

Titre : Mission d'aider et pandémie : l'autoformation comme stratégie d'adaptation des délégués sociaux de la FTQ

Rubrique : Article de recherche

Auteur(s)

1 : Mélanie Dufour-Poirier

2 : Francine d'Ortun

Citation : Dufour-Poirier, M. et d'Ortun, F. (2021). Mission d'aider et pandémie : l'autoformation comme stratégie d'adaptation des délégués sociaux de la FTQ. *Ad Machina*, 5(1).
<https://doi.org/10.1522/radm.no5.1409>

Affiliation des auteurs

1 : Université : Université de Montréal

Courriel : melanie.dufour-poirier@umontreal.ca

2 : Université : CRIEVAT – Université Laval

Courriel : fdortun@hotmail.com

Remerciements

Les auteures tiennent à remercier Mme Louise Grenier et M. Marc Thomas, coordonnateurs du Réseau des délégués sociaux et des déléguées sociales de la FTQ, ainsi que MM. Marc-Édouard Joubert et Vincent Leclair, respectivement président et secrétaire général du Conseil régional FTQ du Montréal métropolitain, pour leur soutien dans le cadre de nos travaux de recherche.

Déclaration des conflits d'intérêts

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer
 Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

Résumé (250 mots)

L'annonce du *Grand confinement* de mars 2020 est un memento exceptionnel, un fait historique rare, une expérience vécue par tous les délégués sociaux et les déléguées sociales (DS) de la Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec (FTQ). Cet article dresse le portrait des défis posés par la pandémie de COVID-19 aux DS et fait état de leur remarquable capacité d'adaptation, par la voie de l'autoformation notamment. Sur le plan théorique, les fondements de nos analyses tirent leurs assises du mode d'apprentissage qu'est l'autoformation (d'Ortun, 2012), du modèle conceptuel de Karolewicz (2010) sur la transformation de la pratique professionnelle découlant de l'expérience et du processus et des phases de la transformation de Mezirow (2001). Côté méthodologie, les résultats de nos plus récentes analyses s'inscrivent dans un programme longitudinal de recherche se poursuivant depuis 2014. Les données empiriques soutenant cet article ont été recueillies à l'été 2020 dans la foulée du *Grand confinement*. Elles proviennent de 2 groupes de discussions ayant rassemblé plus de 25 DS chacun et de 13 entretiens semi-dirigés menés auprès de DS aux parcours et profils diversifiés. Ces entretiens (individuels et de groupe), d'une durée de 60 à 90 minutes, ont été menés par Zoom (en raison de l'injonction de distanciation physique), enregistrés et retranscrits dans leur intégralité. Dans le contexte de la mise sur pause de l'offre de formations syndicales, les résultats mettent en lumière les motifs, les objets et les stratégies d'autoformation des DS. La variété des autoformations recensées souligne la résilience, la débrouillardise, l'autonomie, ainsi que les capacités d'adaptation remarquables des DS pour rejoindre et aider les travailleurs, nonobstant les défis et les enjeux posés par la pandémie. Le document se conclut par les perspectives d'apprentissage entre pairs aidants, mais aussi, plus fondamentalement encore, par l'importance de collectiver les solutions en amont de la souffrance au travail en vue d'apaiser les milieux de travail.

Abstract

The announcement of the Great Lockdown of March 2020 is an exceptional memento, a rare historical fact experienced by all the social representatives (SR) of the Federation des travailleurs et des travailleuses du Québec (FTQ), a Québec labour union. This article reveals the challenges brought on by the COVID-19 pandemic to SRs and demonstrates their remarkable ability to adapt, particularly through self-training. Theoretically, the bases of our analyses are drawn from the self-training means of learning (D'Ortun, 2012), from the conceptual model of Karolewicz (2010) on the transformation of professional practice resulting from experience, and the transformation process and phases of Mezirow (2001). In terms of methodology, the results of our most recent analyses are part of a longitudinal research program that has been ongoing since 2014. The empirical data supporting this article were collected in the summer of 2020 in the wake of the Great Lockdown. They come from two focus groups that brought together over 25 SRs each and from 13 semi-structured interviews conducted with SRs with diversified backgrounds and profiles. These individual and group interviews, lasting from 60 to 90 minutes, were conducted using the Zoom video platform (due to the physical distancing injunction), recorded and transcribed in their entirety. With the suspension of the trade union training offer, the results shed light on the motives, objects and strategies of SR self-training. The variety of self-training identified highlights the resilience, resourcefulness, autonomy and remarkable adaptability of SRs to reach and help workers, notwithstanding the challenges and issues brought on by the pandemic. The document concludes with the perspectives of learning between peer helpers, but also, more fundamentally still, with the importance of collectivizing solutions before suffering at work occurs, in order to calm the workplaces.

Mots clés

Délégués sociaux, autoformation, capacité d'adaptation, risques psychosociaux du travail et santé mentale, COVID-19

Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Mission d'aider et pandémie : l'autoformation comme stratégie d'adaptation des délégués sociaux de la FTQ

Mélanie Dufour-Poirier
Francine d'Ortun

Introduction

« Ce qui fait l'homme, c'est sa grande faculté d'adaptation. » (Socrate, 470 av. J.-C.)

La pandémie liée à la COVID-19 est une situation mondiale inédite qui continue de générer des répercussions psychosociales importantes au sein de la population québécoise (Bryden, 2020). Or, ces répercussions sur la santé mentale, notamment la qualité de vie des travailleurs, risquent de se faire sentir bien après que le risque d'infection se sera atténué (Morneau Shepell, 2020). C'est dans cette perspective que nous cherchons à identifier la nature des impacts de la pandémie actuelle dans les milieux de travail au Québec et la capacité des délégués sociaux et des déléguées sociales (DS) de la Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec (FTQ) d'intervenir au chapitre de la prise en charge et de la prévention de la souffrance mentale au travail. Les DS tentent de limiter les atteintes à la santé mentale des travailleurs en souffrance par leurs actions qui se fondent sur l'entraide directe, notamment par l'écoute active non professionnelle et sur un activisme syndical centré sur la personne (Chaignot Delage, Dufour-Poirier, Le Capitaine et d'Ortun, 2019). Or, avec la pandémie de COVID-19 et les mesures sanitaires, dont la distanciation sociale, dès l'annonce du *Grand confinement* de mars 2020, qu'en est-il de l'aide de proximité prodiguée par les DS dans les milieux de travail au Québec?

Les résultats mettent en lumière des stratégies déployées par des DS en vue de poursuivre leur mission d'aider leurs pairs syndiqués dans le contexte des mesures sanitaires décrétées par le gouvernement du Québec. Avec la mise sur pause de l'offre de formations syndicales offerte par le Réseau des DS, un certain nombre d'entre eux prennent l'initiative de combler de manière autonome leurs besoins d'apprentissage afin de poursuivre leur rôle de pairs aidants, malgré la complexité et les incertitudes de l'environnement sociosanitaire. La variété des autoformations dégagée des données (motifs, objets et stratégies d'autoformation des DS) révèle les facettes plurielles du rôle des DS, en plus de souligner l'expression de leur volonté d'agir et de préserver le plus possible leurs capacités d'intervention optimales pour pallier la souffrance au travail et de collectiver les causes en amont de celle-ci. Cet article présente succinctement le Réseau des DS, le rôle de ces pairs aidants dans leur milieu de travail respectif, la formation initiale et continue qu'offrait le Réseau avant le point de bascule en mars 2020, et les principales notions en présence dont l'autoformation, sans toutefois prétendre à l'exhaustivité des travaux dans ce domaine d'apprentissage. Par la suite, les résultats de notre relecture des transcriptions d'entretiens menés à l'été 2020 sont résumés. La conclusion aborde les perspectives qui s'offrent à l'issue de ces travaux.

1. Cadre théorique et conceptuel

Cet article comporte un pôle épistémologique au carrefour de deux traditions : la phénoménologie, pour décrire l'expérience vécue et la praxéologie, qui réfléchit à l'intelligence pratique qui se déploie à l'occasion de l'interaction des personnes participantes avec leur environnement humain et matériel. Sur le plan théorique, les fondements de nos analyses du matériel colligé à l'été 2020 tirent leurs assises du mode d'apprentissage qu'est l'autoformation (d'Ortun, 2012), du modèle conceptuel de Karolewicz (2010) sur la



transformation de la pratique professionnelle découlant de l'expérience, et du processus et des phases de la transformation de Mezirow (2001). Outre ces assises, le cadre présente des notions reliées au contexte : réseau d'entraide, pair aidant, rôle des DS, formation initiale et continue des DS, accompagnement, efficacité personnelle et pouvoir d'agir.

1.1 Le Réseau des délégués sociaux et des déléguées sociales de la FTQ et l'approche de la pair aide, dans une perspective syndicale

Tout d'abord, nous présentons brièvement ce Réseau, son origine et le rôle et la nature des interventions de ces pairs aidants. Au début des années 1980, la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ) s'est dotée d'un Réseau de délégués sociaux et de déléguées sociales pour accompagner les syndiqués aux prises avec des dysfonctionnements au travail (Conseil régional FTQ Montréal métropolitain, 2020). Ce réseau solidaire fut créé dans le but d'accompagner les syndiqués aux prises avec des dysfonctionnements ou des états de détresse psychologique au travail. Aujourd'hui, le Réseau compte près de 3 000 personnes actives, en exercice dans un bon nombre de syndicats locaux affiliés à la FTQ. Le Réseau répond à de multiples besoins des membres : problèmes reliés aux modes d'organisation du travail, problématiques d'ordre personnel (toxicomanie, famille, etc.) et troubles divers, nécessitant un mode d'intervention de crise (menace de suicide, dépression chronique, épuisement professionnel, etc.). Dans cette perspective, depuis plusieurs années, différents travaux ont permis de mieux comprendre la capacité des organisations syndicales à prendre en charge et à gérer la montée en force des risques psychosociaux dans les milieux de travail, dont les travaux menés par Dufour-Poirier et Bourque (2013), d'Ortun et Dufour-Poirier (2021), et Dufour-Poirier et Le Capitaine (2015, 2016, 2018). Parfois même innovant à leur contact (Chaignot Delage, Dufour-Poirier, Le Capitaine et d'Ortun, 2019).

Sans trop de brièveté, les DS exercent des fonctions de sentinelles dans leur milieu : ils utilisent et partagent leur expérience auprès de leurs collègues en détresse, sur la base d'un rapport d'égal à égal, quels que soient leur métier, leur âge, leur sexe ou leur expérience. L'approche qu'ils préconisent est l'écoute active et l'entraide entre les pairs, libre et confidentielle, accessible en tout temps. Ce faisant, il nous apparaissait assez évident que la pandémie allait compromettre la capacité des DS à rejoindre les travailleurs en difficulté et à leur apporter un soutien de qualité, notamment certains essaïmés en télétravail, ou déjà en détresse avant la COVID-19 et voyant leurs difficultés s'accroître au quotidien.

Dans le contexte d'une entraide mutuelle, nous désignons, dans nos travaux, les DS par le terme pair aidant, comme le définit Bonnami (2019). Le terme, apparu dans les années 1930 avec la création des *Alcoholic Anonymous*, a depuis fait son apparition en Europe. Il s'appuie sur une base idéologique, celle de la reconnaissance des savoirs expérientiels, de l'expertise du vécu détenue par les personnes concernées en leur capacité à transmettre leurs expériences entre pairs. « La majorité des accompagnements et de la pair aide s'établit en dehors des cercles familiaux et concerne des Réseaux de proximité [...] » (Bonnami, 2019, p. 24). Les DS, des travailleurs syndiqués, interviennent auprès de pairs syndiqués dans le même milieu de travail. « Les identités endossées sont liées à des expériences ou des situations vécues sensiblement similaires et partagées » (Bonnami, 2019, p. 27). Dans nos travaux de recherche, nous définissons l'accompagnement que prodiguent les DS comme une façon de soutenir une personne pour qu'elle mette en œuvre le meilleur d'elle-même et atteigne les objectifs qu'elle s'est fixés (Boutinet, 2007). De plus, nous adhérons au principe que l'accompagnement poursuit une double visée d'autonomisation et de socialisation et s'effectue dans le cadre d'un rapport à autrui (Paul, 2004, 2021).

1.2 La formation initiale et continue des délégués sociaux

Jusqu'en mars 2020, avant la pandémie, pour s'acquitter de leur rôle, les DS bénéficiaient de formations en salle et d'accompagnement sur mesure au besoin. Plus spécifiquement, l'offre « en présence » du Réseau des DS comprenait une **formation initiale** se déployant sur trois jours à l'intention de l'ensemble des DS (le délégué social et la déléguée sociale). Celle-ci vise à développer leurs habiletés d'écoute, à connaître les ressources et à faire de la prévention. Des **ateliers** sont également disponibles pour parfaire leur formation (p. ex. : la négociation collective; violence en milieu de travail; l'action sociale et politique; travail syndical en prévention; enquête d'accident; introduction à la SST; réclamation à la CNESST; contestation à la CNESST; dossier du grief; s'outiller pour la résolution de conflits interpersonnels; introduction aux mécanismes de l'assurance-emploi; harcèlement psychologique; administration et négociation des régimes de retraite). Des **journées thématiques** se tiennent également sur des thèmes variables, plusieurs fois par année. Le tout se clôture par une **conférence annuelle**. À l'heure actuelle, le Réseau des DS offre toujours de la formation initiale et continue, mais à distance, par Zoom, en raison des mesures sanitaires.

Dès mars 2020, l'offre en présence a été mise sur pause. Or, qu'en est-il des besoins de formation lorsque le contexte d'application (pandémie) passe en zone de turbulences? Bien que le référentiel de compétences des DS soit à parachever – nous y travaillons d'ailleurs, et nous reviendrons sur ce point en conclusion – il nous a semblé pertinent d'examiner les autoformations réalisées par les DS eux-mêmes, au regard des formations qu'offre habituellement le Réseau des DS. En somme, il s'agissait d'apprécier le potentiel de ces autoapprentissage pour éventuellement enrichir l'offre de formations du Réseau qui se veut adaptée aux besoins des DS et constamment actualisée en ce sens. Pour Francq et Maroy (1996), une compétence professionnelle est inséparable de son champ d'application : c'est être capable d'agir dans une famille de situations. Selon ce raisonnement, il s'avérait clair pour nous que le contexte de pandémie était susceptible d'avoir généré des besoins particuliers sur le plan des formations pour les DS.

1.3 L'autoformation : domaine de recherche légitime, fait social et prise de pouvoir

L'autoformation est un domaine émergent de recherche dans le contexte de mutations rapides des économies et du marché de l'emploi. La légitimité de la recherche sur l'autoformation s'établit sur la base de multiples indicateurs depuis 1960, tels que la production de thèses et les publications scientifiques, tant en France qu'en Amérique du Nord (Eneau, 2019; Carré, 2013; Tremblay et Eneau, 2006; d'Ortun, 2006; Tremblay, 2003).

La formation se veut soit « hétéro » (être enseigné) ou « auto » (s'enseigner). L'autoformation amène un contrôle accru de la personne sur son apprentissage et sur un nombre varié d'étapes et de composantes de son apprentissage (Tremblay et Eneau, 2006). L'autoformation illustre un fait social progressivement dominant dans le champ des pratiques de formation et de développement de soi (Galvani, 2020; Eneau, 2017). L'autoformation s'avère également un mode de formation où l'apprenant prend l'initiative et choisit, de manière autonome, les buts et les méthodes d'apprentissage et acquiert des connaissances en utilisant ses propres ressources et celles de son milieu (d'Ortun, 2012). Elle se caractérise donc par la **prise de pouvoir du sujet social** sur un ou plusieurs aspects de sa formation (Eneau, 2011), en plus de prendre racine dans des espaces sociaux divers en marge de l'école – dont au travail (Carré et Charbonnier, 2003; Foucher, 2000).

Bien que l'exercice de l'autonomie dans l'apprentissage par l'acteur social gagne du terrain comme stratégie de formation des travailleurs (Hrimech et Bouchard, 2007; Hrimech, 2002; Foucher, 2000), Rieunier (2005) nuance : l'autoformation n'est pas toujours un dispositif choisi par un travailleur qui exerce son autonomie; il peut s'agir d'un dispositif de formation utilisé par dépit, c'est-à-dire en l'absence de ressources ou de



soutien dans une organisation¹. La situation mondiale inédite qu'est la pandémie a entraîné dès mars 2020 la mise sur pause de l'offre de formation initiale et continue aux DS. D'où notre motivation à revisiter nos données colligées à l'été 2020 auprès des DS et à vérifier l'état des lieux au regard des affirmations de Rieunier (2005).

1.4 Le sentiment d'efficacité personnelle : agir sur ce que l'on contrôle

La recherche sur l'autoformation s'est aussi rapprochée des travaux sur l'autodétermination de Deci et Ryan (2018) et de ceux sur le sentiment d'efficacité personnelle de Bandura (Eneau, 2019).

Self-efficacy beliefs influence how well people motivate themselves and persevere in the face of difficulties through the goals they set for themselves, their outcome expectations, and causal attributions for their successes and failures. (Bandura, 2012, p. 13)

Le sentiment d'efficacité personnelle, aussi appelé sentiment d'autoefficacité (*self-efficacy*), est un concept développé par le psychologue Albert Bandura (2007, 2012) et il est au centre de sa théorie sociale cognitive. Le sentiment d'efficacité personnelle désigne les croyances d'une personne quant à sa capacité d'atteindre des buts ou de faire face à différentes situations. Ce sentiment constitue un déterminant important de la motivation à agir et de la persévérance vers des buts, car le niveau d'efforts investis est en fonction des résultats attendus. Règle générale, un fort sentiment d'autoefficacité amène à se fixer de meilleurs buts, à faire plus d'efforts, à persévérer davantage et à mieux se remettre des échecs, à avoir une meilleure estime de soi, à être plus optimiste, à avoir une meilleure vie sociale et à moins souffrir d'anxiété et de dépression. Le sentiment d'efficacité personnelle se développe dès lors à partir de quatre sources : l'expérience (expériences personnelles de réussites ou d'échecs); l'observation d'autrui (observer quelqu'un d'autre réussir ou à atteindre un but augmente le sentiment d'une personne qu'elle peut réussir, elle aussi); la persuasion sociale (encouragements ou découragements); et les facteurs physiologiques et émotifs (les états émotifs ressentis).

1.5 Le pouvoir d'agir – malgré la tempête (le memento historique et inédit de la COVID-19)

« Nulle connaissance ne précède en nous l'expérience et c'est avec elle que toutes commencent. » (Kant, 1781, *Critique de la raison pure*, Introduction.)

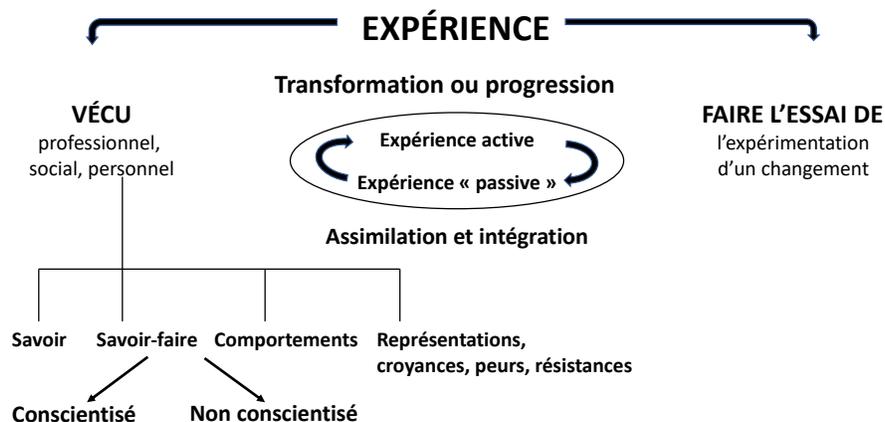
Le concept du pouvoir d'agir est central dans nos travaux consacrés aux interventions des DS visant à apaiser la souffrance de leurs pairs dans leur milieu de travail respectif. Nous l'incluons aux assises théoriques de cet article dans la mesure où nous scrutons les actions de DS suivant l'expérience du confinement : le rayon de leurs interventions a-t-il été transformé par la suite? Par extension, les DS ont-ils été motivés à agir, et à le faire autrement, de manière à produire des connaissances et à transformer des situations (de crise ou non), quelles qu'elles soient? À notre avis, le concept du pouvoir d'agir se résume par cet extrait : « L'exercice effectif d'un pouvoir d'action dépend à la fois des possibilités (des ressources, mais aussi du cadre législatif et du contexte politique) offertes par l'environnement et des capacités des personnes à exercer ce pouvoir (leurs compétences, mais aussi leur désir d'agir, leurs perceptions des possibilités d'action, leur capacité de projection, etc.) » (Gouédard et Rabardel, 2012, p. 4).

1.6 La transformation par l'expérience : au cœur Karolewicz (2010) et de Mezirow (2001)

« Le désespoir est la matière première d'un changement radical. Seuls ceux qui peuvent laisser derrière eux tout ce en quoi ils ont toujours cru peuvent espérer s'échapper. » (William S. Burroughs, écrivain, 1914-1997)

Sur le plan conceptuel, le modèle de Karolewicz (2010) est retenu pour mettre en lumière **l'expérience** (professionnelle, sociale et personnelle) vécue par les DS, leurs représentations, leurs apprentissages, leurs innovations et **la transformation** résultant de cette expérience de la COVID-19 (mémento exceptionnel). C'est l'expérience conscientisée par les DS, lors des entretiens menés à l'été 2020, grâce à des questions flexibles abordant leur rôle et leurs interventions auprès de leurs pairs travailleurs, qui est racontée ici. Selon Karolewicz, la formation continue trouverait ses limites dans l'objet même de sa fonction – qui est d'adapter l'individu au monde du travail et de lui transmettre le savoir nécessaire pour bien assumer sa tâche, avec l'avènement des technologies et la mondialisation. Dans l'apprentissage par l'expérience (voir figure 1), un travailleur est dans l'action : il réfléchit sur le résultat de son action (avec le risque de difficultés à prendre du recul), comprend le principe général (avec le risque de ne pas être capable de formaliser ses savoirs) et généralise son action (avec le risque de s'enfermer dans la routine). Relativement aux savoirs éphémères, le défi consisterait à aider chacun à développer sa capacité à apprendre, à créer du savoir et à s'adapter à un monde en perpétuelle évolution.

Figure 1
Modèle conceptuel de Karolewicz (2010)



Ce schéma (figure 1) expose les différentes composantes de la **transformation** par l'expérience. Il comporte deux notions de l'expérience : l'une tournée vers le passé (la totalité des expériences vécues, l'identité); l'autre, intégrant le changement et les savoirs actualisés, transformant et enrichissant le vécu « expérientiel ». L'individu comprend dès lors la nécessité de « faire l'essai de » pour enrichir son vécu (professionnel, social et personnel). Pour cela toutefois, encore faut-il qu'il assimile cette expérimentation, qu'il l'intègre pour la capitaliser, en faire quelque chose de nouveau, d'enrichi. « Faire » ou « agir » ne serait pas suffisant pour apprendre; il serait donc nécessaire que l'individu s'adapte en permanence à son environnement en vue d'atteindre un nouvel équilibre.



Outre la transformation par l'expérience de Karolewicz (2010), les étapes décrites par Mezirow (2001) se révèlent complémentaires à nos analyses. Mezirow est à l'origine du courant qui met au premier plan les notions de *transformative learning*. La théorie de l'apprentissage transformationnel, élaborée par Mezirow, n'a cessé d'évoluer depuis une trentaine d'années. Elle consiste en un processus cognitif au cours duquel l'apprenant donne et construit un sens à son expérience, en transformant ses perspectives initiales (points de vue, valeurs ou croyances), moins utiles dans une situation donnée, pour en dégager de nouvelles, mieux adaptées, et appelées à le guider dans ses actions futures. En clair : l'expérience est construite par celui qui la vit. Il peut la subir, mais il peut aussi s'appuyer sur elle pour apprendre, évoluer, se réaliser et agir sur l'environnement matériel et social dans lequel il se meut. Une des convictions sous-jacentes à la théorie de la transformation est ainsi que le sens se trouve davantage en nous-même que dans des formes extérieures (les livres, par exemple) : le sens particulier attribué par chacun à sa propre expérience s'acquiert et se valide dans les interactions, les mises en relation avec autrui et la communication humaine.

Couplées à Karolewicz (2010) donc, les étapes que propose Mezirow contribuent à mieux cerner la teneur des autoformations expérientielles des DS. Ces 10 étapes du *transformative learning*, sont : 1) un dilemme perturbateur (situation insatisfaisante, informations contradictoires, injonctions paradoxales, etc.); 2) un examen de conscience, accompagné de sentiments négatifs (culpabilité, honte de ne pas arriver à s'en sortir ou même à comprendre); 3) une évaluation critique de ses croyances, de ce qu'on admettait comme acquis, de certaines attitudes; 4) une reconnaissance que l'insatisfaction éprouvée et le processus de transformation sont partagés et que d'autres ont négocié un changement identique; 5) une exploration des possibilités de nouveaux rôles, de nouvelles relations et de nouvelles manières d'agir; 6) une élaboration d'une ligne de conduite (projets, décision d'agir); 7) une acquisition du savoir et des habiletés nécessaires pour mettre en œuvre ses projets (p. ex., les savoirs nécessaires); 8) des essais provisoires des nouveaux rôles (attitudes ou postures); 9) une mise en place de la compétence et de la confiance en soi nécessaires pour assumer les nouveaux rôles et les nouvelles relations; 10) une réappropriation de sa propre vie sur la base de nouvelles perspectives.

2. Méthodologie

C'est donc au regard des concepts sus-décrits que nous avons cherché à répondre à la question suivante : quels sont les motifs, les objets et les stratégies d'autoformation des DS dans le contexte de la pandémie de COVID-19? Par ailleurs, en examinant ces autoformations expérientielles, nous trouvons des traces de *kairos*, soit ces prises de conscience et de compréhension des moments intenses, comme le décrit Galvani (2020). Pour y répondre, nous avons opté pour une méthode qualitative. Les données empiriques soutenant cet article ont été recueillies dans la foulée du *Grand confinement* de mars. Elles proviennent de 2 groupes de discussion ayant rassemblé plus de 25 DS chacun et de 13 entretiens semi-dirigés menés une seule fois entre le 19 juin et le 2 juillet 2020 auprès d'un échantillon par choix raisonnés (Fortin, 2010) de DS ayant vécu l'expérience du confinement, aux parcours et profils diversifiés. Ces entretiens (individuels et de groupe), d'une durée de 60 à 90 minutes, ont été menés une seule fois par Zoom (en raison de l'injonction de distanciation physique), enregistrés et retranscrits dans leur intégralité. Les propos intégralement retranscrits ont été codés à l'aide d'une grille élaborée selon l'approche de réduction des données préconisée par Huberman et Miles (1991). Chaque énoncé porte la marque du sujet (P01, P02, ...). Quant aux entretiens de groupe, les données empiriques mettent au jour de grandes tendances analytiques que nous avons validées à nouveau par la voie des entretiens individuels. Celles-ci font donc partie intégrante des résultats présentés ci-contre.

3. Résultats

En théorie, l'approche et les rôles des DS sont demeurés inchangés depuis la pandémie (l'écoute active, l'entraide entre les pairs, l'exercice de fonctions de sentinelles dans leur milieu de travail, la guidance ou le référencement vers des ressources appropriées, la mise en place de suivis). Dans la pratique toutefois, la pandémie a compromis la capacité des DS à agir et à intervenir en raison de la distanciation sociale, de la rareté des ressources et de la souffrance psychologique (perte de sens, incertitude, solitude). Dans les faits, comment rejoindre les travailleurs? Comment les accompagner à distance, tout en préservant l'injonction de confidentialité caractérisant l'exercice de leurs fonctions? Dans l'urgence, les DS ont dû trouver des réponses rapides à ces problèmes, souvent tout aussi ponctuels qu'inédits, et apprendre à maîtriser des outils de communication qui leur étaient jusqu'alors inconnus, afin de créer (ou de maintenir) une proximité de rapport ou une bienveillance à distance, d'accueillir, d'écouter, de reconforter, d'informer, d'aiguillonner vers des services d'aide à distance. Aussi entendrons-nous souvent :

La plus grande frustration [et détresse éprouvée par les DS eux-mêmes], c'est de ne pas être sur le terrain. On est des gens de terrain. (P01, DS depuis plus de 10 ans)

On ne sait pas qu'est-ce qui va se passer après septembre. Ça me manque d'être au bureau avec les collègues. Mais je me dis qu'on peut quand même se parler par Teams. (P06, déléguée depuis huit ans)

Les motifs, les objets et les stratégies d'autoformation au cœur de l'apprentissage, en étapes, des DS

« La nature a horreur du vide. » (Aristote, 384-322 av. J.-C.)

Au regard du memento de la collecte le *Grand confinement*, des DS, isolés et privés de ressources, mais motivés à trouver des solutions, ont fait preuve **d'autonomie** et de **débrouillardise** en comblant par eux-mêmes des besoins de formation (par l'autoformation). Stimulés par l'expérience de la COVID-19, malgré la difficulté à nommer ces acquis en matière de compétences et à évaluer la qualité de ces apprentissages, les DS reconnaissent que l'autoformation comporte toutefois l'avantage de permettre d'acquérir rapidement des connaissances pour s'adapter à l'environnement changeant, en vue de poursuivre leur rôle de pairs aidants.

On n'est pas obligé d'attendre que la personne se suicide. C'est ça notre rôle à l'avenir : voir les situations évoluer plus rapidement. (P07, déléguée en usine depuis sept ans)

Autre exemple patent de ces autoformations : les deux coordonnateurs des DS, habitués à livrer des activités en présence, nous ont décrit de quelle manière ils avaient revu la formation de base afin de l'enseigner à distance, en devenant habiles avec l'application Zoom, et comment ils ont organisé des rencontres en conviant les responsables DS par Zoom, dès l'été 2020.

Malgré les inconvénients à apprendre par soi-même, dont notamment la qualité incertaine des apprentissages réalisés, le temps personnel à investir parfois et la non-reconnaissance de ce qui est appris en marge, cette modalité comporte néanmoins des **avantages** : le délégué social se veut de la sorte « acteur » de son apprentissage; sa motivation se révèle d'autant plus forte que l'action est reliée au **contexte** (pandémie, confinement, essor de la violence domestique, conciliation télétravail/enfants à la maison à éduquer), à une **difficulté** (poursuivre la mission d'aider malgré la distance), et à un **besoin** (mettre à jour et nourrir l'offre de ressources adaptées et disponibles, créer un intranet pour faciliter la circulation d'informations).



Mon employeur a déployé 90 % de son personnel en télétravail, c'est une nouvelle réalité. (P12, déléguée depuis trois ans, entreprise financière)

J'ai tout appris ça toute seule, le télétravail et beaucoup de Zoom. (P04, déléguée en usine depuis 20 ans)

Certains motifs derrière les autoformations se sont ainsi révélés à la fois d'ordres **identitaire** et **opérateur professionnel**. D'une part, sous les motifs d'ordre **identitaire**, on retrouve, par exemple : me sentir compétent et utile (autoefficacité); améliorer ma confiance en moi; mieux me connaître. D'autre part, sous les motifs d'ordre **opérateur professionnel**, nous recensons : manier Zoom; être à jour en matière d'informations sur la COVID-19 et les mesures sanitaires; prévenir les risques psychosociaux au travail, intervenir davantage en amont des causes derrière la montée en force de la souffrance au travail; connaître le rôle et les responsabilités des autres délégués (soit le délégué syndical et le délégué en santé et sécurité) et mieux exploiter les synergies entre ces derniers pour potentialiser mon rôle de DS; approfondir mes connaissances en matière de santé mentale et optimiser ma capacité à intervenir, rapidement de surcroît, au regard des demandes d'aide (dépression, violence conjugale, toxicomanie, etc.); mettre à jour ma liste de références et de ressources disponibles depuis le confinement et en décloisonner les frontières en cas de besoin (sites experts [Institut national de la santé publique du Québec, universités, CNESS, Organisation mondiale de la santé, Suicide action Montréal,]); etc.

Nous l'avons dit, l'approche préconisée par le Réseau de DS en est une axée sur l'écoute active et l'entraide entre les pairs. Par ailleurs, celle-ci se veut libre, confidentielle et accessible en tout temps. Ces pairs aidants de **proximité** exercent des fonctions de sentinelles **dans** leur milieu : en somme, ils sont des **éléments** présents dans le paysage des travailleurs concernés. Certes, la pandémie a complexifié la capacité des DS à rejoindre les travailleurs en difficulté et à leur apporter un soutien de qualité, notamment certains disséminés en télétravail ou déjà en détresse avant la COVID-19 et qui la voyaient s'étendre. Sans surprise, l'objet dégage de l'ensemble de nos données repose sur la technologie, pour communiquer à distance (telle que Zoom et les autres médiums s'en approchant) et continuer à assurer une présence bienveillante à distance; pour « voir » les pairs travailleurs; participer aux séances Zoom organisées par le Réseau des DS.

Je me suis adaptée à une autre réalité. Avant j'allais physiquement accompagner les gens. Là, je le fais par Skype, par Zoom, c'est une nouvelle réalité. (P12, déléguée depuis trois ans, entreprise financière)

Outre Zoom et le fait que ces autoformations, nous l'avons dit, étaient en partie motivées par le contexte inédit de la pandémie et par les besoins qu'elle avait induits ou exacerbés, les DS ont été capables de déployer une grande diversité d'initiatives axées sur le maintien de savoirs, savoir-faire et savoir-être existants et le développement de connaissances et de *modus operandi* nouveaux. Globalement, toutes ces démarches provenaient du souci premier des DS de maintenir à peu près intacte leur **capacité à intervenir**, aussi rapidement que possible, auprès de leurs pairs syndiqués sur une diversité importante de thèmes (p. ex. : violence domestique; conciliation difficile des rôles et débordement du travail dans la sphère domestique; sentiment de solitude et perte d'appartenance au milieu de travail; troubles mentaux; rechutes et abus de substances; perte de revenus, surendettement et précarité alimentaire), le tout dans un contexte de réduction de la disponibilité des services et des centres d'entraide communautaires.

[Les DS], on est allés de l'avant, on a envoyé des communiqués pour rappeler qu'on est disponibles pour eux en tout temps. On s'est créé une adresse courriel, on a envoyé une newsletter que tout le monde reçoit. Dans nos rencontres par Teams on s'organise pour répartir les cas entre DS. Ça fonctionne très bien. (P11, DS depuis deux ans, secteur télécom)

Je me suis fait un tableau avec toutes les banques alimentaires. On a créé un site juste pour nous les DS. (P8, déléguée depuis 11 ans)

Ce faisant, quels étaient les objectifs derrière les démarches d'autoformation entreprises par les DS? Premièrement, celles-ci ont cherché à consolider, voire à accroître dans plusieurs cas de figure, les connaissances (**savoirs**) pour faire face aux situations de crise dans les milieux de travail et potentialiser les interventions des DS au regard de la santé mentale au travail, mais pas uniquement. En témoigne ce qui suit : les étapes d'un deuil; la contagion en temps de pandémie et les mesures sanitaires (masque, lavage de main); le droit à la déconnexion et les astuces pour poursuivre son télétravail avec les enfants qui étudient à la maison; la jurisprudence; les réformes législatives en cours et concernant la modification de l'encadrement du régime de santé et de sécurité au travail au Québec; les enjeux derrière le maintien de la confidentialité des interventions de pair-aidance à distance; l'ergonomie en télétravail; l'autosoin; etc. Deuxièmement, ces autoformations ont également mis en plan l'apprentissage de nouveaux **savoir-faire**, notamment : apprendre comment manier Zoom; comment repérer des ressources sur le Web; comment s'assurer de la validité des informations; comment créer un intranet, un site Web, un sondage en ligne, un blogue, des articles ou des bases de données; comment mobiliser, collaborer, être proactif, gérer son temps, établir des priorités; comment vivre au présent; comment apaiser les émotions, prendre soin de soi, etc. Troisièmement, les autoformations observées ont cultivé des visées de l'ordre du **savoir-être** : la patience; l'empathie; la gratitude; la douceur; la résilience; le lâcher-prise sur ce qui échappe à notre contrôle, etc. Enfin, quelle que soit la visée poursuivie, l'ensemble de ces initiatives a mis au jour la résilience et la capacité d'adaptation (et d'apprentissage) des DS dans le quotidien de leurs fonctions, au gré des événements accompagnant le choc pandémique. Autonomie et débrouillardise constituent les maîtres mots derrière la capacité d'adaptation et le pouvoir d'agir des DS sondés.

Suivant cela, les principales stratégies d'autoformation se dégageant de nos travaux se ramenaient à des choses aussi simples que la lecture (sites, articles, guides, etc.), la technique de l'essai et de l'erreur, les discussions et les échanges constants, sur une base rapprochée autant que possible, avec les collègues, la consultation d'experts pour solliciter des conseils en cas de besoin, la participation à des webinaires (gratuits). Parfois, l'apprentissage s'est fait à l'aide d'autrui.

Mes deux ados m'aident beaucoup avec la technologie. (P4, déléguée depuis plus de 20 ans)

Il m'a dit : « J'ai besoin d'aide. Aidez-moi avant que je la frappe ». C'est un homme en détresse, je n'étais pas outillée pour aider un homme, il fallait que je me revire rapidement, j'ai fait des recherches, trouvé un centre pour orienter le monsieur qui a immédiatement quitté la maison. Je me suis créé un cartable, quand je vais avoir le temps durant l'été, je vais faire des cahiers pour les autres DS de ma section, des ressources d'aide aux hommes, des banques alimentaires.. (P08, déléguée sociale depuis 11 ans)

Dans l'ensemble, ces stratégies visaient à répondre à un besoin, dans l'urgence. Nous retenons également que la variété des autoformations des DS montre les facettes plurielles du rôle des DS, en plus de souligner leur volonté d'agir qui se veut l'expression de la mission individuelle et collective d'aider. En somme, collectiver les problèmes et, *a fortiori*, les solutions visant à apaiser la souffrance au travail et pacifier l'écologie même des milieux de travail concernés.

On peut les concevoir de façon individuelle, mais aussi de façon collective, et bâtir un réseau social pour y faire face, donc de collectiviser et les problèmes et le réseau d'acteurs pour y faire face. C'est exactement la grande force du réseau syndical, comme les grands penseurs du syndicat, comme René Lévesque le disait bien. On est un peuple de travailleurs et notre force repose dans notre union. (P13)



Conclusion

« Il importe de miser sur l'autonomie des personnes et sur la capacité d'initiative, d'entraide et de solidarité des milieux de vie. Il est documenté qu'un contexte de pandémie peut favoriser l'augmentation de la cohésion sociale, du soutien familial et de l'attention portée à sa propre santé mentale » (INESSS, 2020, p. 14).

L'analyse de nos résultats a permis de cerner la prise de conscience des DS quant à la nature de leur expérience de pairs aidants en temps de crise et des mécanismes d'adaptation auxquels ces derniers ont eu recours pour transformer leurs interventions et les rendre davantage en phase avec les réalités du moment. L'autoformation constitue l'une des stratégies d'adaptation se dégageant de nos données colligées à l'été 2020.

L'article a mis en lumière la capacité d'adaptation, par la voie de l'autoformation notamment, des déléguées et délégués sociaux dans le contexte de la pandémie de COVID-19. La mise à jour des autoformations de délégués sociaux dans le contexte de l'imprévisibilité de la pandémie, a révélé des stratégies en vue de poursuivre la mission d'aider, malgré la distance, et de repérer et parfois de créer des ressources alternatives pour pallier des besoins jusque-là inédits. Ces pairs aidants, eux-mêmes bousculés par l'effet de surprise, ont composé avec une réalité façonnée par le changement. Ces intervenants sur le terrain, ont appris à manier Zoom, Teams et *tutti quanti* en soliloques, pour intervenir – et mieux dans plusieurs cas de figure – en dépit des injonctions de distanciation sociale. « *J'ai beaucoup appris, la prochaine fois, je ferai mieux* » (P10), nous a-t-on dit. Tout compte fait, la pérennité du réseau d'entraide syndicale a reposé, pour un temps suspendu, sur la remarquable capacité d'adaptation de ses délégués sociaux mus par l'indéfectible mission d'aider, bousculant au passage l'organigramme officiel de nombreux syndicaux locaux affiliés à la FTQ.

Dans cette perspective, les autoformations répertoriées, bien qu'auprès d'un échantillon modeste, révèlent des besoins de formation autodiagnostiqués et non forcément couverts par l'offre de formation habituelle du Réseau des DS. Ces apprentissages autodirigés sont réalisés en vue de combler, dans l'urgence des mesures sanitaires, des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être que les instances syndicales n'auraient pu prévoir; tous fournissent en cela des indices de formations que le Réseau des DS pourrait éventuellement veiller à développer et à offrir aux DS interpellés par ces thèmes.

Certes, bien que les DS aient beaucoup appris par eux-mêmes dès le *Grand confinement*, la pandémie n'explique qu'en partie le recours à l'autoformation. En effet, les DS rencontrés, motivés à aider leurs pairs, n'ont pas attendu la pandémie de COVID-19 pour exercer leur autonomie en matière de formation et repérer par eux-mêmes des ressources et des solutions en marge des voies traditionnellement préconisées pour répondre aux problèmes inattendus auxquels ils ont dû faire face. En ce sens, l'autoformation abordée ici se révèle répandue chez les DS, pour ne pas dire nécessaire. La pandémie a certainement exacerbé le recours à celle-ci. Cependant, la relecture de nos données, aiguillée par la préoccupation envers ces apprentissages autonomes, a eu pour bienfait premier de mettre au jour les motifs, les objets et les stratégies d'autoformation utilisés par les DS et de souligner l'importance de collectiver les enjeux liés à la santé mentale au travail et les solutions à envisager. Par-delà les ressources dont ils disposent – outre le Réseau des délégués sociaux et des déléguées sociales de la FTQ, soulignons ici leur autonomie et leur débrouillardise pour décortiquer les enjeux présents et envisager l'avenir autrement.

En guise de mot de la fin, ces autoformations sauront-elles inspirer l'offre de formation du Réseau des DS dans son entièreté? Il est certainement encore trop tôt pour hasarder une réponse du fait que la poussière n'est pas retombée et que notre histoire à tous et à toutes s'écrit toujours actuellement. Il se dégage cependant quelques pistes de réflexion à ce sujet. Le souhait d'être en mesure de discerner la validité des informations repérées, le souhait d'en apprendre davantage en matière de prévention, d'accompagnement

et de référence de personnes aux prises avec de la souffrance psychologique, le souhait d'en apprendre davantage sur la fatigue de compassion : tous constituent des thèmes abordés implicitement et explicitement par les DS rencontrés. De plus, une majorité de répondants disent collaborer, à des degrés divers, avec d'autres représentants syndicaux outre les DS, soit le délégué syndical, le délégué santé et sécurité au travail, les membres des exécutifs syndicaux locaux et parfois même avec les services de l'employeur (en l'occurrence, le programme d'aide aux employés, mieux connu sous le vocable de PAE). La pensée critique, la pair-aidance, la collaboration entre les différentes fonctions syndicales, l'exploitation de la complémentarité et des synergies existant entre celles-ci pour potentialiser les actions des DS dans les milieux de travail et leurs retombées, de même que la proactivité (renvoyant en cela à la recherche en amont des causes de la souffrance mentale au travail et à la mise en place de solutions plus définitives et durables à ce sujet) pourront-ils éventuellement constituer des savoir-faire et des savoir-être à l'agenda de formations? La question mérite certainement d'être posée.

Pour synthétiser nos dires, la tendance à l'individualisation de la démarche d'intervention proposée par les DS (de type prévention tertiaire), couplée à la posture généralement épousée par les syndicats locaux (**en réaction**) par rapport à la santé mentale au travail, paraissent freiner le travail d'adaptation forcée par la COVID-19 et, de manière plus générale, les interventions des DS. À tout le moins dans une grande majorité de cas. Dans ce sillage, la large diffusion des apprentissages réalisés ces derniers mois garantit potentiellement la gestion d'une relève syndicale proactive et soucieuse de miser sur la transformation des cadres de référence syndicaux plus traditionnels, en plus de demeurer des enjeux de taille pour la santé et la pérennité du Réseau des délégués sociaux et des déléguées sociales de la FTQ.

Pour terminer, la perspective de valoriser les objets d'autoformation reliés au rôle de DS, sur la base du potentiel d'apprentissage qu'ils représentent pour ces pairs aidants, si jamais ceux-ci se voulaient un jour enseigner entre pairs, pourrait se buter aux conditions de transmission des savoirs. En effet, dans l'esprit des travaux de Kerjean (2006) et de ceux de Jenny (2006), pour ne nommer qu'eux, un délégué qui souhaite partager ses autoapprentissage avec ses pairs tirerait bénéfice d'un accompagnement ou de modèles pour décrire et partager ce qu'il a appris par lui-même. À ce propos, avec la complicité de la coordination du Réseau des délégués sociaux et des déléguées sociales de la FTQ, notre équipe a développé et expérimenté, si ce n'est d'écrire ces lignes, un dispositif adapté de partage entre collègues DS, des autoformations réalisées dans, par ou à partir de leurs interventions dans le contexte de leur rôle d'aidants. Nous testons ainsi actuellement, auprès de DS volontaires, la démarche de partage des motifs, des objets et des stratégies d'autoformation. Est-ce à dire que l'adaptation au contexte inédit, démontrée par les DS, se téléscopent à l'échelle du Réseau lui-même? Il en va de la santé et de l'apaisement de l'écologie de nos milieux de travail et de la société dans son ensemble.

NOTE

- 1 Aborder l'autoformation comme disposition de formation utilisée par dépit pourrait très certainement faire l'objet d'extrapolations de notre part. L'objet du présent article, couplé aux contraintes liées au nombre de mots, nous incite à ne pas nous engager dans cette voie. Nous remercions le lecteur de sa compréhension à ce propos.

RÉFÉRENCES

- Bandura, A. (2012). On the functional properties of perceived self-efficacy revisited, *Journal of Management*, 38(1), 9-44.
- Bandura, A. (2003). *Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle*, Bruxelles : De Boeck Université.
- Bonnami, A. (2019). *Le pair-aidant : un nouvel acteur du travail social ? Nouveaux enjeux, nouvelle approche de soutien et de l'accompagnement*, Paris : ESF Éditeur.
- Boutinet, J-P. (2007). *Penser l'accompagnement adulte. Ruptures, transitions, rebonds*, Paris : Presses universitaires de France.



- Carré, P. (2013). « La recherche sur l'autoformation : évolutions et perspectives (2003-2013) », *Savoirs*, 33(3), 61-72.
- Carré, P., Charbonnier, O. (éds). (2003). *Les apprentissages professionnels informels : rapport d'une recherche*, Paris : L'Harmattan.
- Chaignot Delage, N., Dufour-Poirier, M., Le Capitaine, C. et d'Ortun, F. (2019). « Articuler performance économique et santé mentale des travailleurs : Le Réseau des délégués sociaux de la FTQ, un acteur agissant pour une meilleure prévention dans les milieux de travail », *Revue Ad Machina*, 3, 58-71.
- Chaignot Delage, N., Dejourn, C. (éds). (2017). *Clinique du travail et évolutions du droit*, Paris : Presses Universitaires de France.
- Conseil Régional Montréal Métropolitain. (2020). *Rapport d'activités, Réseau des déléguées sociales et des délégués sociaux, 1^{er} juillet 2019 au 30 juin 2020*.
- Deci, E. L., Richard, R. M. (éds). (2018). *Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*, New-York : The Guilford Press.
- d'Ortun, F. (2012). *Les compétences acquises par l'autoformation. Rapport*, Emploi-Québec : Programme de subvention à la recherche appliquée (PSRA), https://www.cpmpt.gouv.qc.ca/publications/pdf/RECHERCHES_RAPPORT_FINAL_dOrtun_concertation.pdf.
- d'Ortun, F. (2006). La persévérance dans une autoformation assistée de travailleuses en situation travail-famille-formation, *Carrièreologie Revue francophone internationale*, 10(3-4), 545-564.
- d'Ortun, F. (2010). L'autoformation de travailleurs accidentés. Le projet d'étudier les objets d'autoformation durant la réadaptation comme pistes de formation des personnels médicaux, *Recherches et Éducation*, 1(3), 219-238.
- d'Ortun, F., Pharand, J. (éds) (2011). Numéro thématique : l'apport de l'autoformation à la carrière, *Carrièreologie Revue internationale*, 12(1-2).
- Dufour-Poirier, M., Bourque, R. (2013). Risques psychosociaux au travail et action syndicale : l'expérience des délégués sociaux de la FTQ au Québec, *Négociations (France)*, 1, 43-56.
- Dufour-Poirier, M., d'Ortun, F. (2021). L'importance cardinale du travail des DS en ces temps difficiles, Montréal : *Le monde ouvrier (Journal de la FTQ)*, 135(février), 14.
- Dufour-Poirier, M. et Le Capitaine, C. (2018). Regard sur les innovations syndicales menées par la FTQ au Québec face à la recrudescence des enjeux psychosociaux au travail, dans *Agir sur la santé au travail : acteurs, dispositifs, outils et expertise autour des enjeux psychosociaux*, Arnaud, M., Wolmark, C. (éds), Paris : Éditions Octares, Collection Le Travail en débats, pp. 47-61.
- Dufour-Poirier, M. et Le Capitaine, C. (2016). Syndicalisme et souffrance au travail : l'expérience des délégués sociaux au Québec, *Les Cahiers des RPS (risques psychosociaux au travail)*, 28, 37-40.
- Dufour-Poirier, M. et Le Capitaine, C. (2015). Les délégués sociaux au Québec : l'émergence d'une nouvelle profession syndical transformant le travail?, *La revue des conditions de travail*, 3(décembre), 101-109.
- Eneau, J. (2019). Quelles perspectives pour l'autoformation, *Éducation permanente*, 220-221(3-4), 89-98.
- Eneau, J. (2017). L'autoformation comme voyage, entre *Bildung* et transformation de soi, *Éducation permanente*, 211(2), 149-159.
- Eneau, J. (2011). L'autoformation face aux évolutions du contexte français de la formation professionnelle, *Carrièreologie Revue internationale*, 12(1-2), 57-72.
- Fortin, M-F. (2010, 2^e éd.). *Fondements et étapes du processus de la recherche. Méthodes quantitatives et qualitatives*, Montréal : Chenelière.
- Francq, B et, Maroy, C. (éds). (1996). *Formation et socialisation au travail*, Bruxelles : De Boeck Université.
- Galvani, P. (2020). *Autoformation et connaissance de soi. Une méthode de recherche-formation expérientielle*, France : Chronique sociale, Collection Pédagogie Formation Entreprise.
- Gouédard, C. et Rabardel, P. (2012). Pouvoir d'agir et capacités d'agir : une perspective méthodologique?, *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé (PISTES)*, 14(2), <http://journals.openedition.org/pistes/2808>.

- Hrimech, M. (2002). Stratégies d'autoformation et apprentissage informel dans trois organisations modernes, dans P. Carré et A. Moisan, *La formation autodirigée. Aspects psychologiques et pédagogiques*, Paris : L'Harmattan, pp. 171-192.
- Hrimech, M., Bouchard, P. (2007). Stratégies d'autoformation pour l'acquisition de compétences essentielles en milieu de travail, dans C. Ouellet et P. Bélanger (éds), *Rapport final. Atelier 2006 sur les compétences essentielles*, Montréal : UQAM-CIRDEP, pp. 44-57.
- Huberman, M., Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles : De Boeck Université.
- Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS). (2020). COVID-19 et les effets du contexte de la pandémie sur la santé mentale et mesures à mettre en place pour contrer ces effets, Québec : Gouvernement du Québec, INESSS, https://www.inesss.qc.ca/fileadmin/doc/INESSS/COVID-19/COVID-19_Sante_mentale-population.pdf.
- Robert, J. (2005). *Les traces de l'apprendre. Un autre regard sur les salariés*, France : L'Harmattan, Collection dynamiques d'entreprises.
- Karolewicz, F. (2010). *L'expérience : un potentiel pour apprendre. Les fondements, les principes, les outils*, Paris : L'Harmattan.
- Kerjean, A. (2006). *L'apprentissage par l'expérience. Pour développer les compétences stratégiques*, Paris : ESF éditeur.
- Mezirow, J. (2001). *Penser son expérience : Développer l'autoformation*, Lyon : Chronique sociale.
- Macla, P. (2021). *Une société d'accompagnement. Guides, mentors, conseillers, coaches : comment en est-on arrivé là?*, Paris : Éditions Raison et Passions (RP).
- Macla, P. (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Paris : L'Harmattan.
- Rieunier, A. (2005). Autoformation, formation individualisée, formation personnalisée, dans Robert Ouaknine (éd.), *Formation des adultes et individualisation. Ingénierie, travail pédagogique et expérimentations*. Groupements d'Établissements de l'Éducation Nationale chargés de la formation continue des adultes (GRETA), France : Commission européenne, pp. 111-123.
- Tremblay, N. A. (2003). *L'autoformation: pour apprendre autrement*, Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- Tremblay, N. A., Eneau, J. (2006). Sujet(s), société (s) et autoformation : Regards croisés du Québec et de France, *Éducation permanente*, 168(septembre), 75-88.