverait l'argent nécessaire à la mise en œuvre des activités de l'entreprise. Dans l'échange qui a suivi, chacun a été invité à exprimer ses inquiétudes ou, au contraire, ses certitudes et sa confiance dans cette aventure. Tout au long de l'échange, les membres ont respecté ce que les autres exprimaient. Ils se sont aussi soutenus mutuellement en tenant des propos tels que :

Oui, c'est possible de trouver un projet commun.

Moi, je suggère que ceux qui vivent plus d'insécurité essaient de la transformer en patience, en confiance en soi et en confiance dans le projet.

Un projet, ça se construit petit à petit. Il ne faut pas négliger les étapes, parce que souviens-toi qu'une maison dont on a oublié de faire le solage, ça ne tient pas longtemps.

À la fin de cette rencontre, ils se sont dit à quel point cet échange avait été riche et important et que personne ne devait hésiter à exprimer ce qu'il ressentait. Avec un recul, nous réalisons aujourd'hui combien l'échange tenu à la troisième rencontre a donné le ton aux rencontres suivantes. En effet, les membres ont donné la place nécessaire à ce type d'échanges, lorsque cela était nécessaire. Cela a eu pour effet de resserrer les liens entre tous.

Au-delà de ces liens affectifs, c'est le niveau d'autonomie du groupe qui s'élève par cette force du collectif, puisque les membres apprennent à ne plus dépendre de la présence d'une personne. Après dix rencontres les membres diront :

Il y a quand même un aspect qu'il faut qu'on garde à l'esprit : c'est qu'il ne faut pas que la présence de Gisèle (l'animatrice) devienne obligatoire.

Mais si le projet l'intéresse... et qu'elle veut s'embarquer avec nous autres, c'est parfait. Mais... ça revient un peu à la dynamique d'un groupe. Quand un intervenant met en place un groupe comme on est, ici, depuis quelques semaines, cette personne est là pour animer, pour faire travailler son monde, faire avancer ce monde-là dans une orientation donnée.

C'est comme le leader...

Mais il ne faut pas que ça devienne indispensable. Que si elle ne peut pas venir un matin pour une raison ou pour une autre, eh bien que le groupe [tombe] parce qu'elle n'est plus là.

Non, non.

Si la solidarité manifestée à l'intérieur du groupe a favorisé l'acquisition du pouvoir chez les membres, l'appui manifesté par le milieu a également contribué à cette reprise de pouvoir. Pensons, notamment, à la paroisse Notre-Dame-du-Chemin qui a si spontanément mis un local à la disposition du groupe pour ses rencontres et aux personnes-ressources venues rencontrer le groupe. Chaque personne ou chaque organisme rencontré et qui manifestait sa confiance dans le projet contribuait à le rendre plus réel et plus crédible. On a là une bonne illustration d'une réalité qui se construit par l'engagement des gens qui y participent et le surplus de sens qu'ils y apportent simplement en s'y intéressant (Moscovici et Doise, 1992).

Remise en question de l'oppression

Cet aspect n'a pas été directement touché par l'intervention qui visait la prise en charge des individus plutôt que la lutte ou la revendication. Nous relevons toutefois plusieurs expressions d'insatisfaction dans le discours des membres, sans pour autant constater un discours critique et articulé de la situation sociale des personnes ayant une déficience. Ainsi, certains membres ont rapporté leur douloureuse expérience dans les centres de travail adapté où les tâches étaient répétitives et où ils avaient dû faire une période d'essai non rémunérée avant d'être engagés. Pour eux, ces centres ne remplissent pas du tout leur fonction et ne font que profiter de la déficience des gens.

Ils ont également identifié deux principaux facteurs liés à leur difficile insertion professionnelle. D'abord il y a les nombreux préjugés dont ils sont victimes dans la population en général, comme dans les milieux de travail. Ensuite, ils ont mentionné la lenteur des organismes à adapter leur poste de travail, lorsqu'ils trouvent un emploi.

De plus, les membres reprochent aux organismes œuvrant dans le domaine de la déficience visuelle de ne pas favoriser

l'embauche dans leur propre milieu de personnes vivant avec cette déficience. Le témoignage suivant est éloquent :

L'autre jour, à l'organisme X, ils ont ouvert un poste. Il y a cinq personnes qui ont appliqué, dont quatre handicapés visuels. Tu sais quoi? C'est la personne voyante qu'ils ont prise.

Quoique nous n'ayons pas abordé l'oppression vécue en tant que personne vivant avec une déficience, cela ne signifie pas que nous n'aurions pas dû amorcer avec les participants une réflexion sur cette dimension. Une telle intervention est pourtant délicate lorsqu'on veut éviter le piège de nommer la réalité des autres à leur place (Breton, 1994). À cet égard, la perspective de conscientisation de Paulo Freire (1977) constitue une source d'inspiration pour l'approche d'*empowerment*. C'est à partir des situations quotidiennes dans lesquelles les personnes ressentent les injustices qu'il est possible de développer la pensée critique, c'est-à-dire « une pensée qui envisage la réalité des choses comme un processus évolutif, qui la perçoit en devenir constant et non comme quelque chose de statique » (Freire, 1977, p. 76). Le développement de la pensée critique se fait par la réflexion et l'action, dans un esprit de dialogue entre les responsables de l'intervention et les membres du groupe.

Par ailleurs, nous avons constaté que le groupe a dû faire face à un enjeu majeur dans les semaines qui ont suivi l'évaluation, à savoir l'exclusion de certains membres du groupe. D'une part, lors de l'évaluation, tous les membres ont admis qu'il fallait investir plus de temps et d'énergie pour la création de l'entreprise, pour éviter que cela prenne des années. Ce ne sont toutefois pas tous les membres qui se sont dits disponibles et prêts à investir ce temps et cette énergie supplémentaires. D'autre part, les membres qui s'engageaient davantage dans la démarche se sont démarqués de plus en plus de ceux qui s'impliquaient moins, entraînant un clivage entre eux. Une telle situation a pour effet de court-circuiter le processus d'*empowerment* chez des membres d'un groupe (Ninacs, 1995a, p. 83). De la même manière que les personnes handicapées sont exclues de la société, nous remarquons que certaines personnes moins investies dans la démarche ont été peu à peu exclues ou encore se sont exclues elles-mêmes du groupe. On peut se demander jusqu'à quel point les uns et les autres avaient intériorisé le discours de la

performance. Même si ce clivage créait des malaises, cette situation représentait sans doute l'occasion de discuter et de favoriser le développement d'une conscience critique, l'une des composantes du processus d'*empowerment* (Ninacs, 1995a).

CONCLUSION

Cet article a fait ressortir la pertinence d'une pratique de groupe combinant l'entrepreneuriat collectif et l'*empowerment*. Sans être une panacée, on peut affirmer que les stratégies d'intervention qui misent sur la reprise de pouvoir et l'innovation collective ont des retombées extrêmement positives, notamment sur l'estime de soi, l'acquisition d'habiletés nouvelles et l'engagement des membres dans des voies qui leur permettent de sortir d'une routine dans laquelle ils s'isolent. L'exploitation de ces stratégies contribue aussi à l'élargissement de la pratique des intervenantes et intervenants. Cela est particulièrement vrai en sciences de l'orientation, alors que les modèles de pratique centrés sur la promotion individuelle et sur des programmes développementaux d'activités structurées prédominent nettement. Dans le champ des pratiques éducatives visant l'insertion socioprofessionnelle, ce type de contribution s'impose d'autant plus dans le contexte actuel de l'emploi, marqué par l'hyper-compétitivité, la précarité, le chômage et l'exclusion. Si ce contexte provoque des sentiments destructeurs d'impuissance et d'aliénation chez de larges segments de la population en général, on a compris que la situation particulière des personnes ayant une déficience porte en elle les germes de cette saine frustration qui est à l'origine d'un processus d'*empowerment*.

Une fois l'intervention réalisée, on peut s'interroger sur quelques facteurs n'ayant pas favorisé la réalisation du projet. La comparaison de cette expérience avec d'autres expériences semblables, notamment celle relatée par Cosse (1993) auprès d'un groupe de femmes d'un quartier populaire de Montréal, permet d'émettre quelques hypothèses. Premièrement, on constate que le projet est resté une expérience isolée. L'entourage d'organismes publics, mais aussi du milieu communautaire ou de l'économie sociale, permet d'obtenir un soutien local très précieux pour la réalisation d'entreprises collectives. Malgré que l'expérience ait résulté d'un partenariat entre le Centre Louis-Hébert et l'Université Laval, le soutien du projet par un réseau solidaire d'organismes favorables à l'économie sociale constituait sans doute une condition cruciale de réussite : il convient d'y consentir

le temps et l'énergie nécessaires, avant même de démarrer la démarche de groupe. Deuxièmement, le désir d'autonomie et d'auto-détermination des membres du groupe a pu favoriser un certain déni de leur situation spécifique. À force de refuser de se conformer aux rôles étiés de personnes handicapées et démunies, les personnes ayant une déficience visuelle se privent peut-être des avantages d'une adhésion à un mouvement de personnes handicapées. Les mouvements sociaux portent pourtant un contre-discours dans lequel les personnes concernées se reconnaissent, se solidarisent et se renforcent (Touraine, 1973). On peut se demander si les énergies que les personnes ayant une déficience visuelle investissent pour leur admission dans le monde de la « normalité » sont toujours bien canalisées lorsqu'elles aboutissent à cette absence d'affiliation. Enfin, on constate que les membres ont choisi un créneau d'affaires pour lequel ils n'avaient ni les compétences, ni la formation, ni les contacts d'affaires, ni les moyens de constituer une mise de fonds suffisante. Même si l'intervention visait d'abord la consolidation de la dimension associative du projet collectif (c'est-à-dire la formation d'un groupe autonome et suffisamment cohésif), il convient d'accorder, dès le départ, une attention plus grande à la dimension entrepreneuriale de tels projets. La création d'une entreprise collective suppose en effet que les éventuels actionnaires puissent en arriver à disposer d'un capital social, culturel et financier.

Gisèle VACHON

*Étudiante à la maîtrise en sciences de l'orientation
Université Laval*

Chantal LECLERC

*Professeure
Faculté des sciences de l'éducation
Université Laval*

Yvan COMEAU

*Professeur
Faculté des sciences de l'éducation
Université Laval*

Références bibliographiques

- AMORALI, R.C. (1986). « Hiring the handicapped : Overcoming physical and psychological barriers in the job market », *Journal of American Insurance*, p. 13-19.
- BILODEAU, F. (1985). *La représentation de la vision dans les sociétés occidentales et ses effets sur l'expression sensorielle des personnes aveugles de naissance*, Thèse de maîtrise, Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval.
- BRANTMAN, M. (1983). *What happens to insurance rates when handicapped people come to work?*, Washington (DC), Disabled USA.
- BRETON, M. (1994). « Relating Competence. Promotion and Empowerment », *Journal of Progressive Human Services*, vol. 5, n° 1, p. 27-44.
- BROWN, J. (1989). « Worker Co-operatives for Disabled Individuals », dans J. Quarter et G. Melnyk (dir.), *Partners in Enterprise*, Montréal, Black Rose Books, p. 132-146.
- BYGRAVE, W.D. et C.W. HOFER (1991). « Theorizing about Entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, n° 2, p. 13-22.
- CENTRE LOUIS-HÉBERT (1990). *Étude concernant la situation socio-économique de la clientèle inscrite au Centre Louis-Hébert, âgée entre 17 et 65 ans*, Québec.
- COSSE, P. (1993). « Vers le développement de l'autonomie économique des femmes : une expérience de groupe », *Service social*, vol. 42, n° 2, p. 163-182.
- FREIRE, P. (1977). *Pédagogie des opprimés*, Paris, François Maspero.
- LAVOIE, D. (1994). « Quand les escargots deviennent créateurs d'emplois », *Réseau Coop*, vol. 1, n° 3, p. 3.
- LE BOSSÉ, Y.D. et M. LAVALLÉE (1993). « Empowerment et psychologie communautaire », *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, n° 18, p. 7-20.
- LECLERC, C., Y. COMEAU et M.-F. MARANDA (1996). « Espoirs et impasses des pratiques de groupe d'insertion à l'emploi », *Cahiers de la recherche en éducation*, vol. 3, n° 1, p. 107-130.
- MCCLELLAND, D.C. (1961). *The Achieving Society*, Princeton, Van Nostrand.
- MOSCOVICI, S. et W. DOISE (1992). *Dissensions et consensus. Une théorie générale des décisions collectives*, Paris, PUF.

- MULLENDER, A. et D. WARD (1991). *Self-directed Groupwork : Users take action for empowerment*, Londres, Whiting and Birch.
- NINACS, W.A. (1995a). « *Empowerment et service social : approches et enjeux* », *Service social*, vol. 44, n° 1, p. 69-93.
- NINACS, W.A. (1995b). « *Entraide économique, création d'entreprises, politiques sociales et empowerment* », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 8, n° 1, p. 97-119.
- REYNOLDS, P.D. (1991). « *Sociology and Entrepreneurship : Concepts and Contributions* », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, n° 2, p. 47-70.
- STATISTIQUE CANADA (1990). *La cécité et la déficience visuelle au Canada*, Ottawa.
- TOURAINÉ, A. (1973). *Production de la société*, Paris, Seuil.
- TREMBLAY, D.-G. et J.-M. FONTAN (1994). *Le développement économique local*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec et Télé-université.
- VIENNEY, C. (1994). *L'économie sociale*, Paris, Éd. La Découverte.