



CERDEC
Centre de recherche sur le
développement de carrière



UNIVERSITÉ
LAVAL

FACULTÉ DES SCIENCES DE
L'ÉDUCATION
Sciences de l'orientation

C A H I E R S D U C E R D E C

DEFIER L'EXCLUSION

**Rapport de recherche sur la
reconnaissance des savoirs pratiques
des intervenantes et des intervenants des
services externes de main-d'oeuvre**

Chantal Leclerc, Bruno Bourassa et Odette Filteau

Avec la collaboration de Yvon Pépin

Université Laval

Juin 1999

On peut obtenir des exemplaires de ce rapport de recherche en s'adressant à l'une des adresses suivantes :

Association des services externes de main-d'oeuvre (ASEMO)

1036, Boul. Vézina

Dolbeau-Mistassini (Québec)

G8L 1H2

Téléphone: (418) 276-6613

Télécopieur : (418) 276-6617

Courriel : semodolb@destination.ca

Montréal (CRIT)

370, Chemin Chambly, bureau 210

Longueuil (Québec)

J4H 3L6

Téléphone: (450) 646-1595

Télécopieur : (450) 646-3217

Courriel : sedm.semo@videotron.ca

Centre de recherche en développement de carrière (CERDEC)

Faculté des sciences de l'éducation

Université Laval

Québec, Québec

G1K 7P4

Téléphone : (418) 656-2360

Courriel : cerdec@fse.ulaval.ca

Table des matières

Avant-propos.....	3
Introduction.....	4
1. Rappel de l'origine et des objectifs de la recherche.....	5
2. Le cadre théorique.....	7
3. La méthodologie.....	9
4. Le contexte de travail.....	13
5. Des savoirs d'expérience et des principes d'action.....	23
5.1 L'intervention auprès de la clientèle et de son réseau.....	24
— Connaître les problématiques typiques des clientèles.....	25
— Accepter d'être déstabilisé et de renoncer aux manières habituelles d'intervenir.....	28
— Reconnaître ses propres limites et travailler en équipe.....	31
— Renégocier la relation.....	32
— Saisir les indices et les prises à partir desquels on peut travailler.....	35
— Miser sur les capacités d'autonomie des personnes et les aider à croire en elles.....	37
— Redéfinir les critères de réussite.....	41
— Assurer une présence et un suivi aussi longtemps que nécessaire.....	43
— Calibrer la solution sur la différence.....	45
— Réinventer les méthodes et les services traditionnellement offerts.....	47
5.2 L'intervention auprès des employeurs.....	50
— S'intéresser aux besoins des employeurs.....	51
— Établir sa crédibilité avant de présenter ses clients.....	54
— Assurer une présence fiable et intervenir au besoin.....	55
5.3 L'intervention auprès des partenaires.....	56
— Répondre aux attentes de résultats quantitatifs du bailleur de fonds.....	56
— Accompagner les clients dans les dédales des programmes et des mesures de soutien à la main-d'oeuvre.....	58
— Défendre les droits des clients.....	60
— Développer et maintenir des partenariats.....	64
Conclusion.....	69
Liste des références.....	76

Avant-propos

Cette étude s'est faite à l'initiative de l'Association des services externes de main-d'oeuvre et grâce à une subvention du ministère de l'Emploi et de la Solidarité. Elle a exigé une participation intense de dix conseillères et conseillers en main-d'oeuvre : Marc Daigneault, Marcel Gagné, Elen Parent, Josée Jamieson, Marie-Claude Loignon, Danielle Paradis, Johanne Rocray, René Roy, Jeannine Sirois et Martine Vincent. Elle a aussi été soutenue par la contribution de leur équipe respective : Centre Action-Travail, le SEMO du centre du Québec, Travail-Action CEPIT, Intégration-Jeunesse du Québec, SORIF inc., Services intégrés pour l'emploi, CIJAd., Opération Placement-Jeunesse, La rescousse KRTB inc. et Montérégie CRIT. C'est avec une générosité et des compétences remarquables que ces personnes ont accepté de nous parler de leurs astuces, de leurs manières d'accomplir leur travail quotidien, des balises qui guident leur action et des critères à partir desquels elles définissent la réussite. La collaboration du comité directeur de la recherche formé des membres du conseil d'administration de l'ASEMO, Lise Fortin, Louis Adam, Micheline Dubé et Sylvie Roy, ainsi que de Suzanne Blache, a aussi été très facilitante et fort appréciée. Que tous soient remerciés. Ceci est le fruit d'un travail collectif.

Introduction

On connaît assez bien la situation socio-économique difficile qui affecte les possibilités d'intégration en emploi de larges segments de la population ainsi que les coûts économiques et sociaux engendrés par le chômage et l'exclusion. On sait aussi que de multiples programmes et organismes de soutien à la main-d'oeuvre et à l'emploi ont été créés et qu'ils sont aujourd'hui l'objet de profondes restructurations et remises en question. Par ailleurs, on connaît moins bien les savoirs d'expérience des intervenantes et intervenants qui ont pour mission d'aider les personnes les plus défavorisées à se trouver un emploi et à le conserver. Agir sans les entendre, c'est risquer de perdre des acquis durement gagnés en matière d'intégration socioprofessionnelle. C'est risquer aussi de générer l'exclusion au profit des mieux nantis en matière d'employabilité.

Afin de pallier cette méconnaissance de ce qui se fait en matière d'intégration en l'emploi, la présente recherche s'appuie sur une démarche de révélation, d'explicitation et de reconnaissance des savoirs d'expérience développés dans les organismes communautaires subventionnés par le programme québécois des services externes de main-d'oeuvre (SEMO) ¹.

La première section de ce rapport rappelle l'origine du mandat de recherche et ses objectifs. Les deuxième et troisième sections présentent les principaux éléments du cadre théorique et méthodologique ². La quatrième section propose une analyse du contexte spécifique d'intervention des SEMO. En plus de fournir les renseignements essentiels qui permettent de comprendre ce contexte, nous relèverons certains écarts observés entre le travail prescrit aux conseillères et conseillers en emploi des SEMO, c'est-à-dire la description officielle de leurs services, et le travail réel qu'ils accomplissent, c'est-à-dire un travail souvent invisible et autrement plus complexe qu'il n'y paraît de prime abord. La cinquième section de ce rapport présente les résultats de l'analyse des témoignages qui sont traduits en savoirs d'expérience. Elle permet de mettre au jour la rationalité de ces savoirs d'expérience sur lesquels se fonde l'expertise des SEMO. Afin de donner à ce rapport un peu de la richesse des témoignages recueillis, les données analysées seront illustrées et appuyées d'extraits d'entrevues.

¹ Ce programme était en vigueur jusqu'en avril 1999. Depuis cette date, chaque organisme négocie une entente avec Emploi Québec conformément aux orientations gouvernementales sur le recours aux ressources externes de main-d'oeuvre (Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, 1998).

² Les plus pressés d'entre vous pourront commencer leur lecture à la quatrième partie du document puisque les premières parties s'adressent aux personnes qui voudraient être situées quant à l'origine et au cadre théorique et méthodologique de la recherche.

1. Rappel de l'origine et des objectifs de la recherche

Les organismes, désignés SEMO, offrent des services spécialisés pour favoriser l'intégration au travail de personnes ayant des contraintes sévères à l'emploi. Il s'agit de services complémentaires à ceux du réseau public d'Emploi-Québec. Le mandat officiel confié à ces organismes, en vertu du programme SEMO, est de "rendre les personnes autonomes quant à leur intégration au marché du travail et de leur permettre de développer les compétences nécessaires à l'obtention d'un emploi et au maintien en emploi. Ce programme contribue également au développement de l'innovation dans le domaine de l'intégration à l'emploi" (Ministère de la Sécurité du revenu, 1994, p. 1). Les clientèles traditionnelles des SEMO sont les personnes handicapées (physiquement, sensoriellement, intellectuellement ou sur le plan de la santé mentale), les femmes et les jeunes en difficulté et, enfin, les autres clientèles aux prises avec des problématiques multiples (toxicomanie, passé judiciaire, absence prolongée du marché du travail, faible scolarité, isolement, etc.).

Derrière ce mandat officiel, les SEMO effectuent un travail discret de prévention sociale et de remise en mouvement des personnes vers la prise en charge de leur vie. C'est un travail essentiel mais néanmoins méconnu des bailleurs de fonds. Dans la lutte contre l'exclusion et pour le droit au travail, les conseillers des SEMO sont des acteurs de première ligne. Ils occupent des positions charnières entre les institutions, les entreprises et les personnes sans emploi.

Dans le contexte actuel de rationalisation, de réforme des programmes sociaux d'intégration en emploi et de remise en question des pratiques et des services, les SEMO ne peuvent plus seulement continuer à assumer leur mission de manière généreuse et professionnelle. Vivement interpellés par la vaste démarche d'évaluation des mesures de soutien à l'emploi qui s'est amorcée au cours des dernières années, les conseillers doivent protéger leur mode particulier d'intervention, défendre la pertinence de l'analyse qu'ils font des problématiques d'exclusion professionnelle, justifier les types de solutions qu'ils ont mises au point pour aider leurs clientes et clients à accéder à plus d'autonomie et à plus de dignité. Afin de maintenir le niveau de ressources requis pour poursuivre leur mission, ils doivent faire connaître la situation, les besoins et les espoirs de leurs clientes et clients qui, souvent, ne savent pas se faire entendre. C'est au coeur de leur expérience, qu'il leur faut trouver les arguments requis pour maintenir les services destinés à leurs clientèles ou pour critiquer les limites des modèles de services qui tendent à s'imposer sans égard aux particularités des problématiques auxquelles ils font face.

Essentiellement, on verra que le travail des conseillers en emploi des SEMO consiste à compenser les limitations de leur clientèle, à composer avec les craintes et exigences des entreprises, à défier les préjugés et à pallier les ratés de l'organisation des services directement ou indirectement liés à l'emploi. Parce que ces conseillers font face à une de crise de l'emploi implacable, parce qu'ils côtoient quotidiennement la détresse mais aussi l'espoir de celles et ceux qui la subissent au premier chef et parce

qu'ils agissent dans un contexte économique et organisationnel extrêmement contraignant, ils doivent adapter leurs pratiques, ruser, découvrir, expérimenter. Pour exercer un travail satisfaisant à leurs yeux, ils ont mis au point des stratégies plus ou moins conscientes ou clandestines qu'ils réutilisent au besoin et qu'ils ont ajustées au fil des ans, sans pourtant les nommer, les analyser en profondeur ou en défendre la pertinence. Ce travail, en grande partie invisible, se fonde sur des savoirs d'expérience, sur des savoirs tacites et des astuces qui franchissent peu les limites des pratiques individuelles ou qui restent cloisonnés dans les équipes locales. Pour être reconnus et appréciés à leur juste valeur, ces savoirs d'expérience doivent pouvoir s'objectiver, c'est-à-dire se rendre visibles et dicibles (Bourdieu, 1984), se transposer dans des espaces publics, être discutés et s'intégrer dans un stock commun de connaissances légitimées et explicites.

La présente recherche, initiée à la demande de l'Association des services externes de main-d'oeuvre, s'inscrit précisément dans cet effort d'objectivation. Elle vise à révéler, à expliciter et à légitimer les savoirs d'expérience acquis, au fil des ans, par les conseillers des SEMO qui interviennent directement auprès de personnes ayant des difficultés sérieuses d'intégration socioprofessionnelle. Les objectifs de la recherche sont de :

- révéler les sources de satisfaction, mais aussi les difficultés, les impasses et les contradictions rencontrées par les intervenantes et intervenants dans la réalisation quotidienne de leur travail;
- expliciter les savoirs d'expérience logés dans leurs pratiques respectives et mettre au jour les stratégies individuelles ou collectives déployées plus ou moins clandestinement pour accomplir leur travail;
- transposer les savoirs d'expérience (savoirs et savoir-faire) en compétences discursives (savoir-dire) de façon à pouvoir en reconnaître la pertinence et, éventuellement, en légitimer l'usage;
- poser les bases d'un cadre général de pratique cohérent avec les réalités auxquelles les intervenantes et intervenants font face en intégrant les acquis de leur culture et de leurs savoirs d'expérience.

L'atteinte de ces objectifs passe par une série d'entrevues de groupes auprès d'une dizaine de conseillères et conseillers en emploi qui proviennent de SEMO de différentes régions et dont les services s'adressent à diverses clientèles. Elle se fonde sur leur engagement dans une démarche praxéologique³ où ils sont considérés comme témoins, mais aussi comme cochercheurs.

³ Démarche de recherche qui part de l'expérience des acteurs et qui s'intéresse à l'explicitation de ce qui guide leur action.

2. Le cadre théorique

Le cadre théorique de la recherche se situe dans le paradigme du constructivisme social (Berger et Luckman, 1989) et de la pratique réflexive (Nélisse, 1997; Schön, 1994). Il s'appuie principalement sur la reconnaissance des savoirs d'expérience (c'est-à-dire des savoirs en action et sur l'action) décrits par Schön (1994) ainsi que sur la reconnaissance des capacités stratégiques des acteurs qui font que leur conduite se fonde sur une capacité étonnante à considérer une foule de contraintes, de possibilités et d'impondérables (Giddens, 1987). Il s'inspire enfin de la psychodynamique du travail qui met en lumière l'investissement des travailleurs pour réduire un décalage qui existe inévitablement entre le travail prescrit et le travail réel (Dejours, 1993a).

Comme point de départ, nous partons des quatre postulats suivants, adaptés de la théorie de la structuration de Giddens. 1/ Les intervenants sont des agents compétents qui ont une connaissance remarquable des conditions et des conséquences de ce qu'ils font; pourtant cette compétence s'ancre dans la conscience pratique sans se transposer nécessairement dans une compétence discursive. 2/ La compétence des intervenants est sans cesse limitée, d'une part par leur inconscient et, d'autre part, par les conditions non reconnues et les conséquences non intentionnelles de leur action. 3/ L'étude des pratiques de la vie quotidienne et des routines est essentielle à l'analyse de la reproduction ou de la transformation des pratiques instituées. 4/ Cette étude doit nécessairement prendre en considération les contextes d'interaction, les rôles et les appartenances des acteurs, les contraintes à partir desquelles ils ajustent leur conduite, les liens systémiques des milieux d'intervention avec d'autres systèmes et sous-systèmes sociaux ainsi que la question fondamentale du pouvoir des acteurs.

Conformément à la perspective constructiviste de Berger et Luckman, les intervenants sont considérés comme des créateurs de réalités. Ils le sont d'une manière discrète lorsqu'ils réaménagent subtilement les routines et les rituels de la vie ordinaire; ils le sont d'une manière plus évidente lorsque ces routines et rituels ne suffisent plus à contenir les situations critiques dans lesquelles ils sont impliqués. Leurs expériences donnent lieu à une réalité faite de réflexes professionnels qui se reproduisent, mais aussi de pratiques qui se développent et se réinventent en débordant du cadre prescrit des rôles et des attentes institués. Faite également de solutions qu'on met au point au jour le jour ainsi que de connaissances et de savoir-faire qui se construisent dans l'action, cette réalité de la vie quotidienne occupe une position privilégiée dans la conscience pratique des sujets parce qu'elle "s'impose de manière extrêmement massive, urgente et intense. Il est impossible de l'ignorer, ni même d'affaiblir cette présence impérative" (Berger et Luckman, 1989, p. 34).

C'est au coeur de cette réalité complexe, hétérogène, précaire et souvent problématique que se produit l'action émergente et divergente qui constitue le ferment du changement. Par cette action les intervenants affirment leur capacité à comprendre

les rôles qu'on leur assigne et qu'ils endossent, mais aussi leur capacité à se positionner et à faire les choses autrement (Giddens, 1987).

En psychodynamique du travail, on définit "le travail humain par l'activité déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas déjà donné par l'organisation prescrite du travail" (Davezies, 1991, cité dans Dejours, 1993b, p. 220), c'est-à-dire par les trucs, les astuces et les ajustements créatifs requis pour atteindre les objectifs de production en comblant le décalage qui existe toujours entre la stricte exécution des tâches (le prescrit) et les exigences impératives des situations concrètes de travail (le réel) (De Bandt, Dejours et Dubar, 1995). C'est dans cet espace trouble et indéfini entre le prescrit et le réel que les intervenants donnent le meilleur d'eux-mêmes et s'investissent intellectuellement, émotivement et physiquement pour créer des conditions favorables à la réalisation de leurs aspirations et de leurs projets.

Les solutions aux problèmes et aux désirs quotidiens méritent donc toute notre attention parce qu'elles s'associent à des processus intentionnels, interactifs et intersubjectifs par lesquels les intervenants et les populations auprès desquelles ils travaillent se définissent, se reconnaissent et se transforment mutuellement tout en transformant leur environnement. Contrairement aux idéaux désincarnés, la puissance et la valeur de ces solutions mises au point par les intervenants résident dans le fait qu'elles s'inscrivent bien concrètement dans le temps qu'ils ont, dans l'espace qu'ils occupent, dans les rapports qu'ils réussissent à construire avec leur clientèle, dans la culture qu'ils transportent et dans l'exploitation de certaines possibilités, parmi d'autres, qui leur apparaissent plus directement accessibles (Leclerc, 1999).

Ce n'est toutefois que dans l'interaction que ces expériences de la vie quotidienne peuvent être symbolisées, et plus précisément par le langage qui permet aux sujets de cristalliser et de stabiliser leur propre subjectivité en l'introduisant dans l'univers intersubjectif (Berger et Luckman, 1989). Les pratiques de la vie courante doivent faire l'objet d'une reconnaissance sans laquelle elles restent cloisonnées et sans impact. Cela suppose que les intervenants puissent élucider les raisons qui font qu'ils s'investissent dans certaines pratiques et les questions que ces investissements occasionnent (Schön, 1994). De cette manière, ils développent des liens sociaux, une éthique et une solidarité qui leur permettent d'instaurer de nouvelles règles entre eux, mais aussi de faire porter leur voix et de se mobiliser pour une action transformatrice (Dejours, 1995). En investissant un espace de parole dans lequel on peut risquer de dire l'inédit, de révéler la rationalité de ses interventions et de délibérer du sens et des conséquences non intentionnelles de ces interventions avec d'autres, on s'habilite à reconnaître les contraintes et les contradictions collectives auxquelles on doit faire face, puis à reconstruire collectivement de nouveaux référentiels symboliques et normatifs.

3. La méthodologie

Afin de reconnaître les savoirs d'expérience développés dans les SEMO, la méthode d'entrevues de groupe successives et avec les mêmes conseillères et conseillers en emploi est retenue. Cette méthode s'impose parce qu'elle permet :

- la révélation des stratégies individuelles déployées par les intervenants pour composer avec les contraintes inhérentes à leur travail auprès des sans-emploi, des entreprises et des autres services liés à l'emploi;
- la transposition de situations singulières de travail dans la conscience collective et dans la construction de représentations partagées d'une réalité;
- l'agitation des sentiments et des opinions, essentielle à la transformation et au raffermissement des positionnements individuels et collectifs;
- la délibération par laquelle on stabilise certaines règles de pratique professionnelle;
- l'objectivation des savoirs expérientiels dans un univers symbolique qui leur permet de s'incorporer dans un stock commun de connaissances, de se faire reconnaître publiquement, d'acquérir la légitimité requise pour se transmettre des milieux de pratiques aux instances politiques décisionnelles.

Largement inspirée de la psychodynamique du travail, cette méthode mise sur la révélation des pratiques individuelles et sur la création d'un espace de parole dans lequel les contraintes et les règles explicites et implicites de la vie quotidienne des intervenants peuvent être utilement révélées, discutées, remises en cause et réincorporées dans les règles du travail (Dejours, 1995). Pour que les pratiques des intervenants prennent un sens et fassent leur marque par rapport aux règles et pratiques instituées, elles doivent en effet faire l'objet d'un processus de symbolisation et d'objectivation par lequel elles deviennent des entités reconnaissables, mémorables et transmissibles (Leclerc, 1999). Le langage permet cette objectivation des pratiques expérientielles individuelles ainsi que leur incorporation dans une réalité de sens commun et dans une tradition qui va en s'élargissant depuis les lieux de rencontres de la vie de tous les jours jusqu'à un espace macrosocial, en passant par différentes structures intermédiaires. Pour être transformatrice, la parole qui s'affirme doit donc être une parole collective, une parole qui a des échos chez les autres et qui laisse ses traces dans un espace public (Dejours, Dessors et Molinier, 1994). Dans ces lieux de parole et de délibération, les intervenants s'apprivoisent et s'exposent au jugement de personnes qui partagent des conditions de travail similaires. Cela suppose non seulement un consentement des individus à participer à une recherche, mais un désir de tisser des liens de confiance qui passent par une prise de risque identitaire liée au dévoilement de leurs ressources, de leurs ruses et astuces, mais aussi des stratégies qu'ils déploient pour contrer leur souffrance professionnelle.

Nous adaptons aussi une partie de la méthode d'explicitation des modèles d'action développée par Bourassa, Serre et Ross (1999) : cette approche réflexive, inspirée des travaux de Schön (1994) et de Argyris et Schön (1974), part d'abord de l'analyse d'actions concrètes et de situations critiques qui se présentent dans la vie quotidienne. Elle va ensuite vers des faits plus abstraits, soit vers l'analyse des intentions, des représentations qui guident l'action et des conséquences des stratégies mises en oeuvre dans la vie quotidienne.

Cinq rencontres successives sont tenues avec les mêmes intervenants. Chacune des rencontres dure environ trois heures, à l'exception de la troisième qui a été prolongée afin de compléter le travail de recueil de témoignages. Le groupe est composé de sept femmes et de trois hommes qui proviennent de dix SEMO et de régions différentes du Québec : Montréal, Montérégie, Québec, Centre du Québec, Estrie, Bas-Saint-Laurent. Quatre intervenants sont spécialisés dans les services destinés à des personnes handicapées; les six autres participants interviennent auprès des jeunes, des femmes et de personnes vivant d'autres problèmes d'emploi, à raison de deux intervenants par type de clientèle. L'expérience moyenne des intervenants rencontrés est de 10 ans. Bien que la recherche s'intéresse, en premier lieu, aux points de vue des intervenants directs auprès de la clientèle, quatre participants sont présents à titre d'ex-intervenants et, trois d'entre eux ont actuellement un poste de direction; cela peut, en certaines occasions, amener un éclairage additionnel dans les délibérations.

Trois conditions doivent être respectées dans cette méthodologie :

- Les entrevues de groupe se font auprès de personnes qui se rencontrent sur une base volontaire et qui ont une expérience d'intervention directe auprès de la clientèle. En plus de favoriser l'établissement d'un climat de confiance, ces critères visent la constitution d'un groupe dans lequel les personnes partagent une même réalité de travail, une certaine culture et un grand nombre d'expériences communes.
- Le matériel d'analyse n'est pas obtenu au moyen de questionnaires, d'entrevues structurées ou d'observations fondées sur des grilles construites préalablement aux rencontres. Les faits sociaux ne peuvent être recueillis simplement par de telles techniques. Ils doivent être extraits de la délibération entre les acteurs impliqués dans une situation similaire. C'est l'engagement cognitif, social et émotif des sujets dans des discussions concernant leur organisation commune de travail et les règles qui guident leur comportement individuel et collectif qu'il importe de susciter (Moscovici et Doise, 1992). En faisant ressortir certaines tensions subjectives et intersubjectives, cette approche permet la construction collective du sens.
- L'animation des groupes est toujours assumée par deux personnes (les deux chercheurs principaux). Les résultats des rencontres de groupe menant nécessairement à des conflits d'interprétation, il importe que les chercheurs travaillent en équipe pour pouvoir relayer, dans l'analyse, la discussion initiée sur le terrain.

Lors de cette étape d'analyse, les deux chercheurs s'adjoignent une troisième personne ayant pu assister aux rencontres ou écouter les entrevues.

Le travail de la première entrevue porte d'abord sur les conditions d'exercice des intervenants : l'organisation du travail, les ressources, les contraintes, les contradictions et les impasses rencontrées dans le travail. On aborde, dans les entrevues subséquentes, des données plus subjectives : les représentations que les intervenants se font de leur travail, les savoirs d'expérience qu'ils ont développés, les difficultés qu'ils éprouvent, les sources de satisfaction qui les animent, et les stratégies individuelles ou collectives auxquelles ils ont recours plus ou moins clandestinement pour faire face aux difficultés qu'ils rencontrent et pour donner un sens à leur travail.

La quatrième rencontre en est une de délibération où les points de vue des chercheurs et des intervenants sont mis au débat. Un rapport verbal de l'analyse de l'équipe de recherche, appuyé de tableaux-synthèses, sert à déclencher la discussion. Les résultats de l'analyse sont présentés comme la proposition d'hypothèses à discuter et non comme le fruit d'une expertise indiscutable : les intervenants sont conviés à nuancer ou à corriger l'analyse qui leur est présentée.

Un rapport écrit intégrant leurs réactions est ensuite rédigé par l'équipe de chercheurs. Il est acheminé aux participants ainsi qu'au comité directeur de la recherche, avant la cinquième et dernière rencontre, afin qu'ils puissent en prendre connaissance individuellement, puis partager leurs réactions. La cinquième rencontre, d'appropriation, donne aux participants une dernière occasion de modifier, corriger, nuancer et valider le rapport final de recherche. Des modifications peuvent aussi être suggérées par le comité directeur de la recherche. Celles-ci sont intégrées dans la mesure où elles respectent les propos du groupe. Selon les principes de la recherche-action, le rapport final appartient, en premier lieu, aux participants et au comité directeur de la recherche. Comme cela leur aura été expliqué au début de la démarche, il leur revient de donner suite à la recherche dans leurs propres structures institutionnelles, puis d'entreprendre les actions qu'ils jugent à propos.

Les rencontres ayant été enregistrées et retranscrites avec l'accord des intervenants, une analyse du matériel est alors effectuée selon les modalités de l'analyse de contenu. La méthode servant à notre analyse de contenu a été construite selon deux processus complémentaires décrits par L'Écuyer (1987). Par le premier processus fermé de catégorisation, nous repérons, dans le matériel, cinq catégories de renseignements. Ces renseignements concernent : 1/ le contexte et les contraintes structurelles de la pratique; 2/ les écarts entre le travail prescrit des intervenants et leur travail réel; 3/ les critères qui leur permettent d'affirmer qu'ils sont satisfaits et fiers du travail qu'ils ont accompli; 4/ les savoirs d'expérience sur lesquels se fonde leur expertise. Le second processus de catégorisation, celui-là ouvert, permet de considérer les énoncés qui ne correspondent pas à ces catégories déjà identifiées. L'analyse prend appui sur ce qui a été exprimé explicitement au cours des entrevues de groupe, mais aussi sur les contenus latents et sur les messages implicites. Elle émerge, en outre, de la confrontation des opinions des membres de l'équipe de recherche.

La rigueur de la méthodologie est fondée sur les critères de crédibilité, de fiabilité et de validation établis par Lincoln et Guba (1985). La crédibilité des résultats aux yeux des personnes ayant participé à la recherche est assurée par les opérations de restitution effectuées lors des deux dernières rencontres de groupe; la fiabilité et la validation sont assurées par la triangulation qui s'effectue à l'étape d'analyse par l'équipe de recherche.

Précisons, enfin, qu'une telle démarche de recherche ne s'inscrit pas dans une logique de description positiviste ou de vérification empirique d'hypothèses préétablies, mais bien dans une perspective heuristique⁴ et constructiviste⁵. Ce type de recherche vise moins l'atteinte de la représentativité ou d'une vérité prétendument indiscutable que la richesse et la résonance des témoignages. Conséquemment, les témoignages rapportés dans les pages qui suivent ne prétendent en aucune façon faire l'unanimité chez les personnes présentes. Il est en effet arrivé, à quelques reprises, que des expériences ou des positions divergent. Afin de traiter ce genre de situation, la question qui se pose consiste à savoir si le témoignage rapporté est, de l'avis général, assez largement partagé par une certaine portion des conseillers ou, à l'inverse, s'il se limite à un cas singulier. Dans le premier cas, le témoignage est inclus dans l'analyse puisqu'il est susceptible de mettre en lumière une dimension importante de la réalité du travail qui se fait dans les SEMO.

⁴ Perspective qui vise à favoriser une démarche de découverte et de recherche de sens.

⁵ Cette perspective réfute les positions scientifiques selon lesquelles on pourrait accéder à la réalité telle qu'elle serait si elle n'était pas soumise au regard et aux limites de l'observateur. Selon cette perspective, la réalité est faite de constructions mentales, sociales et expérientielles historiquement situées. Les connaissances que nous avons du réel ne décrivent donc pas une réalité ontologique immuable mais résultent d'échanges sociaux et de schèmes de perception et d'interprétation par lesquels nous parvenons à donner un sens aux événements. Les seules connaissances qui comptent sont celles qui permettent de comprendre la façon dont les gens construisent leur représentation de la réalité, finissent par y croire et par agir comme si ces croyances étaient la réalité.

4. Le contexte de travail

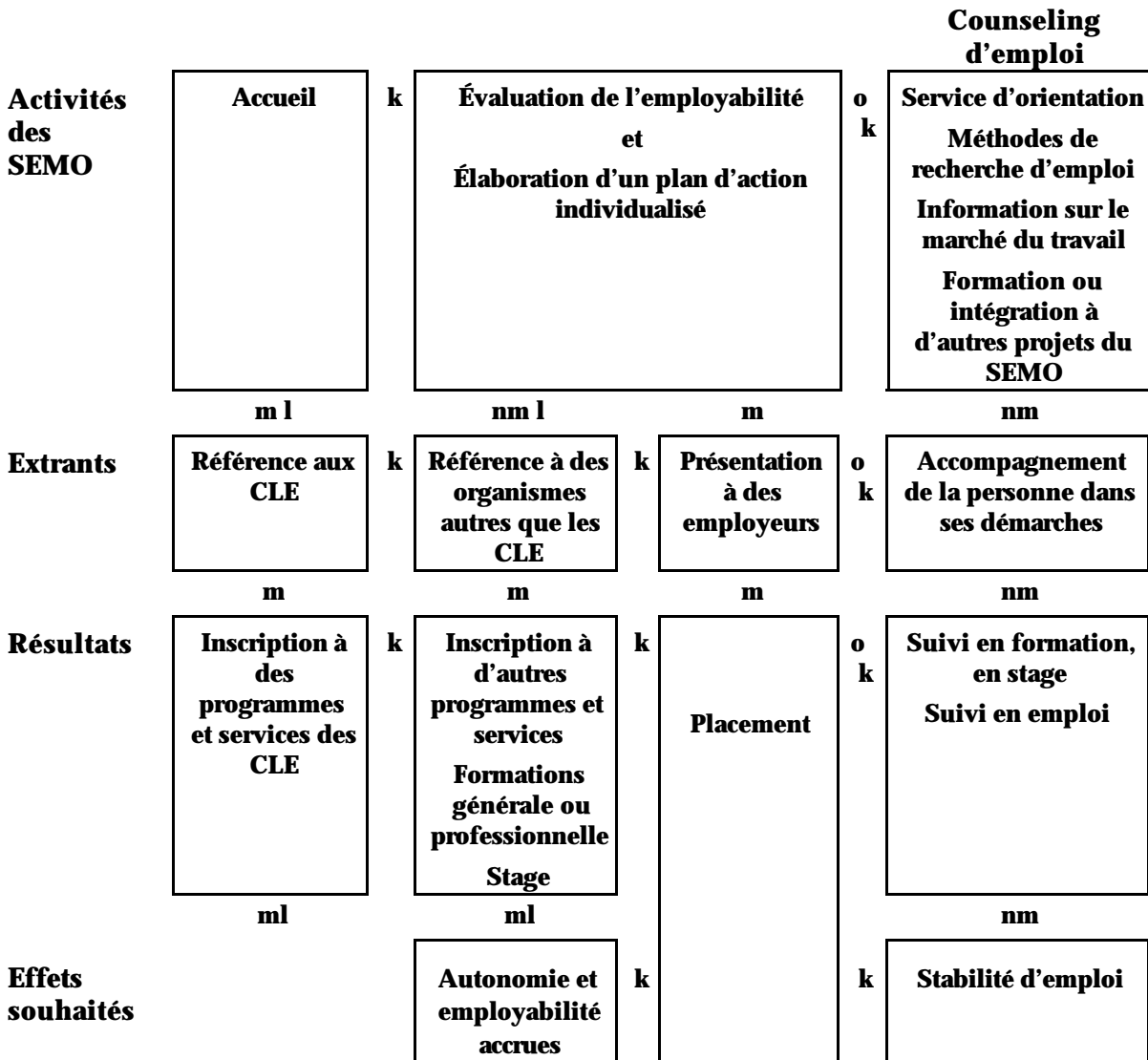
Pour comprendre ce qui caractérise le travail des intervenants des SEMO, on remarque d'abord que celui-ci se fait dans un contexte d'une extraordinaire complexité. Cette complexité se manifeste dans leurs interventions auprès de la clientèle, auprès des employeurs et auprès des organismes qui offrent des services d'intégration socioprofessionnelle. Mais elle se manifeste aussi dans d'autres interventions, plus périphériques et imprévisibles, auprès de la famille et dans le réseau immédiat de la personne, auprès d'une communauté à sensibiliser, ou encore auprès d'intervenants d'autres réseaux, notamment ceux de la santé, des services sociaux, de l'éducation, etc.

Leur travail se réalise au prix d'une énergie investie pour combler les écarts entre l'organisation prescrite de leur travail et les exigences réelles avec lesquelles ils sont appelés à composer. Le but est d'atteindre les résultats attendus par le bailleur de fonds, mais aussi de donner un sens à ce qu'ils font et de réaliser les objectifs qui comptent à leurs yeux en maintenant leur propre équilibre. Dans les termes de la psychodynamique du travail (Dejours, 1993b), on définit l'organisation prescrite du travail comme étant constituée de méthodes, de procédures et de normes formelles à respecter. Pour les SEMO, les grandes lignes de cette organisation prescrite se traduisaient, jusqu'à tout récemment, dans les directives administratives et les mesures de contrôle dictées par le cadre normatif du programme des SEMO (Ministère de la Sécurité du Revenu, 1994). Si détaillées soient-elles, de telles prescriptions ne réussissent jamais à prendre en considération les ressources et les contraintes de la vie quotidienne, telles qu'elles s'imposent aux intervenants de première ligne. L'organisation réelle du travail, qui nous intéresse ici, est plutôt faite d'intelligence et de sagesse pratiques, de savoirs puisés dans l'expérience et qu'on raffine au fil du temps. Elle est faite de trucs et d'astuces qu'on se passe d'un intervenant à un autre et qui permettent de contourner les obstacles de la tâche concrète à laquelle on est couramment confronté. Elle renvoie à l'ensemble des activités déployées par les personnes, en marge du travail prescrit, et qui font la valeur ajoutée du travail.

Afin de mieux faire voir de quoi est faite cette complexité du travail réel des intervenants, nous relèverons, dans les pages qui suivent, certains écarts observés entre le prescrit et le réel. Pour ce faire, nous prenons comme point de départ le modèle de services attendus des SEMO, représenté par le schéma 1. Les écarts examinés concernent la clientèle, souvent méconnue, les critères de réussite à redéfinir, la prolongation de la durée des services, les parcours plutôt sinueux vers l'emploi, l'intervention dans plusieurs sphères de la vie des clients, les relations avec les employeurs dont l'ouverture est parfois mitigée, les partenariats difficiles à établir et le travail invisible de lutte contre l'exclusion et de défense des droits.

Schéma 1 : Modèle prescrit des services des SEMO

Mission :
Offrir des services professionnels spécialisés d'aide à l'intégration en emploi, complémentaires à ceux des CLE et adaptés pour des personnes en difficulté. Rendre ces personnes autonomes quant à leur intégration au marché du travail et leur permettre de développer les compétences nécessaires à l'obtention d'un emploi et au maintien en emploi.



Ce schéma a été construit à partir des dépliants que nous ont apportés les participantes et les participants à la présente recherche, d'une référence à l'étude de Bourdon et Bergeron (1997) et du cadre normatif qui, jusqu'à tout récemment, régissait les ententes contractuelles entre l'État et chacun des SEMO (Ministère de la Sécurité du revenu, 1994). Il représente les services des SEMO tels qu'ils devraient normalement ou idéalement s'articuler les uns aux autres. Malgré qu'on mandate les SEMO pour accueillir des personnes défavorisées sur le plan de l'emploi, on remarque, en examinant ce schéma, que le modèle de services préconisé officiellement se calque directement sur les services réguliers destinés à l'ensemble de la population.

La plupart des SEMO offrent, en effet, des services d'accueil, d'évaluation de profils d'employabilité, d'élaboration de plans d'intervention individualisés, d'orientation, d'enseignement de méthodes de recherche d'emploi, d'information sur le marché du travail, de communications avec des employeurs, de référence à d'autres organismes et de suivi individuel après l'intégration en emploi. Par ailleurs, une proportion non négligeable des SEMO s'engagent dans la mise en oeuvre de formations générales ou professionnelles sur mesure et dans l'organisation de stages ou de séjours d'immersion en milieu de travail. Lorsqu'on examine les documents et le discours officiels sur les SEMO, la différence semble toutefois mince entre les services des SEMO et ceux des CLE ou d'autres organismes de main-d'oeuvre. À quelques nuances près ce documents et discours laissent croire que les activités des SEMO s'apparentent aux services de counseling et d'orientation traditionnellement offerts dans n'importe quel autre organisme public ou privé d'aide à l'emploi.

Pourtant, on verra ultérieurement que les conseillers en emploi font preuve d'une habileté étonnante à réinterpréter et à réinventer ces services afin d'ajuster leurs pratiques aux caractéristiques de leur clientèle et au contexte dans lequel cette dernière est appelée à se faire un chemin et à s'intégrer. Loin de se résumer à une application servile des procédures établies, leurs services sont enrichis par l'expérience et l'intuition qui leur permettent d'arriver à leurs fins.

Dans le schéma présenté, le chercheur d'emploi est implicitement considéré comme une personne déterminée à résoudre ses difficultés ou à prendre les moyens à sa disposition pour accroître son employabilité et trouver du travail. Bien sûr, on définit les clientèles des SEMO comme étant fortement défavorisées sur le plan de l'emploi ou encore comme étant composées de personnes qui rencontrent des contraintes sévères à l'emploi; bien sûr, chaque SEMO se spécialise dans l'intervention auprès d'un type de clientèle, soit auprès de personnes handicapées, de jeunes et de femmes en difficulté ou encore auprès d'une clientèle dite "multiple", c'est-à-dire composée de personnes éprouvant divers autres problèmes. Pourtant, derrière ces expressions fréquemment utilisées pour désigner les clientèles-cibles, se profilent des personnes qui sont loin de toujours correspondre aux définitions opérationnelles ou aux caractéristiques généralement attendues des personnes en recherche d'emploi. Dans les faits, les réalités sont autrement plus complexes que les désignations peuvent le laisser croire.

Les témoignages ont permis de constater que les clients qui bénéficient des ressources spécialisées des SEMO sont aux prises avec des difficultés à la fois subjectives et objectives, des difficultés souvent négligées au profit de perceptions stéréotypées. Les pages qui suivent donnent un premier aperçu de la manière dont les conseillers parlent des personnes qu'ils accompagnent en commençant par les SEMO destinés à des clientèles dites "multiples".

— Multiple, cela veut dire : personnes monoparentales, ex-détenus, ex-toxicomanes. Ce sont des chômeurs de longue durée, hors du marché du travail depuis trois ans et plus, aux prises avec des problématiques de dépression non diagnostiquées. Ils vivent de l'agressivité, du découragement. Notre clientèle, ça va de 16 à 55 ans. Nous, on parle de problématiques multiples et combinées. On essaie de travailler présentement avec les polytoxicomanes qui sont déjà dans les maisons de thérapie.

— Une clientèle multiple, pour certains, ça veut dire n'importe quoi. Sauf que, dernièrement, j'ai eu à embaucher des gens qui ont travaillé avant dans les Carrefours ou les CLE. Là, ils sont devant la réalité : le client multiple est là! Ils voient tout le travail à faire. Finalement, à force de rencontrer la clientèle, ils se rendent compte que les résultats ne sont pas aussi rapides que dans un Carrefour où on fait un CV et c'est déjà une réussite. Les gens [récemment embauchés] ont besoin de beaucoup de supervision : "Il est en train de me parler de suicide, il pleure dans mon bureau. Woh! Qu'est-ce qu'on fait?" De l'extérieur, les intervenants peuvent avoir l'impression que c'est facile de donner des services externes.

Les conseillers auprès des personnes handicapées remarquent la tendance générale à associer la personne handicapée à une personne en fauteuil roulant. Pourtant, les personnes en fauteuil roulant peuvent très bien se débrouiller pour trouver un emploi sans service spécialisé. Le portrait qu'ils brossent de leur clientèle laisse entrevoir des situations très diversifiées. Les contraintes vécues et les modes d'intervention varient considérablement selon les déficiences.

— Dans l'esprit des gens aussi, les personnes handicapées, ce sont des personnes en fauteuil roulant. Mais, les fauteuils roulants constituent une proportion très mince de la clientèle. Les vécus psychiatriques, les problèmes de santé mentale, c'est la clientèle la plus lourde, la plus instable. Il y a plus de préjugés de la part des employeurs.

— Quand on a commencé, on travaillait surtout en déficience intellectuelle, et actuellement, c'est 40 % des clients qui ont des problèmes de santé mentale et 60 % : déficience physique, sensorielle, intellectuelle, vraiment tous les types.

Il faut savoir aussi que les déficiences des personnes handicapées sont considérablement aggravées par la force et la persistance des préjugés et des craintes non fondées à leur endroit.

— Quand on a commencé à parler d'une formation, les professeurs nous ont dit: "Aye, il va falloir que vous nous aidiez". Plus ça approchait le temps, plus les professeurs "shakaient", plus ils avaient peur... Ils nous disent maintenant : "Quand on commence à être sur la déprime on va jaser avec les gens qui sont en bas". Ils se sont aperçus que les personnes handicapées, ce ne sont pas des monstres. Ça fait pas peur, pourtant ça ne ça mord pas.

Dans la population en général et chez les décideurs, on n'a généralement pas l'information voulue pour comprendre la nécessité de maintenir des services spécialisés pour les femmes, pour les jeunes. On oublie que ces SEMO ne s'adressent pas à

n'importe quelle femme ou à n'importe quel jeune, mais aux femmes et aux jeunes en difficulté.

— Il y a des SEMO qui ont du travail d'information à faire : SEMO femmes, SEMO jeunes. Au niveau des hauts fonctionnaires, quelqu'un m'a dit : "Vous autres, les SEMO personnes handicapées, il n'y a pas de danger [que vous soyez abolis], on n'a pas les ressources pour s'occuper de ça. Mais pour les jeunes, on a les CJE. Et les femmes, on est capable de s'occuper de ça". [...] C'est évident que les jeunes des SEMO, ce n'est pas de la clientèle du CJE. Mais lui [l'intervenant du SEMO], il faut qu'il le dise, par exemple. Puis, les SEMO femmes, si leur clientes ont des besoins particuliers, c'est là qu'elles vont avoir des ressources.

— Dans les SEMO jeunes, la très grande majorité sont décrocheurs. Ils ont des passés institutionnels pour la plupart. Ils sont en crise d'identité, viennent de foyers éclatés. Souvent, ils sont dans la rue aussi. Ils sont référés par les CLE, les centres jeunesse, les travailleurs de rue, les parents, l'école. Ce sont des jeunes qui ont foutu le bordel dans leur école, au centre d'accueil; ils ont foutu le bordel avec leur boss et là, ils arrivent.

— Notre clientèle, ce sont toutes des femmes monoparentales. Plusieurs ont des problèmes de santé, de violence conjugale, etc. Ce sont des prestataires de la sécurité du revenu presque à 100 %. Pas de secondaire 5, 12 ans d'absence du marché du travail. On a beaucoup d'immigrantes : 40 % de la clientèle est immigrante et la moitié de ces immigrantes sont haïtiennes.

On oublie aussi qu'à côté des contraintes à l'emploi visibles et non contestées, il y a d'autres contraintes moins visibles mais qui méritent d'être prises au sérieux lorsque la personne ne peut, sans soutien, lever les obstacles qu'elle rencontre. Ainsi, certaines personnes peuvent être complètement paralysées ou inefficaces pour diverses raisons : parce qu'elles vivent une insécurité intense, qu'elles se découragent au moindre effort, qu'elles deviennent agressives face à un refus, qu'elles entretiennent des projets irréalistes, etc.

— Certains ados sont moins défavorisés, mais décrocheurs, avec troubles de consommation. Les problématiques varient beaucoup. D'autres sont scolarisés, mais sans expérience de travail et extrêmement démunis pour affronter la compétition. C'est très hétérogène. La plupart sont en construction de leur identité.

— En région, certaines femmes qui viennent au SEMO n'ont pas nécessairement de difficultés financières sévères et ne paraissent pas très défavorisées, de prime abord. Mais elles sont aux prises avec des problématiques reliées aux femmes. On n'a pas besoin d'être toxicomanes, pauvres et monoparentales pour être en difficulté. Si nous avons juste des clientes en si grande difficulté, il faudrait fermer. On accueille des femmes qui n'ont pas forcément un passé lourd à l'aide sociale, mais qui ont peu de scolarité ou peu d'expérience sur le marché du travail en même temps qu'elles ont une estime d'elles-mêmes à zéro. Une femme qui est à la maison et qui vit sur le salaire du conjoint depuis plusieurs années, elle a un pronostic très semblable à celui d'une autre qui est sur l'aide sociale. Elle est loin du marché du travail, elle ne sait pas comment s'y prendre pour faire des démarches, elle se dévalorise et n'a aucune confiance en elle...

Les difficultés d'autres personnes vulnérables, notamment celles des hommes de trente ans et plus qui ont perdu leur emploi, sont fréquemment sous-estimées, voire niées. Pourtant, les hommes de trente ans et plus constituent environ la moitié des prestataires de la sécurité du revenu. Si une bonne proportion d'entre eux parvien-

nent à se reprendre en mains après une perte d'emploi, il y a aussi ceux pour qui ce choc marque le début d'une série de pertes plus lourdes les unes que les autres. Il faut avoir rencontré ces hommes pour mesurer leur degré de désespoir et voir comment ils cherchent à étouffer leur douleur.

— L'exemple typique est celui de l'homme de 40-45 ans qui a eu un niveau de vie intéressant... Il perd sa job, sa femme s'en va, il perd la garde de ses enfants, il perd sa maison... C'est la série de pertes qui s'enchaînent. À l'autre bout, en termes de motivation, ce sont des gens qui, au cours de ce processus, ont eu plusieurs deuils à faire qui ne sont pas tous bien vécus. En perdant leur emploi, ils perdent leur identité. Souvent ce sont des hommes qui ont laissé l'école assez jeunes, leur secondaire non complété, parce qu'à l'époque, tu pouvais intégrer le marché du travail plus facilement.

Les témoignages ont aussi fait ressortir que les catégories de clientèle sont loin d'être étanches. Plus souvent qu'autrement, il est délicat de cerner la situation de la personne référée à un SEMO. On se trouve face à plusieurs cas limites où il est difficile de déterminer si la conduite d'une personne s'explique par la pauvreté culturelle, la déficience intellectuelle, une fragilité émotive ponctuelle ou un problème plus persistant de santé mentale. La présence simultanée de plusieurs problématiques imbriquées compliquent considérablement la démarche des personnes vers l'emploi et, par le fait même, l'intervention des conseillers en main-d'oeuvre.

— Ils vont me référer un client : "Tu le vérifieras, ce gars-là, il a un petit quelque chose".

— Là tu t'attends à ce que le petit quelque chose soit un problème de santé mentale ou une déficience intellectuelle. Mais le client qui a un petit quelque chose, lui, il ne sait pas trop pourquoi il est à ton bureau. Tu lui demandes : "Pourquoi tu viens me voir?". Tu ne dis pas : "Es-tu une personne handicapée?" Là, tu tournes autour du pot pendant un bout. Tu lui demandes où il allait à l'école, etc. [...] Parfois, c'est parce qu'ils sont mal ciblés. Ils n'ont pas de limitations. C'est pour ça que c'est délicat. Il faut toujours que tu sois prudente. La personne en face, ça ne veut pas dire qu'elle a une déficience. Jusqu'à preuve du contraire, il faut que tu fasses comme s'il n'y en avait pas. Jusqu'à temps d'être sûre.

— La clientèle est très hétérogène. On a des gens qui, sans avoir de troubles reconnus de santé mentale, sont vraiment "borderline". Ils ont besoin de beaucoup plus d'accompagnement.

Dans ce contexte, on comprend que le travail avec la clientèle des SEMO ne peut se comparer à celui des CLE, des CJE ou des clubs de recherche d'emploi. Derrière les mots et les étiquettes, les conseillers côtoient quotidiennement l'espoir candide et la détresse; ils sont confrontés à des personnes qui, par leurs conduites agressives ou insolites, ont fait le vide autour d'elles; ils assistent à des situations flagrantes d'injustice. Bref, ils font face à des personnes avec lesquelles plusieurs autres intervenants se sentent dépourvus et mal à l'aise.

— Les CLE nous réfèrent les clients, parce qu'ils ne sont pas à l'aise avec la clientèle. Ce n'est pas toujours pour s'en débarrasser ou par manque de collaboration. Ils ne savent pas quoi faire. C'est l'inconnu.

— La différence qui serait la plus marquante [avec d'autres intervenants], c'est que nous, on travaille avec des exclus, les marginaux. On travaille avec les gens qui ont une culture fortement

différente de la nôtre. On est confronté à chaque jour à manifester de l'ouverture et à essayer de s'adapter à ça.

Dans le cadre normatif des SEMO, en vigueur jusqu'en avril 1999, l'intégration professionnelle est présentée comme la finalité indiscutable des services offerts (Ministère de la Sécurité du revenu, 1994, p. 21) ⁶. La réussite des activités d'aide à la main-d'oeuvre se mesure essentiellement par l'obtention d'un travail rémunéré avec rétention en emploi. Le financement est attribué en fonction du nombre d'admissions et de placements. On demande que, sur deux personnes admises au SEMO, au moins une ait obtenu et conservé un emploi après être passée au SEMO. La période où la personne est soutenue financièrement pour participer à des activités préparatoires à l'emploi est d'une durée maximale de six mois. Les seuls placements qui comptent sont ceux où la personne travaille au moins vingt heures-semaine et ce, durant au moins treize semaines à l'intérieur d'une période d'au plus seize semaines consécutives.

— Pour certaines personnes handicapées, l'incidence d'avoir un travail de quatre, huit ou douze heures-semaine, c'est très bénéfique. Mais, ça compte pour des prunes.

Les services de maintien en emploi et de suivi des clients ne sont financés que durant une courte période dite d'intégration en emploi.

— Il y a des clients qui ont besoin d'être soutenus beaucoup plus longtemps que cela est prévu, qui demeurent longtemps dans la démarche. Dans les SEMO, on ne reçoit pas de financement pour gérer une démarche entière. On reçoit un financement pour la recherche d'emploi et pour les trois mois qu'ils sont en emploi, et c'est tout. Il y en a qui ont vraiment besoin de cheminer dans un parcours beaucoup plus complexe. Il y en a que je vois et je me dis : "Lui, il a vraiment besoin de plus de six mois".

— Le maintien en emploi pour la clientèle handicapée n'est pas comptabilisé; ça serait 30 % de la tâche d'un conseiller.

— Pour certains jeunes, c'est du long terme. Nous aussi, on a un programme qui est supposé être aux alentours de six mois. Mais j'ai des dossiers de 1992 que je suis encore. Le suivi est la clé. On communique avec le jeunes dans la semaine, souvent en dehors des heures de travail. Ça se fait par téléphone et on rencontre le jeune au besoin.

Les conseillers en emploi des SEMO savent que le modèle prescrit concorde rarement avec ce qui se passe dans les parcours réels des clients. Ils redéfinissent donc les critères de réussite en fonction des situations particulières de chaque client et se construisent une mission parallèle à la mission officielle des SEMO : mettre le client en mouvement vers l'autonomie, la prise en charge, la dignité et, dans toute la mesure du possible, vers l'emploi. À leurs yeux, même de minces progrès constituent une

⁶ Aujourd'hui, le cadre normatif n'existe plus mais les objectifs de placement demeurent. On apprécie la plus grande souplesse de ces objectifs et la possibilité pour un SEMO de faire reconnaître certains services auparavant non considérés. Malheureusement, cette souplesse et cette décentralisation des pouvoirs s'accompagnent actuellement de difficultés majeures quant à l'interprétation de orientations gouvernementale qui varient d'un CLE à un autre, voire d'un agent à un autre.

réussite. Ils savent que les critères qui définissent ce que devrait être un bon taux de placement, un placement reconnu, la stabilité en emploi et le suivi des clientèles ne résistent pas à la réalité telle qu'elle s'impose à eux et à leur clientèle. Leur engagement auprès de personnes qui trouvent le courage de surmonter leurs problèmes les incite à ne jamais abandonner la partie. Cela suppose certains débordements et une disposition à faire bien plus que ce qui est normalement prévu, sans que cela soit nécessairement reconnu et comptabilisé.

— Ça fait partie de notre travail, de ne jamais abandonner, de ne jamais lâcher. Surtout avec la clientèle qu'on a. Il y a tellement d'obstacles autres que les obstacles réguliers. Il faut être capables, nous, de tenter de contrer ces choses-là, même si ce n'est pas toujours évident.

Dans la vie réelle, les parcours des clientèles des SEMO sont loin d'être toujours prévisibles : ils sont faits de détours, de retours en arrière, de boucles et de noeuds. Ainsi, parmi les obstacles qui rendent les cheminements professionnels plutôt sinueux, on peut citer quelques exemples : l'oscillation d'un client entre son désir de travailler et sa crainte de ne pas être à la hauteur des responsabilités qu'on lui confierait; le manque de fiabilité d'un système de garde ou la maladie d'un enfant qui font qu'une femme retarde ses démarches auprès des employeurs; le refus inattendu d'une subvention à l'emploi; un événement ponctuel stressant qui vient faire craquer une personne émotivement fragile pourtant en emploi depuis plusieurs années; une rechute dans un problème d'alcoolisme.

La démarche vers l'emploi passe aussi par un travail incontournable d'intervention dans des sphères de la vie du client qui débordent le strict plan professionnel. Les conseillers ont réalisé cette nécessité d'intervenir sur les habitudes de vie, sur des réalisations qui favorisent la reconstruction d'une estime de soi complètement démolie, sur le développement de valeurs et de motivations qui importeront aux yeux du client. À l'occasion, ils sont même appelés à aider la personne à trouver des solutions à des besoins très concrets pour pallier l'absence d'autres personnes capables d'agir à ces niveaux (transport, logement, épicerie, etc.). Il leur faut travailler directement ou indirectement auprès du réseau immédiat de la personne (famille, amis, professeurs), lorsque ce réseau existe, ou avec les différents professionnels chargés de la soutenir (travailleurs sociaux, médecins, spécialistes de la santé, etc.).

Enfin, les pratiques des conseillers se situent nettement en marge des modèles "normaux" ou "idéaux" de services proposés parce qu'ils récuse l'idée selon laquelle les carences individuelles des clients seraient les causes premières ou majeures de leurs difficultés d'insertion. Dans cette perspective, leur travail ne se résume pas à compenser les limitations de leur clientèle sur le plan de l'emploi. Ils ont aussi à pallier d'autres contraintes associées au contexte global d'insertion, notamment : les limitations du marché du travail, les insuffisances, incohérences et effets pervers des politiques et des programmes dédiés au développement de l'employabilité, le manque général de soutien assuré aux plus démunis, les préjugés et les tendances à l'exclusion systémique.

L'intégration professionnelle est, en effet, problématique pour un grand nombre de personnes scolarisées, expérimentées et bien portantes. Les règles du marché de l'emploi font celui-ci n'a pas la capacité d'intégrer efficacement et convenablement la totalité des citoyens aptes au travail. Les entreprises hésitent à prendre la chance d'embaucher une personne sans expérience ou handicapée alors que d'autres chercheurs d'emploi, apparemment sans problème, se bousculent à leur porte. On comprendra que, pour des clientèles qui éprouvent déjà des difficultés, les objectifs d'intégration et de maintien en emploi du bailleur de fonds sont parfois extrêmement exigeants.

Combinés à un contexte général de restrictions des dépenses publiques, les bouleversements des politiques et des programmes liés à l'emploi créent actuellement de la confusion, un manque de stabilité dans les services et une insécurité accrue chez une clientèle déjà fragile. Il y a tellement d'information à maîtriser qu'à peu près personne ne s'y retrouve. Les arrimages sont difficiles à faire entre les nombreux organismes qui peuvent avoir un impact direct sur le revenu de la personne ou sur son accès à différents services essentiels à sa démarche, notamment les centres locaux d'emploi (CLE), l'Office des personnes handicapées du Québec (OPHQ). La concertation est régulièrement compromise entre ces organismes qui doivent répondre à des directives relevant de logiques différentes, voire contradictoires. En plus de soutenir la démarche des clients vers l'emploi, les conseillers comprennent que ce contexte d'insertion, lui-même lacunaire, requiert des interventions de leur part. Ils sont mobilisés pour prévoir et aplanir, du mieux qu'ils le peuvent, les obstacles qui se dressent devant les chercheurs d'emploi. Ces interventions auprès des employeurs et des partenaires sont très exigeantes en temps et en énergie, mais très peu considérées dans le modèle de services attendus des SEMO.

— Dans notre région, on passe autant d'énergie à se défendre avec les agents qu'avec la clientèle. Il faut que tu convainques l'agent, qui ne connaît pas la cliente plus que ça, qu'il doit accepter ton plan d'intervention.

— Les agents sont de plus en plus placés en position de gestionnaire. Ils perdent de vue le cheminement de la personne. À mon avis, dans certains cas, même si on peut penser qu'ils font la meilleure job possible, c'est une job centrée sur l'argent.

Dans le même sens, les conseillers en emploi ont été amenés à considérer qu'une bonne partie de leur travail consiste à contrer une tendance lourde à l'exclusion systémique et à représenter des personnes dont la voix est souvent étouffée par des considérations de rentabilité à courte vue. C'est dire qu'ils sont à l'affût pour repérer les préjugés et les effets de système qui jouent à l'encontre de leur clientèle, pour inventer des chemins qui permettent ponctuellement de contourner ces préjugés et effets de système et pour trouver des manières d'y faire contrepoids. Ce travail de sensibilisation et de défense des droits n'est pas non plus mentionné dans les mandats officiels des SEMO.

En vertu de leur position particulière entre des clients ayant des contraintes sérieuses à l'emploi et un contexte social et économique problématique sur plusieurs plans, on peut affirmer que les conseillers en emploi ont dû devenir des spécialistes avertis de l'insertion limitée et des spécialistes des contraintes à l'insertion. C'est dans ce contexte que les savoirs essentiels à leur travail se sont construits et qu'ils ont graduellement appris à remplacer les discours idéalistes et les solutions illusoires par des solutions locales et ponctuelles, peut-être moins édifiantes, mais plus pragmatiques et directement profitables aux clientèles qu'ils soutiennent. C'est aussi dans ce contexte qu'ils ont appris que tout ne peut être parfait et qu'il leur incombe de composer avec un certain nombre d'obstacles et de limites tout en conservant précieusement l'espoir de pouvoir les dépasser. Leur définition de la réussite du processus d'intégration socioprofessionnelle s'inscrit ainsi dans une perspective de réussite "réaliste et optimale". Ni angélique, ni défaitiste, cette perspective consiste à s'associer au client pour faire "le mieux qu'on puisse faire pour le moment, compte tenu des circonstances et dans chaque situation précise".

5. Des savoirs d'expérience et des principes d'action

On a vu, dans la section qui précède, que les conseillères et conseillers en emploi des SEMO doivent régulièrement combler les écarts entre, d'une part, le modèle de services qui leur est prescrit ou ce qui devrait "normalement" se passer dans leur travail et, d'autre part, ce qui se passe dans le monde réel. Compte tenu de ces écarts ainsi que des contraintes, des contradictions et des obstacles avec lesquels ils doivent composer au quotidien, ils ont acquis des savoirs d'expérience sur lesquels se fonde leur intervention.

Afin de circonscrire ce que nous entendons par savoirs d'expérience, il convient de préciser que ces savoirs se distinguent des savoirs conventionnels qui s'enseignent ou qui se transmettent facilement pour deux raisons :

- parce qu'ils sont issus d'une pratique relativement prolongée auprès d'une clientèle marginalisée;
- parce qu'ils s'associent à des ressources et à des contraintes précises avec lesquelles les intervenantes et intervenants ont dû apprendre à composer par itération et au fil des ans.

On peut définir ces savoirs comme étant un ensemble de connaissances, d'habiletés, de principes, de stratégies et de réflexes professionnels typiques qui permettent aux acteurs occupant des positions similaires :

- de satisfaire aux exigences du travail prescrit en faisant ce qu'on attend d'eux;
- de relever les défis du travail réel en s'investissant dans des activités qui ont un sens pour eux;
- de préserver leur propre équilibre en redéfinissant plus ou moins clandestinement les paramètres de leur travail.

L'analyse des témoignages a permis de dégager un grand savoir générique autour duquel s'articule tous les autres. Ce savoir consiste à reconnaître, à considérer et à défier les nombreux obstacles susceptibles d'interférer dans les démarches d'intégration socioprofessionnelle de la clientèle. Ces obstacles sur lesquels les conseillers interviennent renvoient :

- aux difficultés et limitations des clients dans les différentes sphères de leur vie;
- au manque fréquent de confiance de l'entourage des clients;
- à l'écart entre le profil général de la clientèle et les demandes des entreprises;
- aux règles implacables d'un marché du travail sélectif;
- aux préjugés sociaux;
- aux propres réserves et difficultés des intervenants à travailler avec certains clients;
- au fouillis de mesures de soutien à l'emploi dans lequel à peu près personne n'arrive à se retrouver;
- aux incohérences et contradictions des organismes qui interviennent de près ou de loin dans la démarche d'intégration socioprofessionnelle de la clientèle;

— à l'insuffisance des ressources communautaires consacrées au soutien de l'autonomie des plus démunis.

L'expérience a amené les conseillers à renoncer aux illusions d'un monde normal ou idéal dans lequel la communication se ferait directement et facilement entre les clients, eux-mêmes, les employeurs ou les intervenants d'autres organismes. Ils ont aussi renoncé à croire que les intérêts des uns seraient automatiquement compatibles avec les intérêts des autres.

— Mon travail consiste à présenter des personnes qui peuvent travailler, qui veulent travailler, à des personnes qui pensent qu'elles ne le peuvent pas. Je les présente à un employeur. Je n'ai jamais vu dans le journal : "Recherchons personne handicapée, qui a de la difficulté à retenir les consignes et qui est lente".

C'est en se fondant sur leurs savoirs d'expérience et sur une intelligence des problématiques singulières que les intervenants parviennent à doser leur investissement, à persévérer dans la recherche des solutions aux multiples difficultés rencontrées par leur clientèle, à croire aux ressources des personnes qu'ils accompagnent, si démunies puissent-elles paraître, et à devenir des intervenants crédibles auprès de leurs vis-à-vis d'autres réseaux. De là, ils ont appris à décoder les discours et à devenir des médiateurs-interprètes entre les clients, leur entourage, les employeurs et les personnels des CLE, de l'OPHQ, des CTA, des CAMO, des CJE, etc.

Afin de présenter les savoirs d'expérience qui se sont dégagés de l'analyse des témoignages, nous les regrouperons en trois grandes catégories qui correspondent aux trois grandes sphères d'intervention dans lesquelles les conseillers s'investissent : l'intervention auprès de la clientèle et de son réseau, l'intervention auprès des employeurs et l'intervention auprès des partenaires d'organismes liés à l'emploi.

Une métaphore permet de comparer le travail des conseillers à celui de mécaniciens d'entretien des processus d'intégration en emploi. Au jour le jour, les conseillers s'affairent à lubrifier les engrenages qui permettront à une personne ou à un ensemble de personnes de progresser dans leur démarche vers l'autonomie et l'emploi. Ils interviennent à tous les niveaux pour défier les obstacles psychologiques, sociaux, économiques et organisationnels qui interfèrent dans leur démarche. À partir de quelques indices, ils savent où, quand et comment il faut agir. C'est avec une compréhension d'ensemble de la dynamique leurs clients, mais aussi des rouages des systèmes dans lesquels ceux-ci doivent évoluer que les conseillers prévoient les bris, ajustent les courroies de transmission, bricolent des pièces sur mesure, recyclent ce qui peut être utile, éprouvent la solidité des nouveaux mécanismes, etc.

5.1 L'intervention auprès de la clientèle et de son réseau

Dans un contexte de rareté d'emploi, reconnaître que ses clients ne possèdent pas nécessairement les compétences personnelles et professionnelles habituellement attendues par les employeurs et s'attendre à ce qu'ils ne soient pas les chercheurs d'emplois idéaux sont les premières étapes à partir desquelles les conseillers peuvent

ajuster leur rôle et travailler avec eux en fonction d'objectifs à la fois stimulants et réalistes. Cette reconnaissance permet aux intervenants de justifier leur position qui consiste à prendre résolument partie pour une clientèle doublement discriminée, c'est-à-dire : 1/ exclue d'un marché du travail qui, de toute façon, ne peut intégrer tout le monde; et 2/ marginalisée en raison des difficultés particulières qu'elle éprouve pour s'intégrer socialement. Les savoirs d'expérience qui caractérisent l'intervention des conseillers auprès de la clientèle et qui seront présentés dans les pages qui suivent consistent à :

- connaître les problématiques typiques des clientèles
- accepter d'être déstabilisé et de renoncer aux manières habituelles d'intervenir
- reconnaître ses propres limites et travailler en équipe
- renégocier la relation;
- saisir les indices et les prises à partir desquels on peut travailler;
- miser sur les capacités d'autonomie des personnes et les aider à croire en elles;
- redéfinir les critères de réussite;
- assurer une présence et un suivi aussi longtemps que nécessaire;
- calibrer la solution sur la différence;
- réinventer les méthodes et les services traditionnellement offerts.

Connaître les problématiques typiques des clientèles

Compte tenu du mandat de la présente recherche, nous nous sommes surtout concentrés sur les convergences des savoirs d'expérience développés dans l'ensemble des SEMO, toutes clientèles confondues, et moins sur les divergences et les spécificités. Notre objectif étant de faire ressortir les catégories de savoirs les plus englobantes possible, il ne pouvait être question de faire une analyse exhaustive des expertises spécialisées. Ce qu'il faut toutefois souligner, c'est que cette expertise existe et que c'est sur elle que repose l'expertise plus générale des SEMO. Ainsi, parmi les savoirs d'expérience des conseillers en emploi, il y a toutes les connaissances développées sur des manières de réagir et les problématiques typiques de leurs clientèles particulières. Loin d'être théoriques ou spéculatives, ces connaissances ont été éprouvées et renforcées par la diversité des situations rencontrées et par la multiplicité des interventions expérimentées. Dans la perspective qui nous intéresse ici, ce qui ajoute à leur valeur, à leur spécificité et à leur cohérence, c'est le fait qu'elles émergent de préoccupations pragmatiques et qu'elles s'articulent à un seul but : soutenir les clientes ou clients dans des démarches vers l'autonomie et vers l'emploi qui sont loin d'être toujours évidentes.

Les connaissances des clientèles particulières partent de ce qu'il y a de plus général pour aller jusque dans les plus fins détails. Sans nier l'unicité de chaque situation, c'est à partir d'une certaine habitude des problématiques typiques chez leur clientèle que les conseillers en emploi se construisent des répertoires de questions ainsi que des outils de travail qui leur permettent de sauver de l'énergie lorsqu'ils ont à cerner un client et à déterminer la manière la plus appropriée d'intervenir avec lui. Ainsi les approches privilégiées par les conseillers ainsi que leurs manières apparemment anodines de recueillir de l'information ou de désamorcer des situations difficiles ne peu-

vent venir que de leur apprivoisement relativement prolongé de certaines problématiques. Comme il est impossible, dans le cadre de la présente recherche, de faire état de toutes ces zones importantes de savoirs, nous ne donnerons que quelques exemples qui illustrent ces façons typiques de cerner ou de s'ajuster aux préoccupations de certaines clientèles traditionnelles des SEMO. Le premier exemple vient d'un conseiller qui intervient auprès de personnes handicapées.

— Nous, on exige le certificat médical, parce qu'on doit démontrer que cette personne a des limitations fonctionnelles et persistantes. [...] À un autre niveau, si je reçois une personne qui est déficiente intellectuelle, j'utilise une approche qu'elle va comprendre, j'appelle ça des chapeaux. Je ne lui parlerai pas de déficience intellectuelle, mais je vais lui demander comment ça allait à l'école. Des fois, les clients sont référés par le CLE parce qu'ils ne gardent pas leur emploi. Il travaille deux ou trois semaines, et l'employeur dit qu'il ne va pas assez vite ou qu'il ne comprend pas les consignes... On le met dehors à cause de ça, et on le blâme d'avoir perdu son emploi. On ne peut pas le blâmer de ça. Il faut vraiment connaître la spécificité de cette personne-là et adapter notre approche à la mesure de ce qu'elle va comprendre. Si c'est une personne qui a des problèmes de santé physique, c'est autre chose. Là, on ira voir quel est le deuil qu'elle a fait déjà de ses capacités. On va avoir une approche qui est spéciale pour ces personnes-là.

Avec les jeunes, l'approche diffère. Comme, ils n'ont généralement pas d'expérience de travail et comme leurs expériences de vie sont loin d'être toujours positives et bien intégrées, il est souvent utile, avant même de parler d'emploi, de travailler sur la connaissance et l'estime de soi. Plusieurs jeunes ont aussi des problèmes avec l'autorité.

— On s'est aperçu qu'à cet âge, la pire chose qui puisse arriver, c'est l'entre-deux : pas d'école et pas de travail, sans statut. Soit qu'ils cherchent une famille, donc une gang, soit que c'est l'isolement, et ce qui s'ensuit. On est souvent le seul adulte significatif, le modèle, la personne à confronter.

Il faut donc trouver une voie d'accès à leur monde qui leur permette de s'exprimer librement sur ce qui importe à leurs yeux, sur les valeurs, l'éthique, sur les choix de vie, la marginalité, etc. Par exemple : "Le travail au noir, bien sûr que ce n'est pas correct; mais, il faut qu'ils mangent. Quand on comprend leur situation et leur système de valeurs, sans les juger, on évite bien des affaires". Les attitudes contrôlantes ou contraignantes ont souvent des effets contraires à ceux recherchés. Les conseillers savent aussi toute l'importance de s'ajuster aux sous-cultures très affirmées auxquelles les jeunes s'identifient fortement.

— J'essaie de cadrer ça parce que ce n'est pas le même langage qu'il faut employer selon chaque type de jeunes. La culture de la rue. Naturellement, il y en a que c'est des problèmes d'autorité; pour eux, le système c'est la grosse machine qui veut les écraser. Si tu sens pas mal trop d'anxiété derrière ça, et d'angoisse, là, tu penses "délire religieux". Il y en a d'autres c'est un trip de passage; il y en a d'autres, c'est une façon de se défendre. L'erreur, je pense, c'est de ne pas rentrer là-dedans. Se dire : "Ce n'est pas vrai, donc j'embarque pas là-dedans". Parce qu'en fait, c'est très important.

Dans les organismes destinés aux femmes, il s'agit souvent de travailler avec des clientes qui ont peu de scolarité et qui reviennent d'une longue absence du marché du travail. Elles sont prises par des urgences quotidiennes et des contraintes

économiques et familiales. Elles n'ont pas eu la possibilité de faire des choix pour elles, de s'affirmer, de se consacrer au développement de leur autonomie financière. Le respect de leur rythme, de leurs priorités et de leurs aspirations est d'autant plus pertinent qu'on cherche à aider ces femmes à reprendre du pouvoir sur leur vie. Plusieurs d'entre elles craignent, à juste titre, de ne pas avoir l'énergie nécessaire pour concilier leurs démarches professionnelles avec leur vie familiale. À ce propos, on remarque qu'une bonne proportion de femmes (environ 30 % dans certains SEMO) ont des problèmes de santé physique (difficulté à rester debout longtemps, fatigue chronique....) ou mentale. Leurs problèmes ne sont pas assez sévères ou persistants pour qu'elles entrent dans la catégorie des personnes handicapées, mais ils limitent considérablement leur capacité de se mesurer aux exigences du marché du travail. Les conseillères savent qu'il ne sert à rien d'investir des énergies dans une direction qui ne correspondrait pas à ce que la cliente veut faire et à ce qu'elle se sent prête à faire.

- Le danger, c'est quand, nous, on croit qu'on a les recettes, voilà. La recette ne va pas toujours avec la cliente. Les erreurs que j'ai faites des fois, c'est quand j'ai voulu appliquer une recette à quelqu'un qui n'était pas là.
- C'est drôle parce que les nouvelles conseillères quand elles rentrent, c'est là qu'elles ont de la difficulté. Elles veulent appliquer des recettes déjà faites. Lorsqu'elles nous consultent, on leur dit : "Vas-y avec la cliente". C'est avec le temps que tu apprends ça.
- Les frustrations viennent beaucoup de ça aussi. Quand la conseillère veut tellement pour la cliente, elle veut essayer plein d'affaires, lui trouver des solutions, elle s'épuise énormément et perd le contact avec la cliente. Il ne se passe rien et elle se demande pourquoi. Elle ne comprend pas. Elle est passée à côté de la "track" parce qu'elle n'était pas assez centrée sur la fille.

Dans les organismes qui desservent des clientèles multiples, les problématiques varient : toxicomanie, problèmes avec la justice, etc. Dans un organisme destiné aux hommes de 30 ans et plus, un conseiller explique que plusieurs clients ex-travailleurs se rebiffent face à l'idée d'entreprendre une démarche de recherche d'emploi. Après avoir assisté, impuissants, à l'effondrement de leur vie personnelle et professionnelles, ils se sont construit une existence sans espoir et sans désirs pour éviter d'être frustrés. Se remettre en quête d'un emploi, c'est risquer de raviver des blessures mal cicatrisées. Avec cette clientèle, les conseillers ont appris que la motivation à travailler va souvent de pair avec des besoins affectifs plus profonds.

- Durant les années qui ont suivi la perte de leur emploi, ils ont réussi à faire le deuil d'un style de vie et aussi de la famille qu'ils avaient. Leur niveau de vie a baissé énormément. Les besoins de consommation, il a fallu qu'ils s'en débarrassent parce qu'à toutes les fois où ils les éprouvaient, ils éprouvaient une frustration. Les besoins affectifs aussi. Le besoin est associé beaucoup à de la frustration chez eux. Donc, quand un homme de 45 ans vient nous voir et qu'on lui dit : "Là, au cours des trois prochaines semaines, je voudrais que tous les besoins dont tu as eu de la misère à te débarrasser au cours des cinq dernières années, je voudrais que tu te les réappropries. Ce sont ces besoins qui sont à la base de la motivation qui va faire que tu vas aller de l'avant, que tu vas avoir un peu de 'drive' et faire des choses pour résoudre certaines difficultés que tu rencontres". Il réplique : "Cela m'a fait tellement mal de me débarrasser de cela. Si tu penses que, pour tes maudites semaines, je va faire ça. Cela fait cinq ans que je m'organise pour avoir moins de frustrations ! J'en ai déjà eu un système de son et une auto de l'année dans la cour. Là, je n'en veux plus". Pas chez tous, mais pour une partie de ces hommes-

là, dans leurs valeurs, c'est encore présent la culture de l'homme pourvoyeur. La motivation principale pour travailler, c'était la famille à faire vivre. Mais là, ils sont rendus à 45 ans et ils ont vécu un divorce qui les a dérangé pas mal. Ils sont souvent en crise contre les femmes. Certains vont même jusqu'à préférer travailler au noir pour ne pas payer une pension alimentaire. La famille ce n'est plus du tout dans leur projet de vie. Dans un exercice de groupe, il est arrivé que des hommes en viennent à dire que la meilleure manière d'amorcer leur démarche de recherche d'emploi était d'aller "cruiser" dans les bars. En arrière de cela, ils se posent crûment la question : "Pourquoi j'irais travailler si je suis tout seul?" Il faut rentrer dans cela.

En examinant d'autres témoignages de ce type on pourrait sans doute constater que plusieurs des approches particulières préconisées auprès des différentes clientèles des SEMO sont similaires ou, au moins compatibles. Ce qui varie surtout d'une clientèle à une autre, ce sont les raisons précises qui en renforcent la pertinence.

Accepter d'être déstabilisé et de renoncer aux manières habituelles d'intervenir

En voyant se dessiner les différentes facettes des problématiques rencontrées dans les SEMO, on est amené à comprendre que le travail des conseillers exige une grande ouverture à la différence et à l'imprévisibilité des situations. En ce sens, les conseillers ont développé une capacité à mettre de côté les certitudes et à travailler plutôt avec des questions, des indices et des réponses provisoires. La personne en colère est-elle simplement exaspérée après avoir fait une multitude de démarches infructueuses ou éprouve-t-elle de sérieux problèmes de santé mentale? Le comportement insolite du client est-il attribuable à la consommation de drogue ou à une légère déficience intellectuelle? La motivation subite d'une jeune femme à se trouver un emploi cache-t-elle un problème de maniaco-dépression? Les situations corsées étant aussi fréquentes que les zones grises, les conseillers ont à s'avancer auprès des clients en ne sachant pas vraiment ce qui les attend.

— Là, tu as une cliente dans ton bureau... Tu ne dis pas qu'il faut qu'on passe par telle étape, qu'on fasse telle affaire... T'en n'as pas de guide. Tu y vas un peu comme ça va. À partir de ce que tu es et de ce que la cliente amène.

Par ailleurs, malgré les années d'expérience acquises, les conseillers ne cessent jamais d'être troublés par les situations de détresse ou d'injustice dont ils sont témoins ou encore par les conduites embarrassantes de certains clients. Cette sensibilité à la condition des personnes ainsi que cette disposition à travailler à partir de leurs doutes et à reconnaître leurs propres réactions d'inconfort constituent les points de départ de leur intervention. C'est à partir de cette sensibilité et de cette ouverture que les conseillers développent leurs compétences les plus précieuses. Au-delà des différences individuelles, ce qui caractérise leurs pratiques, c'est la renonciation aux solutions toutes faites ainsi que leurs manières d'être présents aux clients sans verser dans la victimisation, dans la moralisation ou dans la condescendance. Cela se traduit par une capacité d'accepter les clients tels qu'ils sont, par une détermination à chercher à les comprendre et à les rejoindre là où ils sont.

— Les clients nous placent très souvent dans une situation d'incompétence ou de déséquilibre. Ils nous déséquilibrent et là, nous, il faut reprendre notre équilibre. Quand tu rencontres un

traumatisé crânien, tu te demandes : “Où est-ce que je pourrais bien lui trouver quelque chose ce gars-là?” Tu es complètement déséquilibré parce que tout le monde autour pense que, lui, ne pourra jamais rien faire. Tu es en situation d'incompétence. Tu cherches des moyens de combler ça et c'est ce qui fait qu'on arrive à trouver des moyens et qu'on change.

— Pour commencer, je pense qu'une particularité de tout le monde qui va parler ici, c'est qu'on ne demande pas à nos clients de s'adapter à nous. On s'adapte à nos clients. C'est nous qui allons vers eux.

Cela suppose de côtoyer des situations extrêmes de désarroi ou de découragement sans chercher à se réfugier derrière son rôle et en évitant les attitudes de pitié et de culpabilité.

— Il y a des clients qui n'ont aucune espèce de tissu social autour d'eux. Ils sont esseulés, surtout ceux qui ont des problèmes de santé mentale. Ils sont dans des sous-sols mal famés. Ils les ont sortis des institutions. [...] Des fois, on n'a pas idée de la détresse dans laquelle se trouvent nos clients. Réussir à les soustraire un peu de ça, ça va déjà être pas mal.

— Parfois, en entrevue d'accueil, la personne va te raconter des choses qui ne sont pas disables. Le degré de confiance que ces gens-là développent avec nous autres, même à la première entrevue, explique un peu le succès qu'on a.

Parfois l'angoisse ou l'impuissance se traduisent aussi par des conduites difficiles à supporter, des conduites qui heurtent les valeurs du conseiller ou le confrontent à ses propres limites.

— Les clients qui siphonnent le plus, ce sont ceux qui arrivent vraiment agressifs : “Toi tu vas me trouver une job; moi je brasse de la merde dans la vie”. Tout ce qu'ils cherchent dans le fond, c'est te coincer, te provoquer. Il faut que tu fasses attention à tout ce que tu vas dire, ils ne t'accordent pas nécessairement de compétence. Pour moi, c'est la clientèle la plus difficile. Je pense qu'il y en a qui “dealent” mieux que d'autres avec l'agressivité. [...] On en a quelques-uns. Tu en as toujours dans ton case-load qui se font remplacer par d'autres. Il y a un bon roulement finalement.

— Ces clients-là qui se présentent au CLE, qui sont menaçants, c'est sûr qu'ils vont nous les envoyer. J'en ai vu un, il a viré tout le monde à l'envers, sauf mon bureau. C'est moi qui le recevait, mettons que c'était mieux, moi, qu'une conseillère junior. Le gars c'était un manipulateur professionnel.

Même dans les situations extrêmes, on remarque que les attitudes moralisatrices font rarement partie des réflexes des intervenants des SEMO. Ceux-ci ont plutôt développé une capacité à dépasser les premières impressions et à repérer les qualités, le potentiel ou encore la détresse des personnes derrière les comportements agressifs, cyniques ou manipulateurs. On ne parvient pas à cela du jour au lendemain et on n'y parvient pas toujours non plus. Pourtant, les conseillers savent que cela fait partie intégrante de leur travail et de ce qui les distingue. Après tout, certains clients se retrouvent au SEMO, précisément parce que leurs conduites font généralement problème.

— C'est comprendre que ces gens-là réagissent d'une telle façon parce que c'est ce qu'ils ont appris pour régler leurs difficultés. S'ils font ça, ce n'est pas pour déplaire à un tel. Dans le fond, le client, c'est juste ça qu'il connaît pour répondre à son besoin, pour survivre. Ce qui n'est peut-être pas adéquat pour nous, mais pour lui ça l'est, adéquat. Déjà, quand tu le vois comme ça, ce

n'est plus la même chose. Tu ne le juges plus pour ce qu'il fait. Tu essaies de lui donner d'autres façons : "Si tu t'y prends d'une autre façon, peut-être que tu n'auras plus ce genre de conséquences-là". C'est un peu comme ça qu'on réussit.

— Parfois, on a des menaces. Ou on se fait dire qu'ils vont aller à J.E. J'en ai même un qui a fait appeler une amie pour me dire : "Bonjour, je suis une telle de J.E.; on veut aller chez vous". Ça démontre que la personne est vraiment sans ressource. Il n'y a pas personne qui l'écoute. Elle ne sait plus quoi faire. Elle sort l'ultime menace.

Plutôt que de condamner les conduites dérangeantes et contre-productives des clients, les intervenants cherchent donc à en comprendre la rationalité. Ils cherchent aussi à trouver des manières efficaces de composer avec ces situations. Comme chaque conseiller a toujours, dans sa clientèle, quelques individus qui lui font particulièrement problème, différents moyens d'y pallier sont inventés. L'adaptation de l'offre et de la séquence des services en fonction de chaque situation constitue une astuce simple et efficace permettant de prendre la juste distance commandée par certaines situations. On restera présent auprès d'une personne indécise qui ne semble pas prête à s'engager, mais on dosera son investissement. Parfois, on prendra le soin d'écouter très sérieusement les récriminations de clients récalcitrants ou agressifs. D'autres fois, on saura qu'il est préférable de leur donner le temps de connaître un peu les intervenants ou les services du SEMO avant de commencer un travail plus engageant de counseling.

— Je lui dis : "Tu viens pour ton barème? OK. Ici il y a des séances de recherche d'emploi de groupe : c'est lundi, mardi, mercredi matin, libre à toi de venir. Tu peux avoir ton barème comme ça". Par la suite, certains vont dire : "Sais-tu, j'aimerais ça rencontrer une conseillère; j'aimerais ça qu'on discute". Cela a l'effet de les amener à dire : "Je veux être rencontré en individuel parce que je veux faire quelque chose". Oui, il y a des gens qui viennent pour le barème, mais on peut les raccrocher plus tard.

Lorsque la relation est suffisamment bien établie et que l'occasion s'y prête, le conseiller pourra ouvrir l'échange et amener la personne à réaliser que certaines de ses attitudes peuvent être liées à plusieurs difficultés qu'elle rencontre et que le choix lui revient de changer ou de continuer. Cela doit pourtant se faire sans tomber dans les reproches directs ou voilés qui ne feraient que provoquer la fermeture en compromettant les possibilités de collaboration ultérieures. Ici, c'est la franchise et la transparence qui constituent les meilleurs atouts des conseillers et qui contribuent à construire un lien de confiance.

Si la clientèle des SEMO n'est pas toujours représentative des chercheurs d'emploi ordinaires, on remarque que les stratégies d'intervention des conseillers ne sont pas non plus représentatives des manières ordinaires d'offrir des services de soutien à l'emploi. Il y a beaucoup de créativité et de flexibilité dans leurs interventions. Même si les conseillers rencontrés ont tous développé des manières personnelles et originales de faire, des manières qui s'avèrent généralement efficaces, ils ne s'accrochent pas à des solutions universelles. Lorsque les voies d'intervention qu'ils utilisent ne leur permettent pas ou ne leur permettent plus d'être efficaces dans une situation donnée, ils s'interrogent. Ils cherchent la clé avec laquelle ils pourraient débloquer une situation.

— J'aime avoir une certaine routine. Pourtant, je vais toujours être insatisfaite si les outils que j'ai ou ma façon d'intervenir ou les activités qu'on a ne me permettent pas d'arriver au résultat que je vise. C'est sûr que je suis toujours un peu déstabilisée quand ça arrive, mais c'est stimulant en même temps.

Cette ouverture se manifeste par un souci d'analyser l'ensemble des contraintes avec lesquelles on doit composer et une disposition à appliquer des solutions locales et ponctuelles⁷. Cela signifie ajuster constamment ses interventions à la situation rencontrée “ici et maintenant”. Cela veut aussi dire que l'on est capable de mesurer la portée des actions qu'on pose, qu'on peut accepter de reconnaître ses propres limites et qu'on est disposé à profiter des points de vue d'autres collègues pour se sortir de certaines impasses professionnelles.

Reconnaître ses propres limites et travailler en équipe

Pour intervenir de manière professionnelle, les conseillers apprennent à reconnaître leurs forces et limites. Quand cela est possible, les SEMO organisent aussi le travail en misant sur les ressources complémentaires des équipes. Dans certains cas, l'attribution de clients aux conseillers se fait en visant à maximiser les affinités entre les uns et les autres.

— Finalement, on s'est rendu compte que ce n'est pas vrai qu'on peut aider tout le monde. Dans le fond, il y a des gens avec lesquels on a de la difficulté à travailler. On essaie bien d'être fine, gentille, mais à un moment donné, c'est ça qui ressort... Par exemple, il y en a une, elle est parfaite pour travailler avec des gens polytoxicomanes. Ce n'est pas tout le monde.

— En travaillant en équipe, en connaissant nos collègues de travail et en faisant des études de cas, on comprend que chacun a des facilités avec tel type de dynamique. Moi un bon caractériel délinquant, je le refile à “X”. Moi, j'ai toujours peur de me faire avoir... C'est moins réglé en moi ça. “X” n'a pas de problème avec ça. Il trouve ça “cute”. Il les laisse aller et, un moment donné : Clac! Les jeunes le trouvent extraordinaire. Une autre, qui travaille avec moi, est bien avec ceux à qui il faut expliquer longuement, beaucoup. Ce sont des jeunes qui, à l'école, à chaque fois qu'ils allaient voir le prof, il n'expliquait pas assez. Ma collègue aigüise son crayon à mine et elle leur explique. Moi je suis plutôt impatient. Si j'explique une cinquième fois, il y a des signes de nervosité. Je ne suis peut-être pas la personne idéale pour ça. Moi, je sais que je peux gérer d'assez hauts niveaux d'angoisse. Il faut vraiment que la personne soit décrochée pour que je dise : “Là j'en ai assez!” Par contre, je sais qu'avec certains types de clients, j'ai besoin d'aller voir mon boss souvent.

Le soutien de l'équipe peut prendre la forme de conseils techniques, d'échanges d'expertises, d'études de cas, de pairage entre conseillers ou d'échanges plus informels. À ce propos, les intervenants insistent aussi sur la nécessité d'avoir recours au soutien de l'équipe pour faire reculer leurs limites, surmonter certaines de leurs résistances spontanées.

⁷ Par opposition à des solutions «universelles» présumément applicables n'importe quand, avec n'importe qui et dans n'importe quel contexte.

— La difficulté là-dedans, c'est quand tu rencontres un client qui t'est vraiment antipathique. Tu as quand même à faire ce travail-là. Le défi est toujours là, dans la job qu'on fait. Dans ces cas-là, je trouve qu'on a archi-besoin de supervision.

— Nos études de cas, c'est très dynamique. Chacune apporte un cas. On lui demande : “Qu'est-ce qui arrive? Comment vois-tu la situation?”. Fréquemment, la conseillère finit par dire : “J'ai tout essayé”. C'est tout l'isolement qui est là aussi et qu'on brise. Bon, finalement, au bout du compte, quand on commence à en parler, il y a bien des solutions qui n'avaient pas été essayées. Les études de cas, ça permet vraiment de développer nos interventions, d'essayer des choses, de profiter de la dynamique de l'équipe.

Cette capacité exige de la confiance, de l'humilité et une bonne dose de lucidité.

— Il y a la qualité de la relation qu'on peut établir avec soi-même, ça passe par là. Les autres sont des miroirs de ce qu'on a réglé et de ce qu'on n'a pas réglé. Si on parle d'études de cas, c'est pour voir au fond, où on s'accroche. [...] J'avoue que les premiers mois quand on a joué à ça, je disais souvent : “Là on arrête ça. Je sacre mon camp. Je ne veux plus jouer. Je n'aime pas ça.”

— À travers ça, on voyait pourtant d'autres optiques. On voyait que les limites étaient un peu reculées à chaque fois et le vrai sens du travail d'équipe a commencé. Tu peux travailler en équipe et dire : “Une telle elle est meilleure dans les programmes de main-d'oeuvre, un autre connaît le réseau scolaire, un autre les centres Jeunesse”. C'est à un premier niveau. Maintenant on est rentré à un deuxième niveau, plus profond, où on peut s'épauler. Si on n'est pas épaulé, c'est là que c'est dangereux. On peut se tromper administrativement. C'est chiant ça. Mais quand on se trompe en termes humains, dans une relation d'aide où on s'investit, c'est là que les dommages sont plus sérieux. Quand je travaille avec un caractériel, c'est moi qui y goûte parce que, lui, il est blindé mur à mur. Mais avec d'autres, une clientèle plus sensible, ça peut être plus dommageable. Mais cela prend un grand respect entre les conseillers.

Renégocier la relation

Si, dans la plupart des services d'emploi ordinaires, l'intervenant est considéré par la clientèle comme un professionnel qui peut soutenir une démarche d'orientation ou de recherche d'emploi, cela ne va pas nécessairement de soi dans un SEMO. Le conseiller en emploi d'un SEMO peut être perçu comme le messie qui peut régler tous les problèmes, le magicien qui sort des emplois de son chapeau. Il est parfois la seule oreille attentive et bienveillante de l'entourage.

— J'ai des jeunes qui arrivent de partout. Pour le jeune qui vient d'ancienne Europe de l'Est, je suis un fonctionnaire et j'ai des jobs dans mon tiroir. Il pense que s'il est bien gentil, je vais lui en donner une. C'est comme ça que ça marchait là-bas. Pour le jeune haïtien, je suis peut-être le grand sorcier : si je parle à son proprio, il va comprendre que le loyer n'est pas payé. C'est l'équivalent du sorcier de son village.

— Je pense à une femme de 42 ans qui a toujours été danseuse et qui était sortie d'une maison de thérapie depuis trois semaines. Elle vient et dit qu'elle veut une bonne job et qu'elle doit garder son “beat de vie”. Ou encore, un homme de 50 ans qui avait toujours travaillé dans une même entreprise et qui est congédié à cause des changements technologiques. Il veut le même salaire et les mêmes conditions de vie pour payer sa maison parce que sa femme menace de le quitter.

— En déficience intellectuelle, quand c'est la première fois qu'ils cherchent à aller sur le marché du travail et qu'il n'y a personne qui y croit autour de lui... Il n'est pas méfiant. Il a une mé-

connaissance totale de ce qui l'attend. Il est dépourvu. Quarante ans, il débarque sur la planète Terre et il veut travailler. Il me voit comme le sauveur, qui va tout faire, qui va lui permettre de se réaliser. Il n'y a pas personne d'autre que lui et nous qui y croit.

Si les choses ne sont pas replacées dans leur juste perspective par rapport à des attentes irréalistes ou trop grandes, il y a bien sûr des risques d'épuisement des conseillers. On risque aussi d'assister à des relations qui ne tardent pas à s'envenimer.

— Il est important d'aller vérifier les attentes de la personne et de lui expliquer notre mandat. Il faut faire en sorte qu'elle se sente impliquée dans sa démarche. Ce n'est pas juste nous qui allons lui trouver un emploi. Il faut que ça soit clair.

— Et plus les clients se positionnent en position basse, plus il faut faire attention parce que tu vas devenir le bourreau avant longtemps, si tu gardes cette position-là. C'est très clair : si tu veux prendre le chapeau de sauveur, tu vas prendre le chapeau de bourreau. C'est très relié. C'est pour ça qu'il ne faut pas garder ce chapeau trop longtemps.

Le conseiller en emploi est aussi très souvent associé à la personne qui coupe, maintient ou augmente les chèques d'aide sociale.

— Je dirais que 75 à 85 % des gens rentrent avec des résistances, ils sont référés par un CLE, ils nous voient comme des "boubou-macoutes" qui veulent les couper. Donc, ils ne sont pas contents d'être là. Parce qu'à leurs yeux, on a un pouvoir "chèque/pas de chèque", "augmentation/pas d'augmentation". C'est sûr que la première demi-heure, c'est ça. Il faut les rassurer et leur dire : "Bien non, je ne suis pas là pour te couper".

— Il y a des effets pervers aux programmes de soutien financier. Parfois, il y a des personnes qui se présentent chez nous, référées par le CLE, et on leur a dit : "Si tu vas au SEMO, ça va te donner 100 \$ par mois de plus".

Dans ces cas-là, on comprend que la personne est méfiante ou ratoureuse. Il faut faire tout un travail de redéfinition des rôles, rassurer la personne qui a peur de perdre son chèque et établir les bases d'une relation de confiance, mais aussi d'une relation où la personne s'engage dans une démarche qui a un sens pour elle.

— Je ne commence pas tout de suite en partant à exiger de choses de la personne. C'est premièrement : "Salut...". Et il y a tout un espace physique dont je tiens compte. Moi je n'ai pas vraiment un bureau; ce sont des chaises. Je commence par clarifier et démystifier mon rôle. Je dis quels sont nos services, j'explique de façon large les possibilités qu'on peut lui offrir. Mais, en même temps, j'essaie de voir pourquoi il est venu. C'est quoi sa motivation principale. La peur d'être coupé? OK. "C'est effectivement une bonne raison. Maintenant, as-tu envie de faire autre chose? À part d'avoir la peur d'être coupé, as-tu envie d'essayer quelque chose? Tu sais, pour le barème (augmentation de son chèque), tu sais ce que tu vas être obligé de faire?" C'est un peu comme cela que je l'embarque.

— Ce qui est à la base, quand tu vois une cliente pour la première fois, c'est de créer le climat de confiance. Il faut qu'elle ait confiance en moi, surtout si elle est référée par un agent d'aide sociale. Elle se demande si on est lié à l'aide sociale : "Est-ce qu'elle va me dénoncer si je fais du travail au noir?" Ça on vit ça beaucoup. C'est positif d'être indépendant de l'aide sociale parce qu'on peut se permettre de dire à la fille : "Moi, ce n'est pas mon rôle de te dénoncer. Ce que tu me racontes, ça reste ici".

Il arrive d'autres situations où la motivation à venir au SEMO restera une énigme pour quiconque ne connaît pas certains phénomènes sociaux typiques qui interviennent dans les démarches des clients. Deux exemples de ces phénomènes sont rapportés : le premier est observé dans un SEMO pour personnes handicapées et le second dans un SEMO pour les jeunes.

— Ça va arriver que le client, déficient intellectuel, se pointe, un beau matin, parce que la famille d'accueil a intérêt à ce que le gars aille travailler. Il lâche la maison. Il les laisse tranquilles pendant deux ou cinq jours semaine. Aussi, ils vont lui augmenter sa pension... Ils lui disent : "Va là [au SEMO], ils vont te trouver une job".

— Je rencontre de plus en plus de jeunes qui sont pris avec l'endettement, avec les "shylocks". Je crois que c'est un phénomène typique à Montréal à cause de l'appauvrissement. Il ne sont pas prêts à travailler, mais il faut qu'ils travaillent demain, sinon ils vont se faire casser les jambes. Ça crée une pression incroyable qui nous arrive sur notre bureau automatiquement : "Si tu ne me trouves pas une job, mon tabernacle..." Là, tu te demandes comment ça se fait qu'il est si pressé? Je me rends compte, depuis deux ans, que ce sont des cas qui arrivent de plus en plus. Quand les fins de mois arrivent, ils vont soit paumer leur système de son ou les lasers du voisin dans les "pawn shops". Après ça, c'est le "shylock", aux alentours de 20 % d'intérêt par mois; ça va avec les Hells et les Rock Machines. Ils ne niaient pas avec le puck.

Compte tenu de ces éléments de départ, on comprend que le travail avec la clientèle ne peut se résumer à répondre, à un premier niveau, aux demandes initiales des personnes qui viennent consulter. Il faut cerner les véritables motivations, comprendre les craintes, mettre au jour les petites tactiques de manipulation. Ces illustrations traduisent l'importance de clarifier la relation, de recadrer les attentes, de dire ce qu'on peut faire et ce qu'on ne peut pas faire, mais aussi de comprendre la position initiale du client sans lui faire la morale ou le juger. À ce propos, les conseillers sont unanimes pour dire l'importance de bien établir l'entente dès le départ, d'éviter les malentendus et les ambiguïtés, bref de partir sur des bases solides.

— À l'accueil, moi je vais mettre les choses très très claires. Je lui dis : "Je suis prête à t'entendre, à t'écouter, à t'aider, mais, moi aussi, j'ai besoin de savoir ce que toi t'es prêt à faire. Tu peux me faire confiance, mais, moi aussi, il faut que je puisse te faire confiance. C'est pas une 'game' tout seul. On est deux qui embarquent dans la chaloupe et on verra si on va ramer ensemble".

— Je vous assure qu'un jeune de 17 ans qui n'a pas de père et tu lui dis : "Aujourd'hui, on parle d'homme à homme". Tu entends voler les mouches. Mais si je n'ai pas eu cette discussion-là, je vais travailler fort en maudit lorsque viendra le moment de son intégration sur le marché du travail.

Saisir les indices et les prises à partir desquels on peut travailler

La préoccupation centrale chez tous les intervenants rencontrés consiste à établir un lien significatif avec le client en comprenant bien son cadre de référence, son histoire professionnelle, mais aussi son histoire personnelle et sociale. Pour cela, les phases d'accueil et d'évaluation sont déterminantes. Les conseillers sont alors très actifs et alertes pour évaluer les obstacles susceptibles de se poser dans la démarche des clients, mais aussi leurs capacités et ce qui pourrait les amener à se mobiliser. Ils

travaillent avec leurs questions tout en tentant d'amasser tous les indices qui pourraient leur servir et en prenant le ton qui convient. Il s'agit en quelque sorte de faire du "judo social", c'est-à-dire d'utiliser les élans et les résistances du client pour l'amener à bouger.

— Nous ce qu'on fait d'abord, on écoute le client. On essaie de voir où est-ce qu'il est rendu, par où il a passé. Il faut savoir par où il a passé, qu'est-ce qu'il aimerait faire, qu'est-ce qui le fait chier, qu'est-ce qui l'encourage.

— La passion que j'ai dans mon travail, c'est l'évaluation, comprendre le profil, voir les obstacles, les limites. Moi, c'est toujours le gros contact. [...] Je ne remplis pas de questionnaire. Je cherche des indices qui vont me dire comment je vais pouvoir intervenir avec cette personne-là, dans le respect de toutes les sphères de sa vie. Ça me dit que ce n'est pas nécessairement un CV qu'il faut demain matin.

— C'est un défi personnel. J'ai 10 minutes pour exercer le seul pouvoir que j'ai : un pouvoir d'influence. Avec eux, on ne peut pas marcher avec la contrainte... Je dois savoir à quel niveau de langage il faut que j'aïlle. Quelle expression je dois prendre? Qu'est-ce qui l'anime? Réagit-il quand je parle comme ça? Est-ce que je suis capable de mettre des mots sur ses expériences pour qu'il se sente reçu, compris? Les jeunes, ça clique ou ça ne clique pas. Il n'y a pas de nuances, ils ne s'étouffent pas avec ça. C'est le premier défi de la journée. Si je rate mon coup, je suis fait à l'os! Comment je vais l'accrocher?

Cette connaissance du client, de ses limitations et de ses réactions typiques face aux difficultés est une base à partir de laquelle les conseillers peuvent l'aider à compenser ses limitations, le préparer à ce qui l'attend et négocier son intégration éventuelle dans une entreprise. Les conseillers ont donc à être très au clair avec le client à ce propos. Ce travail est parfois ardu et émotivement difficile, notamment lorsque la personne ne reconnaît pas ses limitations. Il s'agit alors de déployer ce qu'il faut de courage, de diplomatie et de sensibilité à la personne.

— En 14 ans d'expérience, je n'ai pas encore rencontré de déficient intellectuel qui se reconnaît comme personne handicapée; et 90 % des personnes en santé mentale ne s'identifient pas non plus comme handicapées. Il faut que tu lui donnes l'information, tu ne peux pas la leurrer. Il faut que la personne soit prête à ce processus-là et tu ne peux pas leurrer les employeurs non plus.

— C'est sûr qu'on a un rôle à ce niveau-là parce que ça fait partie du processus d'acceptation de la personne. Si la personne n'accepte pas les limitations qu'elle a, cela va avoir un impact sur son intégration. Que ce soit un handicap ou un aspect social de sa vie.

Ce travail est aussi délicat, pour les conseillers de SEMO qui ne travaillent pas avec des personnes officiellement reconnues comme handicapées, mais qui vivent néanmoins plusieurs difficultés combinées. Il s'agit alors d'une habileté à questionner et à décoder.

— C'est super "touchy". Moi un client qui a un petit quelque chose, j'ai à savoir si c'est de l'ordre de la déficience, de la santé mentale, de la pauvreté culturelle. Souvent ça se recoupe, j'ai les mêmes outils : "À quelle école es-tu allé? Au régulier ou non?"

— On pose des questions de plus en plus précises. Au début je lui demandais : "Est-ce que ça allait bien à l'école? Il répondait que oui; il avait 60 %; c'était OK, il passait. Maintenant je lui demande, combien t'avais? Ta note?"

— Là tu cherches, mais pourquoi ils l'ont mis dans cette école-là? Étais-tu bien tannant ou c'était lent avant que tu apprennes? Tu recoupes, tu recoupes, tu recoupes. Quand tu es chanceux, tu tombes sur le bon piton.

Les conseillers s'intéressent à ce qui touche l'emploi, mais ils restent aussi à l'affût afin de saisir tout autre élément qui peut interférer positivement ou négativement dans le cheminement du client : son cadre de vie, son noyau social, sa culture. Ils savent que l'intégration professionnelle n'est jamais indépendante des autres sphères de la vie des personnes (préoccupations financières, vie amoureuse, soins aux enfants, etc.).

— Quand je le rencontre, on va commencer naturellement par parler de recherche d'emploi. Ensuite, j'enchaîne : "Puis, à part ça comment ça va?" Parfois, ça ouvre; parfois, il faut insister : "Puis tes amours, comment ça va? Tes chums de ton ancienne gang, les revois-tu des fois?"

— Ça fait trois rencontres que je fais avec une cliente, juste pour préparer une lettre qu'elle va donner à ses parents pour leur dire qu'elle change d'orientation. Parce qu'ils vont lui faire une crise épouvantable. Elle pleure, pleure, pleure. "Ça n'a pas de bon sens, ils vont se choquer après moi". Trois rencontres là-dessus! Je me dis : "Si l'agent du CLE savait ça!" Et pourtant ça va être important pour elle. Elle ne veut pas travailler dans le domaine dans lequel elle a étudié. Il faut qu'elle change.

Ce souci d'établir une relation franche et de bien connaître les désirs et les craintes de la clientèle avant de vouloir proposer une démarche ou un objectif à une personne vient de l'expérience des conseillers et ce, quelle que soit la clientèle. De la même manière, cette expérience leur enseigne à mettre de côté les solutions toutes faites pour s'intéresser à ce qui peut convenir au client unique qu'on a devant soi.

— On ne lui dit pas, tu vas faire ci ou ça. On se questionne nous-mêmes : "Où est-ce qu'il serait le mieux pour tout de suite? Qu'est-ce qui pourrait l'accrocher davantage pour tout de suite?" On n'essaie pas de le rentrer à quelque part. On essaie de savoir où est-ce que lui serait le mieux. Pas où est-ce que nous autres on est le mieux.

Miser sur les capacités d'autonomie des personnes et les aider à croire en elles

Selon les conseillers, un danger qui guette souvent les intervenants moins expérimentés est de vouloir "à la place du client" ou de vouloir "plus que le client" au lieu de vouloir "avec le client". Cette manière de faire ne fait que contribuer à déresponsabiliser la personne en plus de créer un terrain propice à l'épuisement professionnel du conseiller.

— Une façon d'éviter d'être en surcharge, c'est de faire en sorte de bien connaître les attentes du client, de faire en sorte qu'il y ait une espèce de contrat entre le client et toi. "Moi, je vais faire telle chose, toi tu vas faire telle chose". [...] Sans ça, la personne reste chez elle et nous, on essaie de poser des gestes qui ne donnent rien.

La nécessité de cet engagement réciproque est si déterminante quant aux chances de réussite d'une démarche qu'il arrive que des conseillers sentent la pertinence de mettre le client à l'épreuve. Cela s'observe surtout avec des personnes à la motivation chancelante ou avec d'autres qui oscillent entre leur goût d'avoir un emploi et la peur de passer à l'action.

— J'ai un bon flair pour ça. Aussitôt que je sentais qu'un client avait le goût de reculer, je le mettais à l'épreuve tout de suite. Pour du bidon, je le faisais venir de bonne heure le matin. Je disais : "Bon j'ai des possibilités d'emploi pour toi!" S'il ne venait pas, là, je savais tout de suite à quoi m'en tenir. Ça fait qu'on travaillait sur du concret. Au moins on pouvait travailler là-dessus. [...] C'est ce que j'appelle des habiletés transférables. Que tu te lèves pour prendre l'autobus, pour aller à ton rendez-vous avec ton conseiller en main-d'oeuvre ou pour le travail, c'est exactement la même chose.

Un autre savoir d'expérience fondamental consiste donc à faire équipe avec le client ou plus précisément à agir comme un guide à la fois exigeant et bienveillant.

— Moi je le dis souvent : "Je suis ton coach. On va voir ensemble les situations, essayer de prévoir les coups, ce que tu es capable, pas capable, mais jamais je n'irai sur la glace à ta place". Les jeunes comprennent bien c'est quoi mon rôle et le leur : "Ce n'est pas moi qui vais aller patiner, 'scorer'; mais on va voir comment tu peux faire".

Ce rôle suppose une habileté à cerner avec assez de précision ce que les clients sont très bien capables de faire seuls, ce qu'ils peuvent faire en étant accompagnés ou encouragés et ce qui dépasse leurs capacités, dans l'immédiat ou de manière permanente.

À partir de cette évaluation, il s'agit d'encourager la personne à faire toutes les démarches qu'elle est en mesure de faire et de veiller à ce qu'elle reprenne ainsi de la confiance et du pouvoir sur sa destinée.

— C'est sûr qu'on a plus souvent besoin d'intervenir, mais on va aussi favoriser la responsabilisation des gens, se coller à ce qu'ils sont en mesure de faire. Tout ce que la personne est en mesure de faire, on ne le fera pas à sa place. On va aller chercher au maximum les capacités de cette personne-là. Si c'est juste d'écrire des noms d'entreprises où elle voudrait aller, bien on va lui confier au moins cette responsabilité-là.

Certains principes sont respectés dans ce processus de mise en mouvement ou de remise en mouvement des clients vers l'autonomie et l'emploi. Un premier principe consiste à proposer des objectifs concrets de manière à rendre la réussite visible et satisfaisante. Le second principe consiste à aider le client à établir des buts réalistes et accessibles en graduant la démarche de manière à lui permettre d'enregistrer des petites réussites. Le troisième principe consiste à soutenir la personne pour qu'elle reste en mouvement et qu'elle soit constante dans ses démarches et dans ses efforts.

— Il faut leur faire faire des choses pour qu'ils se sentent impliqués. Même si ce sont des petites choses. Je lui dis : "Va me chercher ton diplôme". C'est une démarche simple. J'ai juste à prendre le téléphone et je vais l'avoir. Mais ce n'est pas ça, je veux qu'il s'implique. Pour lui, c'est une grosse démarche. Là, il y va, et il finit par l'avoir. Il me l'apporte et il est content. Il a participé un peu. Il a fait un pas. C'est important de les tenir en activité.

— Parfois, même si je n'ai pas de job précise en vue, j'ai des contacts avec des employeurs. Je l'invite à faire des actions, quelque chose de tangible : "Va à telle place. Présente-toi là".

Un autre principe aussi important consiste à prendre beaucoup de soin pour que la personne ait le sentiment intime d'être maître de son cheminement. Celle-ci doit sentir qu'elle est libre d'exercer ses choix et de prendre des décisions quant à ce

qu'elle désire entreprendre. C'est de cette manière qu'elle pourra s'attribuer le crédit de ses réussites.

— il faut les impliquer et c'est ça qui leur permet de vivre des réussites, de prendre un peu de confiance, d'assurance pour arriver à le décrocher, l'emploi.

— On a un respect profond, une confiance que la personne a ce qu'il faut pour se sortir de sa situation. C'est l'attitude de l'équipe. On a toutes pas mal cette attitude-là envers les clientes, ce qui fait qu'elles retrouvent beaucoup d'estime d'elles-mêmes. Elles sentent qu'elles sont une personne, elle retrouvent une identité, donc elles sont un peu plus gonflées à bloc pour essayer de regarder : “ Bon, qu'est-ce que je peux faire de ma vie? Est-ce que je veux changer des choses?” [...] Sa réussite, ça va être que, elle, veut atteindre.

Par ailleurs, lorsqu'une démarche s'avère au-dessus des capacités du client, délicate ou risquée, on sait reconnaître la nécessité d'apporter une aide concrète.

— Je lui dis : Je voudrais que tu écoutes les offres d'emploi et s'il y a quelque chose qui t'intéresse ou si ça te fait penser à quelque chose, appelle-moi. Je te dirai qui rencontrer, comment le rencontrer, je te parlerai de l'entreprise.

— Ça demeure majeur de les amener à s'inscrire activement dans leur recherche d'emploi, mais on doit leur montrer qu'on fait équipe, qu'on fait un bout de chemin, qu'on regarde nous aussi du côté des employeurs. On parle beaucoup de responsabilité, mais ils n'en sont pas tous au même niveau. Ils vont cheminer progressivement à leur rythme qu'il faut respecter.

C'est avec ce souci de ne pas déresponsabiliser les clients que les conseillers offrent le juste soutien dont ils ont besoin. Pourtant, la marge est parfois mince entre une présence stimulante, qui encourage la personne à donner le meilleur d'elle-même pour faire tous les pas qu'elle est en mesure de faire, et une attitude qui provoquerait la passivité ou la dépendance.

— Nous on se pose toujours cette question-là avec notre service de placement. On fait attention à ne pas aller à l'encontre de leur prise en charge. On est là pour les outiller au niveau de la recherche d'emploi et du support. Notre service de placement va aider à des gens qui sont très très introvertis ou qui ont besoin de décrocher une première expérience de travail. Ça leur donne un coup de pouce supplémentaire. Et le fait d'intégrer un emploi, même si c'est grâce au service de placement, ça leur fait vivre une première réussite qui après ça va leur donner un coup de pouce additionnel.

Dans cette optique, les intervenants découpent le cheminement de manière à permettre aux clients de relever des défis stimulants tout en évitant le découragement ou les risques trop grands d'échec. Ici on parle de progresser graduellement, pas à pas, dans le respect du rythme des clients, de ses capacités, de ses désirs et de ses craintes.

En misant ainsi sur le potentiel de la personne, les conseillers ne cherchent pas à transformer entièrement sa vie. Ils contribuent néanmoins à réparer quelques effets dévastateurs des années d'exclusion passées. Ils pallient le manque de confiance de l'entourage, notamment lorsqu'il s'agit de personnes handicapées qui, sont fréquemment surprotégées ou sous-estimées par leur famille.

- Quand ça fait 20 ans qu'on lui dit qu'il n'est pas capable de faire ceci ou cela... Il faut lui faire voir qu'on peut l'aider à se valoriser par un emploi si c'est ce qu'il souhaite. Et on va cheminer avec lui pour trouver un milieu adapté à sa condition.

La préoccupation d'aider la personne à se revaloriser est partagée par tous les intervenants. Il s'agit d'amener une personne à développer sa confiance en elle, de lui donner envie de se mettre en mouvement pour reprendre du pouvoir sur sa vie. Il faut que la personne arrive à sentir qu'elle a une valeur, qu'elle peut offrir quelque chose à l'employeur. Pour cela, les conseillers misent constamment sur les forces et le potentiel des personnes.

- C'est de la valoriser sur les choses qu'elle réussit bien. Lui montrer qu'elle a des qualités. Les femmes qu'on rencontre se dévalorisent facilement, mais ne se valorisent pas facilement. Tu montres ce qui est positif, tu lui montres tout le temps ça. Un moment donné, elle finit par le croire.
- Il faut partir de loin des fois. Des éléments bien concrets de valorisation : elle a pensé à faire du café pour tout le monde. En soulignant ce geste, tu viens de faire sa journée.

La formation sur les techniques de recherche d'emploi de même que les démarches de groupe sont adaptées pour servir cet objectif.

- Par rapport au CV, moi souvent, je leur demande de me dire leurs forces. Ils ne sont pas capables de me répondre. Par contre, lorsque je leur demande : "C'est quoi les qualités que ça prend pour être un bon manutentionnaire?" Là, ils sont capables de me les sortir [puis de reconnaître qu'ils ont] quand même ces qualités-là.
- Il y a une grosse partie de la démarche qui se fait en groupe. Souvent, on les voit changer. Elles se valorisent beaucoup aussi par le contact des autres, par les échanges qu'elles réussissent à créer, par l'écoute qu'elles ont dans le groupe. Le soutien, beaucoup de soutien. Elles vivent toutes la même réalité, dans notre cas d'être monoparentales. Elles ont des problèmes avec les enfants, elles s'échangent des affaires, elles se déculpabilisent parce qu'elles se rendent compte qu'elles ne sont pas des mauvaises mères parce qu'elles ont un enfant délinquant. Elles se rendent compte qu'elles sont capables de faire différentes activités, de remplir des questionnaires, de faire le bilan de ce qu'elles ont accompli et de ce qu'elles sont.

Une autre manière d'aider une personne à se rendre compte de sa valeur et de ses qualités consiste à recadrer ses expériences jugées négatives selon certaines conventions sociales, puis, à les traduire en compétences. L'exemple suivant illustre cette stratégie de recadrage exercée auprès d'une jeune prostituée.

- Elle venait à mon bureau et toutes les portes s'ouvraient quand elle passait : elle n'avait pas enlevé son uniforme de travail... Naturellement, elle était écoeurée de se faire casser la gueule par son pimp et tout. C'était sa motivation pour retourner sur le marché du travail, mais un moment donné, elle dit : " Je ne sais rien faire d'autre. Je ne serai jamais capable d'être à l'heure dans une job de neuf à cinq". Je lui ai demandé : "Si tu n'arrives pas au coin de la rue entre telle et telle heure, qu'est-ce qui arrive?" "Je vais me faire casser la gueule, je suis toujours à l'heure". Je reprends ça : "Ah! T'es toujours à l'heure!?" Tout recadrer ce qu'elle voyait comme négatif et pas correct. Au fond, toutes les forces qu'elle avait. La vaillance : il pleut et elle est au coin de sa rue. On a pris tous les éléments : l'endurance, le courage, toutes ces choses-là qu'on a récupérées. Après ça, elle est allée travailler dans une shop. Il fallait qu'elle roule un peu moins du popotin, mais à part ça, c'était correct. Ça c'est au niveau de l'attitude. Mais quand il ne restait rien que

ça... En voyant ça, elle disait : "Ce n'est peut-être pas si pire que ça". Je lui ai dit : "Écoute, t'as une capacité de survie que je n'ai pas".

Les conseillers se spécialisent ainsi pour déceler ce que le client peut accomplir avec ce qu'il faut d'encouragement et de soutien ou encore avec une adaptation de son milieu de travail. Plutôt que de centrer toutes leurs interventions sur ce qui ne va pas chez le client et sur ce qu'il faudrait qu'il change, les conseillers cherchent à déceler ce qu'il est capable de réaliser.

Paradoxalement, même si la visée principale des services consiste à accompagner les personnes dans leur recherche d'emploi, on souligne aussi la nécessité d'aider les personnes à se valoriser et à reconnaître qu'elles peuvent être socialement utiles en dehors du travail. Les trois témoignages qui suivent permettent de mieux comprendre les raisonnements qui amènent les conseillers à croire à leur travail, sans pourtant verser dans l'excès qui consisterait à croire que l'emploi est une condition *sine qua non* de dignité.

D'abord, il faut considérer que, malgré toute leur détermination, les chercheurs d'emploi subissent le resserrement des conditions d'accès à un marché du travail où il n'y a pas de place pour tous.

— Force m'est de constater qu'on ne place pas 100 % de notre monde. Là, je ne parle pas des aptitudes ou de la capacité du client, je parle du contexte du marché du travail. Même si, demain matin, tout le monde était apte et prêt à travailler, il n'y en a pas de place. Dans un contexte comme celui-là, on a à se demander comment on peut amener la personne à croire qu'elle a une valeur, même si elle ne travaille pas et même si elle ne réussit pas à décrocher un emploi. Sur le marché du travail, actuellement, il n'y a pas de place pour tout le monde.

Il existe quelques cas, exceptionnels, où orienter une personne vers l'emploi équivaldrait à la pousser vers un échec, soit parce qu'elle n'est pas du tout prête, matériellement, intellectuellement ou émotivement, à entreprendre une telle démarche au moment où elle consulte les SEMO; soit parce que son désir de travailler repose sur des motivations douteuses ou discutables; soit parce qu'elle a su se rendre utile autrement et qu'on juge que l'investissement dans une réorientation de vie ne saurait être recommandé compte tenu de ses chances de succès.

— Je peux donner un exemple concret. On a eu une femme monoparentale qui a élevé seule ses enfants toute sa vie. Elle a toujours été à l'aide sociale, pendant 20-25 ans. Elle a seulement l'école primaire, une santé qui n'est pas effrayante et elle a 54 ans. Elle a tiré sa valorisation par le bénévolat, ses enfants, dans autre chose. C'est pas qu'on abandonne, c'est qu'elle ne veut pas travailler, elle ne voit pas comment elle travaillerait un jour. Sa vie est organisée et elle est bien heureuse de même. C'est juste de la déculpabiliser à ce niveau-là, et de dire : "C'est OK ce que tu fais; il n'y pas de problème. Il faudrait juste que ton agent te foute la paix". Des cas comme ça il y en a, pas à la tonne, mais il y en a. C'est pas d'abandonner la clientèle, c'est juste d'y aller en fonction de ce qu'elle veut.

Enfin, il y a des cas où le cheminement vers l'emploi peut être long. Pour persévérer dans leurs démarches, certains jeunes doivent trouver d'autres sources de valorisation intermédiaires.

— Il faut voir par où ils sont passés, d'où ils viennent. Si tu lis son dossier, tu vas voir que cinq ans pour arriver à l'emploi, c'est rapide. Vingt-cinq placements en famille d'accueil! Seulement qu'il soit capable d'augmenter la durée de la période où il va rester au même endroit, sans qu'il vire tout à l'envers, ça prend du temps, des investissements. Il va partir, je vais être un an sans le voir, il va revenir, c'est long.

Redéfinir les critères de réussite

Il faut donc ajuster le rythme et établir des objectifs réalistes et concrets en fonction du niveau de motivation et des capacités d'assimilation de chacun. Alors que la réussite officielle du processus d'intégration professionnelle se mesure en termes étroits de nombre et de durée de placements, les conseillers apprennent que la réussite réelle se situe sur un continuum et que chaque progrès, même minime, constitue un pas vers cette réussite, parce que c'est un pas vers l'autonomie et la prise de pouvoir sur sa destinée. Leur objectif est donc, au jour le jour, de trouver la manière de soutenir les premiers mouvements qui mettent la personne sur la voie de son autonomie.

— Quand je suis avec la cliente, je ne me fixe jamais d'objectifs, je la suis. Je l'encadre, je la supporte, je la soutiens, je l'informe. C'est elle qui va faire sa démarche, ce n'est pas moi. Moi, je l'accompagne. Si elle s'en va vers : trouver de la confiance en soi, s'affirmer, ça sera ça sa réussite. Retourner aux études et avoir son DEC, ça sera ça. [...] Ça peut-être la fille qui décide, son problème de santé, elle le prend en main. J'ai une cliente qui, en six mois, c'est ça que j'ai réussi à obtenir. Franchement, en six mois, t'aurais pu faire autrement... mais c'est juste ça. Elle n'était pas prête à aller plus loin pour le moment.

Il faut savoir aussi que les réussites peuvent s'avérer fragiles et réversibles surtout quand on n'a pas de qualifications professionnelles et qu'on ne réussit qu'à décrocher des emplois précaires avec des conditions de travail peu enviables.

Les critères de réussite sont donc redéfinis en fonction de chaque personne. S'ils correspondent aux objectifs de placement prescrits, c'est tant mieux. On sait pourtant qu'il y a d'autres types de réussites totalement invisibles pour la plupart des gens, mais qui comptent énormément pour les clients et leurs conseillers.

— Une réussite, monétairement parlant, c'est treize semaines. Ça en prend trente par année. Il y a ce niveau-là qui est toujours là. Ce n'est pas émotivement une réussite. On va arriver, c'est ça que ça veut dire : treize semaines en emploi, c'est la clé de notre succès. C'est avec ça qu'on est subventionné au moment où on signe. C'est bien technique. Ça fait plaisir. Pourtant, un succès pour moi..., vraiment un succès, là? C'est quand, la première fois que je vais chercher quelqu'un dans la salle d'attente et il a l'air plié en deux. Puis qu'un jour, il rentre dans mon bureau et il a de la misère à rentrer tellement il a les épaules larges et il dit : "Tu sais pas ce que mon hostie de boss m'a dit..". C'est pas l'hostie de boss qu'il faut entendre c'est : "mon boss"; "j'ai une place en quelque part". La dignité, la fierté... Quand ils commencent à me parler d'égal à égal, pour moi, là, j'ai ma paie émotielle. Souvent ça coïncide avec les treize semaines, mais des fois, malheureusement, ça ne coïncidera jamais avec les treize semaines.

On a noté précédemment que les conseillers n'ont pas nécessairement l'ambition de changer radicalement la personnalité de leurs clients. Une manière de faire éprouvée consiste plutôt à travailler sur la modification de petites choses bien concrètes ou sur

des apprentissages très ciblés, mais hautement significatifs. Il s'agit simplement de contribuer à faire bouger un peu les choses. Dans l'exemple qui suit, un conseiller raconte son intervention auprès d'un jeune noir à qui il voulait d'abord apprendre à sourire.

— Sa mère venait de mourir du sida, il était seul. Là, il s'en allait en appartement supervisé, et la condition c'était qu'il travaille. Il avait le monde sur les épaules. Il faisait des démarches d'emploi et au même moment, dans le Journal de Montréal, c'était les gangs de Noirs qui avaient braqué un dépanneur. Lui qui arrive six pieds, la face ça de long. Il y avait peu d'avenir pour lui dans le contexte. J'ai travaillé rien qu'une chose avec lui, son sourire. Quand je passais dans la salle d'attente, je disais : “ Tommy souris!” Là, il faisait des téléphones, il disait : “Tu vois bien ça ne marche pas”. Là, je disais : “Il n'y a rien qu'une affaire... Je ne te demande pas de changer ton discours, ton ton, je veux que tu souris quand tu fais tes téléphones”. Finalement, j'ai réussi à le convaincre : il a souri au téléphone et il a eu une entrevue. Avant l'entrevue, j'ai dit : “Il y a une affaire : Tu dois avoir l'air d'un bon gars très sécurisant. Le monsieur du dépanneur va se dire j'ai un gars bâti, il n'y a personne qui va venir voler mon stock. C'est de ça qu'il faut que tu aies l'air, pas du gars qui va aller l'égorger”. Finalement, Tommy a la job. Je n'ai plus de nouvelles de lui. Un moment donné, j'attends le métro. J'entends : René! Je vois un grand six pieds avec une gang de jeunes de l'autre côté, et il me fait un large sourire et il prend le métro. Je venais d'avoir ma paie après trois ans. Il venait de me dire merci! Le succès, c'est ça.

Pour une autre conseillère, la réussite a consisté à amener son client à donner une poignée de main.

— Ça a pris quatre fois avant qu'il se présente dans une entreprise avec qui j'étais complice. Tout ce qu'il avait à faire, c'était de donner la main à l'employeur. Quatre fois pour qu'il réussisse à faire juste ça. Il y allait, pas capable d'ouvrir la porte, encourage, retourne, revient. La quatrième fois, il a donné la main et il est entré là comme plongeur et il a fait 8 ans, 40 heures semaine. Oui, je suis là, mais la personne, peu importe c'est qui, elle doit faire un apprentissage : quand tu es en recherche d'emploi, tu as des gestes, toi, à poser.

En marge des règles prescrites de financement, les conseillers résistent ainsi avec conviction à une définition de la réussite de leur travail posée en termes étroits de placement. Leur travail auprès de la détresse, de la marginalité et de l'impuissance acquise par des années d'exclusion les amènent à redéfinir la réussite en privilégiant le possible plutôt que l'idéal. Loin de déclarer forfait ou de renoncer à soutenir les clients pour lesquels l'intégration professionnelle est plus problématique, ils élargissent et nuancent les critères de réussite pour favoriser l'intégration sociale et professionnelle la plus optimale. Ils n'espèrent pas l'impossible mais ils misent, de manière réaliste, sur la capacité de chacun à cheminer vers l'autonomie et à devenir utile. De cette manière, ils persistent à nourrir des espoirs mobilisateurs pour les personnes qu'ils accompagnent, si peu employables puissent-elles paraître, de prime abord.

Assurer une présence et un suivi aussi longtemps que nécessaire

Même s'il convient de miser sur l'autonomie et les capacités de la personne, cela n'enlève rien à la qualité de la présence et du suivi à assurer. Ce souci de ne pas

laisser une personne à elle-même lorsqu'elle en a besoin et de rester disponible au client et à son entourage même après qu'un dossier soit théoriquement fermé constitue une marque distinctive des pratiques des SEMO. Les conseillers continuent à accompagner leurs clients plusieurs années après avoir terminé leur démarche officielle.

— Je pense que notre force dans le processus avec la clientèle, c'est d'être présent et de continuer au-delà du délai. Il y en a que ça fait 14 ans que j'accompagne. Tant et aussi longtemps qu'on n'a pas la conviction..., tant qu'il n'a pas un emploi régulier, plein temps, dans un poste permanent à long terme, on ne lâche pas et on l'accompagne. Ça prend de l'énergie... C'est d'accompagner longtemps et longtemps la clientèle.

— Les clients durent longtemps à notre SEMO. Les clients reviennent parce qu'on est les personnes ressources les plus significatives. Ça veut dire qu'on travaille avec une personne pendant un an, deux ans; elle est en emploi, ça va bien, on l'accompagne... Tout à coup, on pense qu'on ferme le dossier et on lui dit : "Si jamais il y a une difficulté quelconque, tu viendras nous voir". Et six mois après, c'est l'employeur qui nous appelle et nous dit: "Aye, ta fille, elle ne va pas bien". C'est ce qui explique pourquoi les dossiers sont si longs.

Les clients savent qu'ils peuvent toujours revenir voir leur conseiller. Pour consolider des apprentissages amorcés dans les premiers mois de consultation, on remarque que c'est souvent essentiel de poursuivre une démarche au delà des délais prévus. Cela signifie de rester présent, de communiquer régulièrement avec son client au début et d'espacer très graduellement les contacts par la suite.

— C'est dans l'action, après le placement et après les premiers mois d'intégration au travail, que la personne peut expérimenter des nouvelles façons de faire plus payantes, par exemple négocier au lieu de fuir.

Cette présence qui se poursuit dans le temps prend diverses formes. Il s'agit de montrer à la personne qu'on s'intéresse à ses réussites, qu'on se préoccupe de ce qui lui arrive et qu'on peut la soutenir si elle en sent le besoin ou si elle rencontre une difficulté qu'elle ne peut résoudre sans soutien.

— Si vous pensez avoir fini votre travail au niveau de la préparation à l'emploi, le rodéo commence. Il y a beaucoup de travail à faire avec les employeurs, avec le jeune. Un travail sur les valeurs, l'éthique, les choix de vie, la délinquance, la marginalité, la survie. C'est dans le suivi, semaine après semaine, que le client comprend les règles du marché du travail et s'y ajuste.

C'est une présence rassurante qui redonne ponctuellement du courage ou un coup de pouce. C'est aussi une disposition à entendre et à accueillir la personne et ce, peu importe ses préoccupations.

Pour cela, les conseillers ne doivent pas avoir peur d'aller dans des zones inconnues où les clients les amènent forcément lorsque cela s'impose. Encore ici, c'est à force d'expérience que les conseillers ont appris que les démarches d'intégration professionnelle se soldent fréquemment par des échecs, si on ignore des pans complets de la vie des clients. La personne ne peut réussir à progresser et à se maintenir en emploi si tout le reste de sa vie est chambardé.

— Il y a quelque chose qui chapeaute ça à mon avis, c'est vraiment le savoir-être, je ne sais pas comment dire ça. On n'a pas l'exclusivité de pouvoir intervenir avec des clients, mais c'est la po-

sition où on se place qui fait la différence. [...]. J'avais une cliente qui ne se présentait pas, elle arrivait en retard, elle donnait toutes sortes de raisons. Dans ma tête, je me disais : “ Son coeur n'est pas là, son coeur n'est pas là”. Un moment donné, au café, là, elle s'est mise à me raconter ses problèmes de coeur.[...] Il se crée une relation qui fait que, nous, on peut parler de ça, discuter de ça. Là, tout son univers devient plus important que travailler. Elle n'est plus là, elle n'est plus avec nous. Des fois c'est un enfant qui est très malade, ça il ne faut pas hésiter à y entrer. Aussitôt qu'une personne va se mettre à pleurer... Je pense que nous, on a ça. On va aller dans ces situations-là. On va les aider, on va les supporter, là où elles sont. Après ça, elle revient au marché du travail.

Le conseiller est parfois appelé à agir concrètement pour soutenir une démarche. Le cas du conseiller qui décide qu'il va montrer à un déficient intellectuel à peindre, sans que ce dernier se plonge la main dans le gallon jusqu'au poignet, illustre jusqu'où peut se rendre l'accompagnement. Avec certaines personnes handicapées, il est aussi fréquent de voir les conseillers accompagner les clients qui n'ont pas de transport à une entrevue d'emploi, avec leur propre automobile.

Enfin, les situations dans lesquelles les conseillers sont amenés par les clients font qu'ils ont parfois un rôle important à jouer dans des situations d'urgence.

— On appelle le médecin, la famille. On ne prendra pas en charge la démarche nécessairement parce qu'il faut savoir arrêter. Mais s'assurer que tout est sous contrôle. On est le relais à bien des niveaux. [...]

Ils doivent connaître les ressources communautaires et publiques de différents réseaux (santé, service sociaux, justice, etc.) aptes à intervenir pour pouvoir référer une personne lorsque ses besoins le justifient ou lorsqu'une urgence survient. Mais, à elle seule, cette connaissance ne suffit pas. Il faut aussi savoir entrer en relation avec les différents intervenants, établir et renforcer de bonnes collaborations.

— Moi, j'ai eu dans mon secteur un travailleur social aussi dévoué que nous. On travaillait beaucoup en collaboration. On s'arrangeait pour avoir le même discours par rapport à une personne. La concertation c'est bien important pour ça. Quand il se passait quelque chose au niveau de l'emploi, je l'en informais. S'il se passait quelque chose au niveau familial, elle m'en informait.

Cette qualité de collaboration n'est pourtant pas toujours possible. Malheureusement, il y a des situations où on assiste aussi à un désinvestissement de la part de certains services publics. Parce qu'ils travaillent avec une philosophie de services de dernier recours, les conseillers des SEMO sont alors amenés à déborder leur mandat de conseiller en main-d'oeuvre. Ils font ce qu'il faut pour ne pas laisser une personne dans le besoin sans ressource.

— Exemple, lorsque j'ai une personne qui a des problèmes de santé mentale que j'intègre en emploi, j'ai remarqué que son dossier au CLSC est fermé lorsque ça fait treize, quinze ou vingt semaines qu'elle est en emploi. Avant, elle rencontrait un travailleur social, ou quelqu'un qui s'occupait d'elle et ce dossier-là est fermé. Souvent elle était en démarche de jour avec le département de psychiatrie, c'est fermé aussi. Alors, quand le patron se rend compte que la cliente est en train de décompenser, la personne qui peut agir le plus rapidement, c'est le conseiller en main-d'oeuvre. On va tout laisser pour aller chercher la cliente. Parce que si j'appelle l'hôpital, ils vont dire : “Dis-lui qu'elle s'en vienne nous voir”. Elle est complètement partie là. Alors, il

faut aller la chercher, physiquement, et l'emmener aux soins. Celui qui est le plus flexible, le plus disponible, c'est souvent le conseiller en main-d'oeuvre.

Avec les jeunes et les personnes handicapées, l'intervention se fait aussi fréquemment auprès de l'environnement immédiat de la personne.

— Nous autres avec les plus jeunes, les mineurs, on travaille beaucoup avec la famille. Dans mon suivi, je peux passer autant de temps avec les mères : “Il ne peut pas faire ça, il devrait faire ça plutôt. Il faut que vous lui parliez, Monsieur...” Je suis l'homme significatif dans le décor.

Une autre dimension du travail des conseillers auprès de la clientèle consiste à la représenter auprès de différentes instances et, plus spécifiquement, à entreprendre des démarches concrètes pour défendre les droits lésés de certains individus qui ne sauraient pas se défendre eux-mêmes ⁸.

Calibrer la solution sur la différence

Une conviction partagée par les conseillers consiste à reconnaître que chaque personne a des forces et des qualités à faire valoir, mais aussi que son profil et ses besoins commandent des services sur mesure. Il faut donc calibrer la solution sur la différence. Cela est d'autant plus important que les conseillers savent que les espoirs des clients sont souvent aussi fragiles que précieux : il faut prendre les précautions nécessaires pour ne pas les décourager avec des démarches qui se solderaient par un échec. Ainsi, avec les personnes handicapées, on verra que les conseillers développent un flair pour faire correspondre les caractéristiques d'un client aux besoins des employeurs. Loin d'être magique, cette intuition se fonde sur une connaissance approfondie de ses clients et des employeurs.

Calibrer la solution sur la différence, c'est aussi inviter des personnes à profiter d'une formation de groupe dans la mesure où cette formation a un sens pour elles. La manière dont on s'engagera avec chaque client variera aussi selon la connaissance qu'on aura de sa situation.

— Il y a des clients qu'il faut accompagner, d'autres qu'il ne faut pas accompagner, des clients qu'il faut encourager, d'autres retenir. Quand j'ai un PMD en phase maniaque, lui, un instant, on va sélectionner et regarder ensemble. Chaque cas est étudié individuellement. Chaque ressource est contactée pour celui-là. C'est du travail à la pièce. C'est du sur mesure. On propose une démarche graduée au client. [...] Tu ne peux pas faire un habit qui fait à tout le monde. Alors, à chacun, on lui fait son habit.

Cette manière d'intervenir exige énormément de souplesse de la part des conseillers et le développement d'une capacité de rester constamment à l'affût pour avoir, à portée de main, les renseignements dont un client peut avoir besoin. À ce propos, on verra ultérieurement que les conseillers compensent la complexité effarante de l'organisation globale des services directement ou indirectement liés à l'emploi en

⁸ Nous reviendrons sur ce point dans la section 5.3 : *Défendre directement ou indirectement les droits des clients.*

guidant les clients vers les programmes ou mesures qui peuvent leur convenir ⁹. Ils se tiennent à jour dans la compréhension d'une masse impressionnante de renseignements afin de les rendre plus compréhensibles et accessibles. Comme chaque client aura besoin de renseignements particuliers, selon sa situation et ses projets, les conseillers doivent naviguer entre l'aide sociale, l'assurance-emploi, les programmes de soutien à la formation et à l'emploi, les prêts et bourses, les cours ou les formations des établissements scolaires, les normes minimales de travail, les tendances du marché de l'emploi, etc.

Par ailleurs, au-delà de ces services personnalisés, la capacité de faire du sur mesure se manifeste dans les services collectifs mis en place dans les SEMO. Parmi ces services, on trouve souvent l'organisation de formations générales ou professionnelles offertes à l'interne ou en collaboration avec des établissements scolaires. Dans tous les cas, ces formations correspondent aux caractéristiques de personnes aux prises avec une problématique particulière en même temps qu'elles répondent à des besoins réels en main-d'oeuvre. En outre, elles sont mises en place pour compenser une absence de services reconnue et parce qu'elles peuvent mener à des emplois qualifiés, intéressants pour la clientèle.

— Au niveau de la formation, avec la clientèle, là, je prends un recul. Je regarde toute la banque de clients que j'ai et je me demande : “Qu'est-ce que je pourrais proposer comme programme de formation pour aider mon monde à faire encore un autre bout?”

À titre d'exemples, on peut citer des formations professionnelles adaptées en bureautique, en téléphonie, en électromécanique (rebobinage de moteurs électriques), en cuisine, en entretien ménager, en finition et en recouvrement de meubles. Dans plusieurs cas, ces projets d'assez grande envergure exigent des partenariats et des montages financiers sophistiqués, par exemple : pour embaucher des formateurs qualifiés et les attacher au SEMO en leur offrant des postes intéressants; ou encore, lorsqu'il a fallu faire le tour des ateliers de la ville et pour équiper un atelier d'électromécanique avec une centaine de petits moteurs récupérés, du filage, des pièces.

D'autres services collectifs novateurs émergent d'une reconnaissance, par les conseillers, des limites des services traditionnellement offerts à leur clientèle : des stages en entreprise pour les clients ayant des problèmes sévères de santé mentale et qui sortent de la clinique psychiatrique externe sans pour autant être prêts à s'intégrer au programme SEMO; une intervention visant à contrer le décrochage scolaire pour “défaire la pensée magique des jeunes qui croient se trouver une job à 12 \$ de l'heure en lâchant l'école”; un club de recherche d'emploi qui permet d'alléger la liste d'attente du SEMO; des stages en milieu communautaire pour aider des personnes à se familiariser avec une dynamique de vie au travail; un projet d'entreprise d'insertion ayant une vocation à la fois sociale et économique pour offrir

⁹ Voir section 5.3 : *Accompagner les clients dans les dédales des programmes et des mesures de soutien à l'emploi.*

une expérience positive de travail à des jeunes généralement exclus des entreprises ordinaires.

Les énergies importantes consacrées à l'élaboration de tels projets, et ce, malgré l'incertitude quant à leur réalisation témoignent de l'acharnement des intervenants à trouver des solutions concrètes et convenables d'intégration en emploi pour leur clientèle.

— Le temps que tu développes, tu n'as pas de financement pour ça. Tu amputes du temps ailleurs. Ça exige beaucoup pour développer, analyser les besoins du marché, aller chercher les partenaires, avoir des lettres d'appui, des documents à produire... Quand c'est un refus en plus, ça fait du temps pas mal.

Réinventer les méthodes et les services traditionnellement offerts

Les propos qui précèdent montrent bien que les conseillers en emploi ne se limitent pas à appliquer de manière conformiste et mécanique les services officiellement prescrits dans les mandats confiés à leur organisme. Ils adoptent plutôt des manières, non nécessairement orthodoxes mais remarquablement efficaces, de dispenser les services d'aide à l'emploi. Pour ce faire, ils ré-interprètent constamment les services et les méthodes habituellement utilisés dans le domaine du counseling et de l'orientation de manière à leur donner un sens et à en maximiser les retombées. Ici aussi, on pourrait dire qu'ils pallient les objectifs trop étroits de certaines méthodes pour leur permettre d'atteindre des objectifs multiples et ouverts.

Ainsi, l'évaluation du profil d'employabilité du client sert non seulement à établir un plan d'action, elle permet surtout au conseiller d'obtenir des indices précieux qui lui permettront de décoder les attentes du client et d'ajuster son approche et son message à sa culture. Les informations obtenues lors des rencontres de counseling servent à aider la personne à cheminer, mais elles donneront aussi aux conseillers des arguments convainquants lorsqu'ils auront à défendre une mesure auprès d'un agent du CLE ou à recommander cette personne à un éventuel employeur.

Même les approches classiques de la relation d'aide sont adaptées aux objectifs d'autonomie et d'intégration professionnelle poursuivis par les conseillers. Théoriquement, ces approches invitent à l'empathie et au respect de la personne de manière à l'aider à trouver en elle la voie et les solutions qui lui conviennent. Dans la pratique, plusieurs conseillers admettent que ces attitudes leur servent à exercer leur influence, de manière à se donner une meilleure prise sur le client et à l'empêcher de s'enliser. Comme en témoigne les exemples suivants, l'empathie et le respect prennent parfois des airs de manipulation bienveillante.

— Je me suis rendu compte que, pour plusieurs jeunes "squeegee", la culture de la rue c'est que la fin du monde est proche, qu'il ne faut pas rentrer dans le système. Il faut être le plus prêt possible à sacrer son camp. Le client que je rencontrais, c'était ça avec, en plus, une santé mentale fragile. Donc, je le prends comme ça : "Si je comprends bien, pour toi, la fin du monde est proche". Il dit : "Oui, les tabassants ils ne m'auront pas. Si je rentre dans le système, si j'ai un chèque de paye, si j'ai un compte de banque, je vais commencer à m'assimiler". Là, je vous avoue humblement que les premières fois je me disais : " Qu'est-ce que je fais après?" Il n'y a

pas un cours 103 là-dedans. Je me suis aperçu que l'écouter, construire avec ses croyances, c'était important. Je lui dis : "Moi, je n'ai pas les mêmes croyances que toi; mais je comprends que si tu crois que c'est le système qui peut éclater, on va y aller très mollo". Là, tranquillement pas vite, je lui ai dit : "Une cabane dans le bois, il faut l'acheter; on est dans une société de consommation, veut veut pas..." Au début, ça me faisait mal au coeur parce que j'avais l'impression de le manipuler, de chercher l'attrape pour le faire rentrer dans le système en utilisant son besoin d'acheter sa cabane. [...] Finalement, tout est devenu clair. Je me suis rendu compte que je devais miser sur ses valeurs de liberté et de dignité. Un moment donné, il me dit : "Je ne suis pas un trou de cul, je pense ci et ça". J'avais une clé. Je l'ai revu dernièrement et c'est toujours : La fin du monde est proche, le système et toute la patente. Mais, en quelque part, il ne se sent pas un trou de cul.

— Tout ce que j'ai lu là sur les méthodes thérapeutiques... La meilleure méthode au monde ça ne compte pas beaucoup. C'est la qualité de la relation, d'une relation qui va dans deux sens, qui fait la différence.

— Moi, ce que j'entends depuis ce matin, c'est beaucoup d'interventions paradoxales. On va s'adapter au client, on va l'écouter et on va aller dans son monde à lui, on va le respecter. Mais en même temps, on le fait parce qu'on veut créer un changement. On le fait pour changer son monde.

Les démarches d'orientation en groupe servent aussi différents autres objectifs, notamment chez les femmes monoparentales : procurer un espace de stabilité et de convivialité, permettre un partage de sentiments socialement réprouvés, favoriser l'entraide dans différentes sphères de la vie. On s'est aussi rendu compte que ce sont des moyens très fiables de vérifier si les clientes sont prêtes à s'engager dans un cheminement professionnel ou s'il n'y a pas d'autres détails à régler avant de trop s'avancer.

— Avec le groupe, on les voit aller pendant quatre semaines. Ça nous donne beaucoup d'indices : Comment elle interagit avec les autres? Est-ce qu'elle est capable de se présenter à tous les jours? Est-ce que son système de garde est bien organisé? Est-ce qu'elle a des problèmes avec son enfant qui font qu'elle s'absente tout le temps? [...] Ce sont des faits sur lesquels on peut s'appuyer. À partir de là, on peut évaluer des choses.

L'organisation d'ateliers, de stages ou de formations liés à la recherche d'emploi ou à l'acquisition de compétences professionnelles sont aussi des moyens d'éviter de mettre des personnes trop longtemps sur une liste d'attente avant de pouvoir avoir recours à des services individuels.

— Nous on a des formations aussi. Je voudrais juste revenir sur les raisons qui font qu'on monte des formations. La première, peut-être moins vertueuse, venait des gros problèmes de liste d'attente qu'on avait. La formation en recherche d'emploi venait répondre à ce besoin-là. Il y a des gens que tu recevais, mais à qui tu ne pouvais pas donner des services immédiatement. Ils avaient une certaine autonomie et là, on voyait moins le service individuel indispensable. C'est devenu notre première formation, qui roule depuis quatre ans maintenant, une formation adaptée en recherche d'emploi. Ça permet d'accueillir les personnes quand elles en ont besoin et de ne pas les perdre aussi. Et quand nous, en individuel, on a des clients qui pourraient suivre la MDRE en groupe, dans le fond, ça nous décharge. Et on peut se consacrer à autre chose.

À l'inverse, ces mêmes services peuvent permettre à des personnes indécises ou moins motivées de s'approprier à la culture de l'organisme et de déterminer, ensuite, si elles sont prêtes à faire le pas suivant.

Une autre tâche traditionnelle des conseillers consiste à procurer aux clients les aides à la recherche d'emploi dont ils peuvent avoir besoin : curriculum vitae, préparation à des entrevues d'embauche, etc. (Ministère de la Sécurité du revenu, 1994, p. 7). De l'avis de plusieurs conseillers et comme on l'a déjà mentionné, ces services sont aussi de formidables moyens d'amener la personne à reconnaître ses forces et à réaliser toutes les qualités qu'elle a développées pour faire le chemin qu'elle a fait.

Ces savoirs d'expérience traduisent la représentation que les conseillers se font de leurs rôles, une représentation qui leur permet d'exercer une influence concrète et déterminante dans la vie du client sans toutefois verser dans un travail de psychothérapie ou de réhabilitation pour lequel ils n'auraient pas les ressources. La nuance est sans doute subtile, mais on a constaté qu'une des particularités de la pratique des intervenants est de considérer les difficultés des clients, non pas comme des problèmes strictement psychologiques ou comme des carences personnelles à résoudre mais comme des éléments avec lesquels on compose dans un contexte d'intégration où les possibilités sont elles-mêmes limitées. Dans cette logique, le client n'est pas plus idéal que le marché du travail. Tous les obstacles ne peuvent être levés. L'entente implicite ou explicite avec le client consiste donc à faire équipe avec lui, à miser constamment sur ses ressources, mais aussi à compenser le mieux possible ses limitations en fonction d'objectifs réalistes à atteindre et d'obstacles concrets à lever ou à contourner.

5.2 L'intervention auprès des employeurs

La complexité du contexte dans lequel les conseillers en emploi interviennent vient aussi des caractéristiques du marché du travail. Il n'est pas nécessaire de s'étendre longuement sur le sujet pour constater que la rareté de l'emploi et la montée du travail atypique (à temps partiel, à contrat, précaire) se conjuguent à un marché de plus en plus sélectif, exigeant et difficile à comprendre. Il est extrêmement malaisé de s'y faire une place, même quand on est qualifié, scolarisé, socialement intégré et en pleine forme physique et mentale. Aux difficultés de la clientèle desservie, s'ajoutent donc les limites du marché du travail qui, de toute évidence, ne peut intégrer toutes les personnes aptes à travailler et désireuses de le faire.

Dans les discours officiels, les employeurs, les entreprises d'insertion ou les centres de travail adaptés devraient être des partenaires qui ont des objectifs de rentabilité économique compatibles avec les objectifs de rentabilité sociale¹⁰. On devrait pouvoir compter sur leur ouverture dans la mesure où ils sont financièrement soutenus par des subventions publiques pour embaucher des personnes dites

¹⁰ Nous exposerons quelques difficultés rencontrées avec les centres de travail adaptés et les entreprises d'insertion dans la section 5.3 portant sur *l'intervention auprès des partenaires*.

productives sans être nécessairement compétitives. L'expérience des conseillers les incite plutôt à admettre que, à moins d'exception, il est irréaliste d'attendre que les employeurs acceptent d'embaucher une personne ayant des difficultés par simple souci d'équité. Pour qu'ils consentent à le faire, ils doivent être sensibilisés, informés, rassurés. Cela fait partie d'un travail peu visible des conseillers. Compte tenu des attentes élevées des employeurs qui doivent faire face à une concurrence serrée, on comprend aussi que les objectifs d'intégration en emploi fixés par les règles de financement des SEMO sont parfois difficilement accessibles, dans les délais prescrits.

— En partant de la prémisse qu'une personne ne travaille pas depuis dix ans, c'est difficile de croire, à moins que les langues de feu tombent sur nous, que dans l'espace de trois mois, on va lui trouver un emploi et que ça va être la fin de ses problèmes. Des fois, ça va durer un an avant qu'on réussisse à trouver un emploi convenable. Dans un premier temps, ça va être long de trouver ce qu'il voudrait faire et, deuxièmement, ça va être long de trouver un milieu qui peut l'accueillir aussi.

Les objectifs de maintien en emploi sont aussi extrêmement exigeants pour des personnes sans qualification professionnelle et qui ont décroché de l'école avant d'obtenir leur diplôme de 5^e secondaire. C'est bien plus souvent la précarité, l'instabilité et le travail à temps partiel qui les attendent.

— Prendre racine dans un emploi, c'est problématique. Les jeunes reviennent, souvent. C'est faiblement scolarisé, ce n'est pas stable, c'est précaire. Parfois, il suffit juste qu'un "pusher" soit passé trop proche...

Par ailleurs, le temps consacré au suivi et au maintien en emploi des personnes qui ont des difficultés physiques, intellectuelles ou émotives persistantes déborde largement les six ou douze mois prévus dans les ententes contractuelles.

— Une personne qui est déficiente intellectuelle le sera toute sa vie. Elle aura toujours besoin, dans des circonstances parfois inattendues, de quelqu'un. La personne ressource la plus évidente, la plus significative, pour ces personnes-là, c'est nous.

Il est à noter qu'en matière de soutien au placement, tous les organismes n'ont pas les mêmes pratiques. Ces pratiques varient beaucoup en fonction des problématiques particulières traitées dans chaque SEMO. Ainsi, dans les organismes spécialisés auprès des personnes handicapées, les conseillers sont généralement très actifs en matière de référence et de placement direct auprès des employeurs puisque les clientèles ont vraiment besoin d'être aidées. À l'autre extrême, les SEMO destinés aux femmes en difficulté privilégient plutôt une approche où les clientes sont conviées à faire elles-mêmes le plus de démarches possible auprès des employeurs lorsqu'elles peuvent assumer ces responsabilités. Entre les deux, les pratiques de placement des organismes pour les jeunes ou pour les clientèles dites "multiples" varient selon les traditions et les spécialités de ces organismes.

Les pages qui suivent présentent surtout les savoirs développés dans les SEMO qui ont des pratiques de référence et de placement auprès des employeurs. Dans les autres organismes, les savoirs d'expérience des conseillers consistent surtout à bien connaître et interpréter les nouvelles tendances du marché de l'emploi et à

sensibiliser les clients et clientes à ce propos. Bien plus qu'un rôle d'information, ce travail consiste à aider les clients à s'ajuster à ce qui les attend, à se représenter le travail d'une manière plus réaliste. Les conseillers ont aussi à soutenir les démarches d'orientation et de recherche d'emploi des clients qui ont à faire des choix et à cibler des domaines de formation ou des secteurs professionnels qui coïncident avec leurs intérêts et leurs aptitudes tout en leur ouvrant des perspectives d'emploi convenables.

Pour composer avec ce marché du travail qui a ses caprices et pallier les réserves et les craintes des employeurs face à l'embauche des clients des SEMO, les pratiques des conseillers directement engagés dans le placement se fondent sur les savoirs d'expérience qui consistent à :

- s'intéresser aux besoins des employeurs;
- établir sa crédibilité avant de présenter ses clients;
- assurer une présence fiable et intervenir au besoin.

S'intéresser aux besoins des employeurs

Les conseillers en emploi sont très bien placés pour comprendre que, à moins d'exceptions, les entreprises ne sont pas des organisations philanthropiques. Si on veut favoriser un placement, il convient donc, d'abord et avant tout, de connaître leurs besoins.

- La principale raison pour laquelle quelqu'un engage un de tes clients, c'est parce qu'il juge qu'il va être correct, que ça va régler son problème.

Il faut s'intéresser aux activités des entreprises, comprendre les règles auxquelles elles sont contraintes. Pour cela, une première règle, bien comprise par les conseillers qui sont impliqués dans le placement, consiste à aller sur les lieux de travail. Ils savent la nécessité de se déplacer pour comprendre les tâches concrètes à réaliser et pour obtenir le plus de renseignements possible sur le climat de travail et les exigences des emplois pouvant être disponibles pour leurs clients. Incidemment, ces visites dans les entreprises sont des occasions de démontrer qu'on s'intéresse aux activités de l'entreprise et à ses produits et d'établir certains contacts stratégiques

- C'est important d'aller visiter la place, de s'intéresser au produit, parfois d'acheter un petit "gugusse". On s'intéresse beaucoup à ce qu'ils font, ils ont toujours une fierté comme employeur de nous faire visiter leurs affaires.
- Dans les grandes entreprises où il y a un directeur de personnel, ce n'est pas avec lui que je vais m'asseoir. C'est avec les contremaîtres parce quand il y a un poste qui s'ouvre, c'est le contremaître qui doit rapidement agir pour résoudre son problème. Si tu arrives et que tu parles au contremaître : "Ça n'a pas de l'air difficile ça? D'après toi est-ce un emploi régulier? Moi, j'aurais quelqu'un, qu'est-ce que tu penses de ça, toi?" Jamais on ne lui demande son avis, le gars, c'est un contremaître. Il n'est pas aux ressources humaines. Mais toi, quand tu lui dis : "Qu'est-ce que tu penses de ça? Moi j'ai un gars qui se déplace en fauteuil roulant. Regarde, ça se place bien ici, penses-tu que ça dérangerait?" Il répond : "Bien non!". Après ça, je vais voir le directeur du personnel, j'ai vu ton gars, il m'a dit que, c'est correct. Le directeur du personnel, tu viens de lui enlever toute une sélection. Et le contremaître, avant de retourner voir le directeur du personnel et de dire qu'il s'est trompé et que le gars ne fait pas l'affaire, il va essayer de le

trouver bon. À l'inverse, si le directeur du personnel embauche une personne en fauteuil roulant ou une personne handicapée, tu es obligé de la vendre au contremaître. Le contremaître va essayer de dire qu'elle ne fait pas l'affaire parce qu'on le lui a imposé.

C'est aussi tout le travail d'appariement qui se fait. Il s'agit alors de voir si un employeur peut profiter des services d'une personne, de savoir qui référer à qui et à quel moment. Dans le cas des placements de personnes handicapées, c'est ici que s'exerce toute l'expertise d'adaptation des postes de travail ainsi que la discussion sur les ressources financières mises à la disposition des entreprises pour compenser un manque de productivité des personnes. Ici les conseillers prennent certaines précautions pour éviter de sélectionner des entreprises qui s'intéressent davantage aux subventions qu'à la capacité de travail de la personne.

— Les programmes de subvention à l'emploi servent à deux choses : 1) acheter des jobs! 2) pallier le manque de productivité de l'employé. Nous optons pour la deuxième utilité car nous sommes convaincus qu'elle offre à la personne de meilleures chances d'obtenir et de conserver un emploi. Les programmes sont alors personnalisés.

Dans cette tâche délicate d'appariement entre employeurs et clients, il y a une intuition fondée sur une capacité à saisir les attentes ainsi que les réserves implicites ou explicites des uns et des autres.

— Moi j'ai 2 clients : j'ai autant de respect pour le client qui est employeur que je peux en avoir pour le client qui va être travailleur.

Les références à un employeur sont donc loin d'être faites à la légère. Il faut donner une chance à un client d'avoir une expérience positive de travail. Mais il faut, en même temps, garder sa crédibilité et ne pas brûler un milieu qui pourrait être ouvert à embaucher d'autres clients. Cette habileté est clairement reconnue par les employeurs.

— J'ai souvent le commentaire des employeurs : "Comment as-tu fais pour me référer telle personne? Tu ne m'en as pas référées cinquante, mais une seule. Ça fait quatre, cinq ans et je suis encore très contente d'elle".

— Une réaction d'un employeur que j'ai eue hier justement : "Explique-moi c'est quoi qui se passe. J'ai deux personnes qui sont venues se présenter, dont une personne handicapée, elles m'ont montré énormément de motivation à vouloir travailler. J'étais prêt à les embaucher, j'ignorais que c'était quelqu'un de ta clientèle, puis elles se sont défilées. Je suis convaincu que si je t'avais fait une demande et si tu m'avais présenté ces personnes-là, elles seraient restées".

Il ne faut pas se cacher qu'une certaine sélection se fait pour tenir compte des objectifs de rendement des entreprises.

— Nous autres, on a une performance de placement à atteindre. Les employeurs ont d'autres objectifs. Ils n'ont pas les mêmes performances à atteindre. Ils n'ont pas voulu de ces clients-là.

L'expérience d'un conseiller en emploi l'amène aussi à pouvoir bien expliquer sa manière de combiner les exigences des employeurs avec les compétences et limitations des personnes. Voyons le discours qu'il présente aux employeurs lorsqu'il les rencontre.

— C'est à quelque part, une forme de taylorisme. Tu as un poste et tu cherches la personne qui va combler ce poste-là. Les employeurs me le disent d'eux-mêmes : “Regarde ce poste-là. Je ne comprends pas comment ça se fait qu'on n'est pas capable de garder quelqu'un. Ça se fait les yeux fermés. Ça se fait machinalement”. Je lui dis : “Écoute, moi, j'ai des clients qui ont les yeux fermés. J'ai des clients aveugles qui pourraient faire ça”. Ou alors, il me dit : “Dans ce poste-là, pas besoin d'une lumière pour faire le travail”. Je réponds “J'en ai des clients qui ne sont pas des lumières, ils sont déficients intellectuels. Mais ils vont faire une job routinière et dès qu'ils vont avoir appris tous les paramètres du travail. Ils vont le faire de façon répétée et, à tous les jours, ils vont être satisfaits de ça”. Je lui demande à l'employeur : “Qu'est-ce que tu recherches? Qui fait la sélection?” Il dit : “On veut avoir du monde dynamique, ça prend un secondaire cinq et tout ça”. Je dis : “Oui, mais, là, tu le mets sur une maudite job plate et c'est pour ça que t'arrives pas à garder personne. Tu engages quelqu'un qui voudrait être contremaître et qui a les qualifications pour être contremaître, alors, il ne fera pas ça longtemps. Il va l'accepter comme job alimentaire, mais toi tu investis, tu investis constamment puis, le gars n'est jamais satisfait”. Si par exemple, moi, je me rends compte que, dans une entreprise, un emploi peut-être rempli par une personne déficiente intellectuelle, c'est sûr que je n'enverrai pas d'autres personnes que des personnes déficientes intellectuelles. La job est là pour ces gens-là.

Par ailleurs, même si certains organismes ont des banques d'employeurs, cet outil a des limites parce qu'il est inutile de solliciter des employeurs si on n'a pas les ressources pour les combler. De plus, il vaut mieux déceler les ouvertures potentielles des employeurs que de perdre son temps à cogner inutilement à toutes les portes. Les succès enregistrés par les conseillers résultent plus souvent de leur capacité à cibler davantage certains employeurs à partir d'indices qui permettent de croire à leur ouverture. Ainsi, on demande souvent au client d'explorer d'abord son propre réseau, notamment son réseau familial, pour évaluer s'il n'y aurait pas une possibilité d'emploi dans ce réseau.

— Moi, j'utilise beaucoup le réseau de contacts. Tu connais un tel, tout ça, les réseaux de contacts. Dans la famille, il y a tout le temps un entrepreneur quelconque. Un ami. Le bottin jaune, c'est très impersonnel. Ce n'est pas nécessairement la meilleure manière...

Une autre manière de faire consiste à rester à l'affût. Par exemple, les conseillers qui travaillent dans des organismes pour personnes handicapées savent que l'ouverture d'une entreprise à leur clientèle peut être plus grande s'il y a déjà des personnes handicapées dans la haute direction de ladite entreprise. C'est d'abord dans ces milieux-là qu'ils vont se présenter.

— On ne peut pas tous les convertir. On ne peut pas tous les convaincre. On va travailler avec ceux qui vont déjà avoir une ouverture. Souvent, c'est une expérience qu'ils ont déjà vécue, un employé qui est devenu handicapé, le fils d'un tel, comme ça. Ils sont rarement verts.

Établir sa crédibilité avant de présenter ses clients

Par la suite, les conseillers doivent être en mesure de présenter avantageusement leurs clients aux employeurs. À ce propos, l'expérience leur apprend les avantages d'établir d'abord le lien de confiance avec l'employeur, puis ensuite de parler de leurs clients.

— Je suis convaincue que par rapport à un employeur “X”, que ce soit moi qui y aille ou le conseiller à côté, on n'arrivera pas nécessairement à la même chose. Je pense qu'il y a une chimie à ce niveau-là. Ça ne clique pas de la même façon avec tous les employeurs, de la même manière qu'on n'a pas tous du succès avec les mêmes clients. Une réussite d'intégration, que l'on a pris de A à Z, c'est un peu teinté de nous autres.

— Il y a un vieux principe de vente, à travers les employeurs et tout ça, c'est, il faut qu'il t'achète avant d'acheter ton client. Après ça, il est prêt à acheter n'importe quoi. Il a acheté l'intervenant.

Pour établir cette relation, un des principes est de jouer franc jeu. Il ne sert à rien de faire des cachettes et d'avoir ensuite à récupérer des incidents auxquels l'entreprise n'était pas préparée. Si l'employeur connaît les forces, mais aussi les difficultés auxquelles il peut s'attendre avec un employé référé, il saura mieux l'accepter que s'il a le sentiment d'avoir été dupé. Ici, la manière de parler du client peut faire toute la différence. Par exemple, dans les cas de problèmes de santé mentale, on ne dévoile pas le diagnostic médical qui peut effrayer inutilement. On parlera plutôt de problèmes émotifs. On décrit la personne, on décrit qui elle est, ce qu'elle peut faire. Mais il faut aussi ajouter :

— Ce qu'elle a de la difficulté à faire, à quoi il va falloir faire attention, sur quoi il va falloir être vigilant. [...] Il faut outiller l'employeur à pouvoir détecter les indices qui annoncent que la personne peut se retrouver dans une situation de détresse émotionnelle. Il faut en parler aussi en lui donnant des exemples concrets de la manière de fonctionner de la personne.

Une autre astuce consiste à favoriser une ouverture graduelle des employeurs. Ici aussi, il y a une similitude à faire entre l'approche au client et l'approche à l'employeur. Dans les deux cas, il convient de graduer le niveau de difficulté pour éviter les risques de recul et de retrait en cas d'insuccès. Une conseillère disait qu'elle ne réfère pas son client le plus problématique la première fois. Il faut développer la confiance de l'employeur, comme celle du client, par rapport à ses capacités d'intégration.

Assurer une présence fiable et intervenir au besoin

Lors de l'intégration en emploi, il faut rassurer l'employé et l'employeur pour pallier leur insécurité et leurs craintes respectives. Une conseillère disait à ce sujet qu'elle devait “faire le ménage” avant l'intégration d'une personne en emploi. Cela voulait dire préparer la personne à ce qu'elle vivra dans son milieu de travail.

— Si c'est nous qui référons les clients, ils se sentent appuyés et il y a un encadrement surtout avec le suivi qu'on fait en emploi. Ils savent qu'ils ne sont pas laissés seuls comme ça. On est là quand il arrive quelque chose, on peut intervenir. Ça s'inscrit dans un processus, dans un cheminement aussi. S'ils sont en emploi c'est, dans la majorité des cas, qu'ils en sont rendus là. Ils sont prêts à intégrer le marché du travail. Et cet encadrement-là les encourage et contribue à leur maintien en emploi. Nous, notre maintien est très fort. Quand il est en emploi, les trois premiers mois, c'est très rare qu'il va partir de lui-même ou pour un congédiement.

En même temps, le soin apporté à la qualité des services aux employeurs est primordial. Il s'agit de répondre à leurs interrogations, de calmer certaines craintes,

souvent non fondées, et de préparer le milieu de travail à intégrer une personne avec sa différence. Pour ce faire, il convient de rassurer l'employeur en lui disant qu'il n'a pas à prendre des responsabilités qui sont en dehors de celles qu'il prend habituellement. La seule différence c'est que la personne qu'il embauche peut avoir besoin d'un peu plus d'encadrement ou de supervision. Il arrive aussi que des rencontres d'information et de sensibilisation avec les autres employés de l'entreprise soient requises.

— Je lui dis : “Tu fais ta job d'employeur comme une autre personne. Tu ne deviens pas nécessairement responsable. Tu n'as pas à gérer des situations de crise”.

Les employeurs peuvent enfin compter sur le soutien et l'expertise des conseillers en cas de difficultés ou dans certaines situations critiques. Ces derniers prennent le soin de mentionner aux employeurs qu'ils peuvent toujours recourir à eux. Et, de fait, ils interviennent. Parfois, c'est pour aider à régler des difficultés très concrètes, comme on le voit dans les deux exemples qui suivent.

— Quand on change d'heure, par exemple, ça a l'air de rien. Les employeurs m'appellent : “Ton client n'est pas rentré. Ça fait deux matins qu'il arrive en retard”. Il n'a pas changé son cadran, mon client, parce qu'il est déficient intellectuel et qu'il ne comprend pas ça. Là, il faut que le conseiller en main-d'oeuvre aille voir le client et ajuste son cadran et qu'il dise à l'employeur : “Au prochain changement d'heure, dis au client d'apporter son cadran et tu l'ajusteras”.

— À l'occasion, il faut aussi se rendre dans le milieu de travail, aller voir comment ça se passe, c'est quoi la réalité, est-ce que les consignes sont bien comprises, est-ce que le comportement du travailleur est toujours adéquat, comment il se comporte avec ses collègues. Moi, je me suis rendue dans un restaurant. J'avais spécifié l'importance d'une consigne claire à donner à une personne déficiente intellectuelle. Ça faisait trois fois que le cuisinier envoyait ma jeune au frigidaire chercher de l'huile végétale. Elle revenait et disait : “Non, il n'y en a pas”. Ce qui était inscrit sur la bouteille, c'était “huile à salade”. Pour elle, ce n'était pas la même chose. Ça a amené qu'il a fallu que je sois disponible avec toute l'équipe du personnel, pour décrire, dédramatiser, leur faire comprendre l'importance de la consigne claire. La personne s'est maintenue sept ans dans ce milieu de travail.

5.3 L'intervention auprès des partenaires

On a vu, dans les pages précédentes, que les conseillers en emploi ont développé des pratiques qui leur permettent de compenser les limitations et les difficultés personnelles ou sociales de leur clientèle. On a vu ensuite qu'ils ont mis au point des stratégies pour faire face aux réticences des employeurs et aux exigences de performance d'entreprises qui doivent survivre dans un marché devenu très sélectif. La présente section vise maintenant à décrire les pratiques qui permettent aux conseillers de naviguer dans l'organisation globale de services de main-d'oeuvre. Nous verrons comment ceux-ci composent : avec des ressources limitées et des exigences élevées en termes stricts de placements; avec une multitude de programmes et de mesures; avec des intervenants qui relèvent d'organismes régis par des logiques différentes, voire contradictoires; avec des situations où les droits des personnes doivent être défendus; avec des partenaires qui n'arrivent plus à se

comprendre au travers des changements perpétuels qu'on leur impose; avec les ratés et les effets pervers d'une réorganisation des structures et des services. Pour ce faire, quatre grands savoirs d'expérience des conseillers seront décrits :

- répondre aux attentes de résultats quantitatifs du bailleur de fonds;
- accompagner les clients dans les dédales des programmes et des mesures de soutien à la main-d'oeuvre;
- défendre les droits des clients;
- développer et maintenir des partenariats.

Répondre aux attentes de résultats quantitatifs du bailleur de fonds

De manière à assurer la survie financière de leur organisme et leur propre survie professionnelle, les intervenants tiennent compte, plus ou moins consciemment, des enjeux et des contraintes que leur posent les ententes contractuelles entre leur organisme et le bailleur de fonds. En simplifiant un peu, on pourrait affirmer que le raisonnement qui se fait dans les SEMO est le suivant : si le bailleur de fonds comprend difficilement que les taux d'intégration en emploi pouvant être atteints avec une clientèle en difficulté et dans un contexte de chômage sont limités et s'il refuse de considérer que l'intégration en emploi se fait à long terme, on va tenter le plus possible de répondre à ses attentes en termes de résultats quantitatifs; mais on va continuer, aussi, à travailler selon nos valeurs, notre expertise et notre expérience.

C'est d'abord la qualité des services, c'est-à-dire la présence et le suivi auprès des clients qui supportent les performances globales des SEMO. Différentes acrobaties sont requises pour atteindre les objectifs de placement fixés, sans faire de sélection et sans laisser à leur sort des personnes qui pourraient profiter de leurs services. Certaines stratégies des SEMO consistent à : ajuster les manières de s'investir avec chaque client selon son degré de motivation et sa disponibilité réelle à se prendre en charge; créer de certains services simples qui correspondent davantage aux profils de personnes non motivées, indécises ou très récalcitrantes; équilibrer leur clientèle globale avec une certaine portion de personnes pour lesquelles l'intégration professionnelle est moins problématique; ne jamais laisser attendre un client ou un employeur décidé, etc.; toujours penser en termes d'emplois possibles; développer des formations sur mesure et des partenariats; etc.

- Je justifie mon travail auprès des vraiment défavorisés. Je joue du mieux que je peux avec les règles. Ça me permet de consacrer du temps à des personnes qui en ont vraiment besoin. On se débrouille comme ça. On est pris avec ça nous autres les SEMO. On a toujours été payés sur la base de rentabilité, on a appris à évoluer là-dedans, même si notre travail, c'est du travail social qu'on fait.

Ces pratiques sont des stratégies efficaces utilisées par les SEMO pour se créer des marges de manoeuvre et atteindre les objectifs quantitatifs de placement. C'est de cette manière qu'ils réussissent à soutenir des personnes qui ont peu de probabilité de s'intégrer, du moins selon les critères administratifs retenus pour évaluer la performance de leur organisme.

D'autres SEMO adoptent une autre stratégie qui est de justifier la non-atteinte des résultats, d'expliquer leur rationnel d'intervention et de faire valoir d'autres résultats que les stricts résultats de placement. Ainsi, un SEMO dont l'intervention se fait auprès des femmes fortement défavorisées insistera sur le fort pourcentage de leurs clientes qui retournent aux études. Dans une perspective de lutte contre la discrimination systémique et contre la précarité du travail qui, souvent, se conjugue au féminin, il est plus que justifié d'encourager les femmes à aller se chercher une scolarité et une qualification reconnue.

— Pour plusieurs, c'est la voie qui leur permettra de faire face à la concurrence du marché de l'emploi et de se sortir une fois pour toutes de la pauvreté chronique.

Lorsque vient le temps de rédiger le rapport analytique requis par le bailleur de fonds, l'équipe du SEMO doit s'investir dans un exercice extrêmement sérieux de réflexion, d'ajustement et de défense de son expertise. Année après année, elle fait une analyse rigoureuse des caractéristiques de sa clientèle, du contexte du marché du travail et de l'adéquation des services aux réalités; on va même jusqu'à formuler des recommandations visant l'amélioration des services à l'intention de la clientèle. Loin d'être un simple rapport statistique ou une plaidoirie auto-justificatrice, le document transmis au bailleur de fonds contient les résultats d'un travail de recherche impressionnant, bien documenté et qui rend compte d'une expertise indéniable. Cette stratégie exige toutefois que des énergies considérables soient investies pour témoigner des conditions concrètes de vie de la clientèle et pour défendre une approche d'intervention qui favorise, non seulement le placement à court terme, mais l'accès à des emplois décents. Pour cela, les conseillères doivent pouvoir porter un contre-discours de manière consistante et cohérente.

Accompagner les clients dans les dédales des programmes et des mesures de soutien à la main-d'oeuvre

L'organisation des services de soutien à la main-d'oeuvre est faite d'une multitude de programmes et de mesures liés directement ou indirectement à la préparation ou à l'intégration en emploi. Ceux-ci relèvent de différents ministères ou organismes. Afin de donner l'information la plus juste possible à leurs clients, les conseillers doivent se tenir constamment à jour pour se retrouver dans cette masse importante de renseignements. Ils savent l'importance de guider les personnes vers les bons services pour éviter qu'elles se découragent et pour leur permettre d'en profiter au maximum.

Parmi ces services, plusieurs mesures de soutien financier permettent aux personnes en recherche d'emploi de subvenir à leurs besoins et, le cas échéant, à ceux de leurs enfants. Selon leur profil, les clients des SEMO peuvent bénéficier de prestations d'assurance-emploi ou de la sécurité du revenu, d'indemnités pour un accident du travail, de prêts et de bourses du ministère de l'Éducation, etc. Les montants qui leur sont accordés varient selon la catégorie ou la sous-catégorie de sans-emploi à laquelle ils appartiennent (soutien financier, participation active à une mesure autorisée, etc.) et il s'agit souvent de leur seule rentrée d'argent. Il n'est donc pas surprenant de

constater que les clients sont très préoccupés de connaître les montants auxquels ils auront droit ou non selon les mesures auxquelles ils s'inscriront. Pour certains clients qui se préparent à intégrer le marché du travail, la seule idée de perdre le chèque d'aide sociale auquel ils sont habitués crée un stress intense. À ce propos, les conseillers des SEMO doivent être préparés à répondre aux questions pressantes qui arrivent nécessairement à leur bureau.

— “Faire le ménage”, c'est aussi expliquer ce que sera son chèque de paie à la personne qui intègre un emploi. Il faut lui dire comment ça va se passer à l'aide sociale. S'il n'y a personne pour le faire, souvent c'est un trop gros morceau : la panique s'installe. Une paie, c'est perdre son aide sociale! Juste de faire comprendre ça, on s'embarque dans quelque chose...

— Je parlais tout à l'heure qu'on donnait beaucoup d'information sur les lois d'aide sociale... Ça demande beaucoup de temps et d'énergie, il y a de quoi venir fou. Il y a l'aide sociale, mais il y a aussi l'assurance-médicaments, la loi sur les pensions alimentaires, les normes du travail, les prêts et bourses. Il faut maîtriser cela, pas à 100 %, mais assez bien pour être en mesure de bien les informer.

D'autres services visent à favoriser l'accès et l'intégration des sans-emploi au marché du travail. Ces services sont recommandés, par les conseillers en emploi des SEMO, à partir du profil d'employabilité de la personne et d'un plan individualisé d'intervention. Outre les services d'orientation, la formation aux techniques de recherche d'emploi et la référence de clients à des employeurs, les conseillers recommandent fréquemment des stages en milieu de travail, divers types de formation ou des mesure d'intégration au travail.

Ces services qui devraient normalement s'articuler de manière cohérente dans un *Parcours vers l'insertion, la formation et l'emploi*¹¹ ne sont toutefois pas automatiquement accessibles. Il faut connaître, décrypter et interpréter correctement les règles des mesures qui soutiennent ces services. Afin de permettre la continuité des services de base du SEMO avec d'autres services complémentaires, les conseillers sont donc très actifs pour aider la personne à trouver ce qui lui convient dans les labyrinthes mouvants des mesures d'aide à l'emploi. Ils prennent la responsabilité de l'accompagner dans un processus qui exige la concertation d'intervenants de plusieurs organismes. Dans certains cas, il faut faire certaines démarches à la place du client. Dans d'autres cas, lorsque le conseiller juge que son client est en mesure d'aller lui-même chercher l'information dont il a besoin, il faut le référer au bon endroit et le préparer à rencontrer d'autres intervenants.

— Il y a des cas où on doit passer plus de temps à préparer les clients à leur entrevue avec leur conseiller du CLE qu'avec des employeurs. Tu es obligé de travailler le contexte, sinon ça va être un “flop” et ils ont le gros bout du bâton.

¹¹ Terme officiellement utilisé dans le document de consultation du gouvernement du Québec sur la réforme de la Sécurité du revenu. Le parcours désigne le trajet qui mènera la personne à la réalisation de son projet d'intégration professionnelle. Il contient les éléments de son itinéraire personnel (Ministère de la Sécurité du revenu, 1996, p. 40).

Cela suppose que les conseillers soient capables de naviguer dans différents univers administratifs et réglementaires.

— J'appelle ça une espèce d'approche oecuménique. Quand je parle d'une approche oecuménique, je veux dire par là qu'il y a des chapelles. Dans les écoles, les conseillers d'orientation sont strictement orientés vers les cours : tel cours se donne là et ça prend telle formation. Lorsque le client s'en va au CLE, les agents lui parlent des programmes PAIE, EXTRA, d'insertion sociale, etc. Ça, ce sont des chapelles. Dès qu'un client se présente à un de ces intervenants-là, ils veulent le rentrer dans leur chapelle.

— On doit toujours continuer à se former. On fait des démarches d'orientation, à moyen ou à long terme, ce qui fait que ça nous demande de nous tenir à jour sur les professions. On informe beaucoup la clientèle sur les programmes de main-d'oeuvre, les formations qui se donnent dans les écoles, les lois de l'aide sociale, de l'assurance-chômage, tout ça. Ça nous demande de fouiller là-dedans, de devenir des experts à ces niveaux-là pour pouvoir les informer. C'est très exigeant parce que ça change tout le temps. En fait, la raison pour laquelle on fait ça, c'est plus pour essayer de redonner un contrôle aux clientes. En étant informées, elle voient qu'elles ont le contrôle sur leur vie, là. Quand t'es assistée sociale, t'as pas beaucoup de contrôle, ça fait qu'on inverse ça un petit peu.

D'une certaine manière, l'expérience des intervenants les habilite à jouer des programmes et des mesures comme un musicien virtuose jouerait de son instrument, et ce, en harmonie avec les jeux des intervenants d'autres réseaux. Ils utilisent et optimisent tout le potentiel des mesures de soutien à l'emploi qui existent et cherchent d'autres solutions lorsque les mesures appropriées n'existent pas¹². Par ailleurs, ils restent alertes de manière à ne pas recommander une subvention à l'emploi s'il jugent que la personne peut très bien s'intégrer sans ce soutien.

Cette vigilance incite les clients à se responsabiliser et évite aussi que certains employeurs en viennent à ne vouloir que profiter des subventions pour avoir de la main-d'oeuvre à bon marché.

— C'est vrai que des employeurs abusent. Surtout quand il y avait des programmes comme PAIE, etc. Moi, je vérifie ça. Il y a des employeurs qu'on met sur la liste noire. Durant la subvention, l'employeur te disait que le client est bon : "Il est bon, il est bon". Il semblait bien intégré, sûr d'avoir une job. Lorsqu'on approchait de la fin du programme, tout d'un coup, il n'était plus bon.

— Il y a aussi le danger des stages, c'est d'alimenter les employeurs avec des stagiaires gratuitement et qu'ils prennent tout le temps des stagiaires. Il faut être vigilants et ne pas encourager cela. C'est du "cheap labor".

Défendre les droits des clients

Nous avons mentionné précédemment qu'un des rôles que se donnent les conseillers consiste à représenter leurs clientèles et à entreprendre différentes démarches pour défendre les droits non reconnus de certains individus. De cette manière, ils se font les porte-parole de personnes qui, parfois, sont incapables de se faire entendre.

¹² Voir section 5.1 : *Calibrer la solution sur la différence.*

- Il peut s'agir d'intervenir auprès des CLE ou de l'OPHQ pour tenter de faire changer certaines règles ou certaines pratiques jugées irréalistes ou discriminatoires. De faire des pressions auprès des hauts dirigeants, de créer des comités d'étude pour réévaluer certaines situations problématiques.

Compte tenu de leur position d'intermédiaire entre les clients et les services publics, les conseillers sont habiles pour déceler et dénoncer les incohérences et les effets pervers des différentes modifications apportées aux règles de financement. L'exemple qui suit concerne les règles prescrites par les CLE à propos de l'admission des clients selon la provenance de leur revenu.

- La tendance actuelle imposée par les CLE est de réduire la proportion de notre clientèle prestataire de sécurité du revenu et d'augmenter celle de l'assurance-emploi et FIRH ¹³. Ça génère vraiment de l'exclusion. Ça va être la loi du plus fort. On va être amenés à admettre les personnes qui sont les plus aptes rapidement à occuper un emploi. Ce sont elles qui vont avoir les services alors qu'elles en ont moins besoin.

Ils sont régulièrement témoins des conséquences de certaines décisions politiques et administratives qui réduisent indûment les chances d'intégration socioprofessionnelle de personnes déjà défavorisées. Parce qu'ils sont profondément engagés envers leurs clientèles, les conseillers sont incapables d'assister à des situations qu'ils jugent inévitables de manière froide ou détachée. Ils se font plutôt un devoir de prendre les moyens à leur disposition pour dénoncer ou décourager ces situations.

- Ce qui est révoltant, c'est quand quelqu'un (d'une entreprise subventionnée pour favoriser l'intégration), avec l'argent de nos taxes, n'assume pas son mandat... Moi je le dis à mes clients. C'est ça, on lui fait une mauvaise réputation.

Un exemple fréquemment cité est celui de CTA qui, dans certains cas, assument mal leur mission d'encadrement des travailleurs handicapés. À ce propos, une conseillère raconte qu'elle mène, depuis cinq ans, une bataille avec un directeur de CTA pour que les droits des travailleurs soient respectés. D'autres intervenants exposent leur point de vue.

- L'OPHQ donne plusieurs centaines de milliers de dollars par année à un CTA et ils ne sont même pas foutus d'engager un psycho-éducateur dans la bâtisse...
- Ce qui est décevant, c'est que l'OPHQ finance 115 % des postes, mais ne va pas vérifier ou réajuster le tir pour que le mandat soit respecté.
- J'ai déjà répondu à un employeur d'un CTA qui me faisait remarquer que je n'envoyais pas de clients chez lui : "Ton entreprise n'a pas de bon sens. Les employés sont maltraités. Je n'hais personne assez pour l'envoyer chez vous, c'est aussi simple que ça". Dans ma région, on a 428 entreprises qui ont plus de cinq employés et 80 % des emplois sont créés par la petite et la moyenne entreprise. Au lieu d'en avoir 428, je vais en avoir 427.

¹³ FIRH : Fonds d'investissement des ressources humaines pour les personnes qui ont touché des prestations d'assurance-emploi dans les trois dernières années ou, dans les cinq dernières, dans les cas de grossesse.

Plus souvent qu'autrement, l'intervention des conseillers pour défendre les droits d'une clientèle est déclenchée par la situation concrète d'une personne dont la situation mérite d'être corrigée. Par exemple, des démarches sont réalisées pour permettre à certaines personnes prestataires de la sécurité du revenu de se faire reconnaître le statut de "soutien financier" et de bénéficiaire ainsi d'un supplément de revenu lorsque leur condition le justifie. D'autres démarches similaires sont faites auprès de l'OPHQ pour faire reconnaître une limitation réelle mais non acceptée.

— Notre rôle c'est aussi d'aller défoncer des murs, des barrières. Moi, je pense à la fibromyalgie. Tu fais un contact à l'OPHQ. L'OPHQ te dit non ce n'est pas reconnu. Sauf que le médecin t'envoie un rapport médical et il y a plein de limitations. Là, il faut que tu te battes à quelque part, parce que cette personne-là a besoin de services spécialisés comme les nôtres. Si moi je ne bouge pas, ça veut dire que je la mets au rancart? L'intégration au travail, ça devient une réalité pour laquelle elle va devoir écraser ce besoin-là, l'étouffer, ne plus pouvoir le faire émerger? Alors, sur le plan humain, cela n'a pas de raison d'être. C'est juste qu'on n'a pas voulu donner l'opportunité réelle à la personne de travailler.

Un autre exemple dénoncé est celui des CLE. Les conseillers des SEMO remarquent que plusieurs facteurs combinés peuvent contribuer à ce que les agents des CLE soient subtilement amenés à générer de l'exclusion et ce, malgré la bonne volonté de plusieurs agents. En examinant cette situation, les conseillers des SEMO observent d'abord que l'absence de directives claires dans l'administration des services favorise l'insécurité, des jeux très vifs d'influence et des zones grises à l'intérieur desquelles la délimitation des pouvoirs et des champs d'expertise varient au gré des intérêts et des cultures. Ensuite, l'augmentation des demandes de services due au décloisonnement des clientèles ainsi que les changements nombreux à intégrer font que plusieurs CLE sont débordés, incapables de suffire à la demande de services et peu outillés pour exercer leurs responsabilités. Enfin, la perspective rapprochée d'une évaluation de la performance des CLE fondée, elle aussi, sur les taux de placements ne les incitera sans doute pas à vouloir rejoindre les clientèles les plus démunies. Les CLE auront donc tout avantage à donner des services aux clients les plus dégourdis, c'est-à-dire à ceux qui se présentent spontanément à leurs portes. Ce qui revient à dire que les autres clients seront laissés à leur sort. Ici, on remarque que le savoir d'expérience des conseillers se traduit par une capacité d'analyse critique remarquable.

Avant que la réforme ne vienne complètement chambarder les habitudes de négociation entre les conseillers en emploi des SEMO et les agents du CLE, on observait que ces deux catégories d'acteurs étaient liés par une entente tacite relativement efficace. Les conseillers en emploi comprenaient le rôle de gestionnaires des fonds publics que les agents du CLE se donnaient dans les dossiers. Même si les décisions de ces derniers pouvaient parfois être frustrantes, ils acceptaient généralement qu'ils agissent d'abord en tant que représentants l'État. En contrepartie, les agents du CLE savaient que les conseillers des SEMO représentaient d'abord et avant tout la personne et ses aspirations.

Pour défendre une recommandation qui risque d'être contestée, le conseiller du SEMO accepte de bien préparer son dossier, et ce, dans les moindres détails : il

s'investit dans une évaluation rigoureuse du profil d'employabilité de son client et il propose un plan individualisé d'intervention qu'il peut justifier. Depuis la réforme, les conseillers de certains SEMO sont toutefois forcés de mettre un surplus d'énergie à défendre leurs dossiers auprès des CLE, ce qui alourdit beaucoup leur tâche. Ils persévèrent dans l'exercice de leur rôle de représentants des clients, mais cela leur gruge trop de temps, du temps qui pourrait être épargné et consacré au client si on reconnaissait leur expertise.

— C'est de pire en pire. Depuis la réforme, c'est l'enfer. [...] Cela prend des conversations avec des agents, des lettres écrites. Tu fais une démarche d'orientation, pendant un certain temps, des semaines, des mois. Et tu ne sais jamais si ça va passer ou si ça ne passera pas. Alors tu tiens toujours ce discours-là avec ta cliente : "Prépare-toi à travailler un plan B". Ça n'a pas de bon sens. Si ça change d'agent en cours de route, tout peut changer. Tu n'as pas de droit de recours en plus...

Leur intervention s'avère très délicate lorsqu'elle vise à faire renverser une décision arbitraire d'un agent du CLE. Une conseillère, visiblement à la recherche d'une solution ou de la manière la plus efficace de négocier, rapporte l'histoire d'une personne qui faisait initialement un travail de couturière et qui, maintenant, voulait gérer une boutique.

— Elle avait des compétences à développer qui nous semblaient raisonnables, réalistes dans son cheminement professionnel, et il y avait quand même un écart entre son profil et le marché du travail. C'est pour ça qu'on a recommandé qu'elle obtienne un bon d'emploi. [...] Mais l'agent a refusé de le lui donner. Il voit qu'elle pourrait réintégrer son poste de couturière. Il ne reconnaît pas son cheminement professionnel et son désir d'aller vers autre chose.

L'analyse de cette situation a permis de faire ressortir une variété de stratégies explorées par les équipes des SEMO pour faire reconnaître leur expertise et défendre les droits de la personne : tenter de comprendre quelle était la logique qui supportait la décision de l'agent pour l'influencer; faire valoir l'écart entre le profil d'employabilité de la personne et les compétences requises pour exercer un emploi (puisque c'est la condition pour obtenir un bon d'emploi); indiquer à l'agent récalcitrant que la personne avait été rencontrée en entrevue à plusieurs reprises et que son choix était mûri; montrer que la personne avait non seulement un intérêt pour le travail qu'elle convoitait, mais qu'elle avait les aptitudes requises; souligner que l'employeur était tout disposé à l'embaucher avec un bon d'emploi et qu'il se montrait ouvert à maintenir son emploi par la suite; rappeler qu'une personne qui intègre un poste qui ne lui convient pas ou qui ne lui plaît plus le quittera rapidement et qu'il y a un coût social à cela; aider à imaginer le désespoir et les risques de retour en arrière de la personne qui a entrepris toute une démarche et qui se voit bloquée par le CLE; demander une révision de la décision en téléphonant à l'agent ou en faisant écrire la cliente; en faire un cas représentatif des litiges entre le SEMO et le CLE et demander une rencontre avec la direction du CLE; etc. Derrière ces stratégies, il y a un souci d'aider la personne en maintenant de bons liens de collaboration avec un partenaire incontournable.

— On est bien conscient que si on arrive de manière revendicatrice en disant : "Là, vous avez refusé et vous avez eu tort...", ça ne va pas nécessairement aider. En tous cas, on va essayer de

voir quel rôle ils veulent qu'on joue, comment, nous, on peut aider, essayer de faire valoir notre expertise auprès d'eux.

Les stratégies de défense des droits des personnes varient selon les situations. En outre, le choix d'une stratégie plutôt qu'une autre exige une évaluation rigoureuse de ses effets éventuels. Il s'agit d'obtenir gain de cause tout en préservant des partenariats fragiles. Parfois, il suffit d'informer le client des règles des mesures ou programmes auxquels il peut avoir accès afin qu'il fasse lui-même les démarches appropriées. Parfois, le conseiller juge plus pertinent d'utiliser les relations qu'ils a dans différents organismes pour faire débloquer un dossier. Lorsqu'une situation se corse, la transmission d'une lettre officielle qu'on laisse au dossier avec une demande de réponse écrite permet d'amener le vis-à-vis à se mouiller. Dans d'autres cas, on soutient la démarche du client à faire valoir ses droits.

— On a eu un cas où on a eu à défendre quelque chose et on a jugé plus stratégique de passer par la cliente. On a rédigé la lettre et, finalement, on l'a fait signer à la personne. Nous autres, ça ne nous mouillait pas. Il fallait faire attention à garder des bons contacts pour ne pas risquer que cette lettre ait des effets négatifs sur d'autres clients. Mais les résultats sont les mêmes, la lettre a fait son effet...

Développer et maintenir des partenariats

Pour qu'une personne puisse trouver son chemin et progresser sans trop de difficultés dans l'organisation globale de services, plusieurs arrimages exigent d'être faits entre les services des SEMO et les décisions d'intervenants de différents autres organismes. Ces arrimages ne vont pas de soi dans le contexte actuel où la restructuration des services de main-d'oeuvre s'opère de façon passablement anarchique. En plus des lourdeurs bureaucratiques qui grugent le temps déjà compté qui pourrait être consacré aux clients, on assiste actuellement à l'engorgement des services des CLE, à des décisions arbitraires et à ce qui a toutes les allures de l'improvisation. À moins d'exceptions, ces conditions difficiles de partenariat sont interprétées comme des effets de système et plutôt que comme des manifestations de mauvaise volonté ou d'incompétence de la part des interlocuteurs privilégiés des SEMO. Elles sont néanmoins ressenties très péniblement dans certains cas.

La décision de réunir l'ensemble des mesures actives vers l'emploi dans un seul réseau décentralisé, d'éliminer les catégories de sans-emploi et de faire des CLE les guichets uniques de services responsables de la gestion des parcours individualisés vers l'insertion, vers la formation et vers l'emploi n'est pas sans poser plusieurs difficultés sur le terrain. La fusion des structures, des personnels et des cultures venant de trois organismes indépendants (ministère du Développement des ressources humaines du Canada, ministère de la Sécurité du revenu du Québec et Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre) s'est faite hâtivement, et ce, sans beaucoup d'égards pour le maintien de la continuité et de la qualité des services durant la période de transition.

Si justifiées soient-elles sur le plan politique ou idéologique, les séries de réformes nationales qui redéfinissent constamment les services à la main-d'oeuvre ont

actuellement l'effet de multiplier les conflits d'interprétation des règles au niveau local. En principe, la décentralisation des pouvoirs au niveau des CLE devait permettre une plus grande souplesse dans les attentes signifiées à chaque organisme et une possibilité pour chaque SEMO de faire reconnaître les services spécialisés qu'il offre. En pratique, les discours des conseillers laissent plutôt voir que cette décentralisation comporte actuellement des effets pervers extrêmement déstabilisants, surtout lorsqu'ils se combinent aux coupures récentes et importantes dans les budgets des ressources externes de main-d'oeuvre. Dans certains cas, on note des améliorations. Pourtant, cela provoque aussi un climat de confusion et d'ambiguïté. Les gens SEMO ne savent plus à quoi s'en tenir, ce qui complique énormément la planification de leurs services tout en sapant les bases de leur motivation.

- Chez vous, les nouvelles règles vont amener plus de souplesse. Mais ailleurs, elles vont amener plus de rigidité. C'est ça le problème.

On a l'impression d'une tour de Babel où les rumeurs tiennent lieu d'orientations. La disparité des pratiques est d'autant plus manifeste et déconcertante, lorsqu'un SEMO fait affaire avec les interprétations divergentes de plusieurs CLE. La qualité des ententes entre les CLE et les SEMO semble reposer sur les épaules de quelques individus ayant le pouvoir dans les CLE. C'est l'arbitraire : si on a de bonnes relations avec le CLE, tant mieux, mais dans le cas contraire, la position des SEMO devient précaire.

- Il faut s'adapter aux différents CLE pour lesquels on travaille. Comme nous, il y a cinq CLE. Le fonctionnement dans le CLE "X" n'est pas du tout le même que celui du CLE "Y". Ça c'est une contrainte. Il faut tenir compte de plein de facteurs selon le CLE.

Dans ce contexte de redéfinition des champs de pouvoir et de compétence, certaines décisions en provenance des CLE sont interprétées par les SEMO comme des pratiques d'ingérence et des manques de reconnaissance de leur expertise, ce qui provoque énormément d'inquiétude, de frustration et d'exaspération.

- Sur le strict plan arithmétique, les règles du PPE ne fonctionnent pas. On a un objectif de 166 clients et il faudrait faire plus de 180 heures par client : c'est mathématiquement impossible! Ces nouvelles règles sont incompatibles avec nos manières de travailler. Cela voudrait dire qu'on ne pourrait plus travailler en individuel. C'est insensé parce qu'on a eu des résultats et qu'on fait des placements de cette manière. Les directives nous obligent à délaisser des méthodes de travail qui ont été éprouvées et qui marchent bien. C'est de l'ingérence.
- Je me suis même fait dire de la part d'un CLE qu'ils allaient m'assigner une clientèle spécifique alors que ça fait des années qu'on développe une expertise.

Théoriquement, les ressources permettant la réalisation d'un plan d'intervention devraient être autorisées par les bailleurs de fonds dans la mesure où les recommandations sont réalistes et justifiées. Dans le contexte actuel de restrictions budgétaires, il n'est pas évident d'obtenir les autorisations du CLE afin qu'un client puisse accomplir les activités prévues au parcours qu'il s'est fixé (exemples : réalisation d'un stage, bon d'emploi pour développer certaines compétences spécifiques, inscription à certaines formations, etc.), surtout lorsque ce parcours recommandé exige un soutien

financier prolongé. Les personnes qui requièrent un service spécialisé d'accompagnement devraient, en principe, être référées au SEMO. Actuellement, plusieurs SEMO constatent que les références en provenance des CLE diminuent de manière inquiétante parce que les CLE sont moins incités à s'ouvrir aux personnes ayant des contraintes sévères à l'emploi, comme cela a été souligné plus haut.

Dans la pratique, on a aussi vu que plusieurs efforts doivent être investis pour assurer la concertation requise entre les intervenants de différents milieux, notamment dans le réseau de la main-d'oeuvre (centres locaux d'emploi, centres de travail adaptés), mais aussi dans les réseaux de l'éducation (ministère de l'Éducation, établissements scolaires), de la santé et des services sociaux (OPHQ, CLSC, centres de réadaptation). L'accès à un soutien financier majoré ou aux subventions salariales qui favorisent l'intégration en emploi des personnes handicapées exige l'obtention d'évaluations médicales, intellectuelles ou psychologiques de la part des professionnels compétents, puis la reconnaissance de ces documents pour attester les limitations fonctionnelles de ces personnes par l'OPHQ. L'adaptation de formations individuelles ou collectives jugées pertinentes ne va pas non plus de soi; cela exige fréquemment des pourparlers avec les établissements scolaires, des justifications et la concertation de plusieurs partenaires.

Les arrimages sont d'autant plus problématiques dans les cas fréquents où les organismes qui devraient normalement travailler en concertation sont conditionnés par des règles et des logiques qui les amènent à s'opposer. À titre d'exemples certains conseillers soulignent les situations paradoxales dans lesquelles ils se trouvent lorsqu'ils doivent négocier avec plusieurs organismes.

- C'est une des plus belles contradictions qu'on vit. Pour intégrer quelqu'un dans un CTA, il faut que tu fasses la preuve à l'OPHQ que ce client-là ne peut pas faire autre chose que travailler là. Et il faut que tu fasses la preuve aussi au représentant du CTA qu'il va être très rentable dans son entreprise. Essaie de faire ça.
- Parfois un médecin qui ne veut pas nuire à son client ne va pas écrire qu'il est inapte au travail. Pourtant cela lui ouvrirait des portes pour avoir accès à certains services d'emploi. Des fois, on va appeler le médecin et lui dire, pour nous autres, cela serait bien que tu écrives ceci, mais pour l'aide sociale cela serait mieux que tu écrives cela.

Une autre situation paradoxale s'observe dans les entreprises d'insertion qui sont normalement créées pour accueillir des personnes en difficulté. Elles sont parfois forcées de refuser certains clients des SEMO parce qu'elles sont coincées entre leur mission sociale et les exigences de rentabilité économique auxquelles elles n'échappent pas.

- Je pense que les entreprises d'insertion ont les mêmes contraintes que nous par rapport aux résultats. On exige d'elles de plus en plus d'autofinancement, ce qui les amène à recruter en fonction de cette rentabilité-là.

Ces témoignages montrent que le travail des conseillers exige qu'ils développent et maintiennent de multiples relations de collaboration afin de devenir des partenaires crédibles et incontournables auprès d'autres organismes avec lesquels ils ont

régulièrement à transiger. À côté de leur travail auprès des employeurs et avec leurs clients, les conseillers consacrent des énergies importantes pour consolider des collaborations, reconstruire des partenariats et élargir leurs réseaux informels.

— A l'heure actuelle, je m'aperçois qu'il faut reprendre complètement mes contacts avec des gens dans des CLE, essayer d'en trouver d'autres parce qu'il y a beaucoup de personnes qui ont changé de place; ils ont changé de chaise. J'ai beaucoup de contacts que j'ai perdus dans cette fusion-là. J'essaie d'en recréer d'autres, j'appelle régulièrement les chefs d'équipe des CLE ou les conseillers en orientation qui étaient à la SQDM et qui, maintenant, sont rendus dans les CLE. Il faut organiser des rencontres avec les agents qui peuvent référer chez nous.

— Il faut être très proactifs par rapport à ça. Dans les CTA et les centres de déficience intellectuelle, presque tout le personnel qui était en poste quand j'ai commencé est parti. Les intervenants ne sont plus là. Il a fallu qu'on refasse les contacts, qu'on redise c'est quoi notre rôle, qu'on précise les limites de nos interventions.

— En plus, c'est du temps qu'il faut trouver pour ça aussi. Et c'est beaucoup de temps. Comme les CLE nous réfèrent moins, là, il faut créer des partenariats avec des organismes pour qu'ils nous réfèrent des gens, différentes structures, institutions, etc. C'est énormément d'efforts, de temps, aller les rencontrer.

Pour faire valoir leur expertise et établir des partenariats positifs, les conseillers indiquent l'importance d'informer les autres organismes des services qu'ils peuvent offrir, de parler des clientèles avec lesquelles ils peuvent avoir du succès, de savoir se situer en complémentarité avec les autres organismes. Ils savent aussi l'importance de savoir témoigner de leurs réussites afin de faire la preuve de la pertinence de leurs services et des possibilités de contrer la résignation à l'exclusion.

Une des manières de se faire reconnaître est d'amener des situations concrètes qui contribuent à convaincre les partenaires que les problématiques traitées dans les SEMO et les manières de travailler des conseillers se distinguent nettement de ce qui se fait ailleurs.

— Je recommence à zéro avec les CLE : expliquer c'est quoi nos services, qu'est-ce qu'on fait, c'est qui notre clientèle. Je me suis aperçu dans les deux ou trois dernières rencontres où je suis allé, que je parle de plus en plus d'exemples concrets de ce qu'on fait avec des clients dans telle situation. Ça, ils aiment bien ça. Qu'est-ce que tu fais avec un client qui te dit qu'il n'y a pas d'emploi? Qu'est-ce que tu fais avec un client qui te dit qu'il n'a pas de problème dans sa recherche d'emploi? Parce que ce sont des problèmes qu'eux-mêmes rencontrent. Les rencontres, on passe très vite du contenu du dépliant à des problèmes concrets. Eux, sont pris avec ça aussi et ils ne savent pas souvent quoi faire. Moi je parle beaucoup de ça et ça me donne une crédibilité à leurs yeux, ils disent : "Ah, lui il a des solutions ou il essaie des choses et ça a l'air de marcher".

La bonne collaboration s'établit aussi par une capacité des conseillers de parler des problématiques spécifiques dont ils sont devenus experts ou de partager avec les intervenants d'autres réseaux leurs connaissances d'un client en particulier. Par ailleurs, rien ne vaut un succès bien visible qui fait la preuve que le SEMO est expert pour intégrer des clients réputés difficiles.

— La plupart des agents quand ils m'envoient un jeune, ils me font très confiance... Ils savent comment on travaille, il savent exactement qui ils nous envoient. Donc, si on lui dit quelque

chose, il va dire OK. Ça va très très bien. Il y en a c'est plus Gestapo. Il y en a qui ont des préjugés gros comme les bras. Aussitôt qu'un jeune a l'air un peu marginal, c'est un manipulateur : il ne veut pas travailler, il veut juste avoir son chèque. J'avoue que c'est très difficile de travailler avec ces agents-là. Souvent, je suis bien plus content, quand un nouvel agent commence par un cas difficile. Parce que je suis très réaliste, c'est un défi. Je me dis voilà notre affaire. Si on a un succès, après ça il y a une relation de confiance qui va s'établir et là, il va nous reconnaître. C'est une question de crédibilité et je m'aperçois que la relation que je vais établir avec l'agent va déteindre sur ma clientèle.

Conclusion

Officiellement, la mission des SEMO est d'offrir des services professionnels spécialisés d'aide à l'intégration en emploi, complémentaires à ceux des CLE et adaptés pour des personnes défavorisées sur le plan de l'emploi. La présente analyse a d'abord permis de mettre au jour les nombreux écarts entre le travail prescrit des conseillers en main-d'oeuvre des SEMO et ce qu'ils sont réellement appelés à faire au quotidien.

Une réalité première qui s'impose avec intensité aux conseillers est celle des clientes et clients qui se présentent à leur bureau avec leur bagage de difficultés, leurs espoirs et certaines conduites parfois déroutantes. Les clientèles traditionnelles des SEMO sont les personnes handicapées, les femmes et les jeunes en difficulté et, enfin, les autres clientèles dites "multiples" qui peuvent être aux prises avec des problématiques d'absence prolongée du marché du travail, de manque de qualification professionnelle, de toxicomanie, etc. Derrière ces simples appellations, se profilent des personnes qui ont des ressources mais qui, pour diverses raisons, ont besoin qu'on croit en elles et qu'on leur tende concrètement la main pour se sortir des impasses dans lesquelles elles se trouvent.

Les témoignages recueillis permettent de constater les limites des critères opérationnels par lesquels les clientèles-cibles des SEMO sont généralement définies. Nous avons pu observer que les personnes qui profitent des services des SEMO sont celles qui "éprouvent" des difficultés majeures face à l'emploi, des difficultés à la fois subjectives et objectives qui exigent d'être prises en compte. En d'autres mots, ce n'est pas parce qu'une personne est handicapée, absente du marché du travail depuis plus de cinq ans, ex-détenue, jeune ou peu scolarisée qu'elle a besoin des services spécialisés d'un SEMO. C'est plutôt parce que sa situation unique et particulière l'amène à un degré de découragement, de lassitude, d'agressivité, d'incapacité ou d'impuissance dont elle ne peut se sortir par ses propres moyens.

Malgré leurs différences, les personnes qui consultent le SEMO sont unies par un dénominateur commun, celui d'avoir à surmonter un ou plusieurs handicaps physiques, psychologiques ou sociaux pour obtenir et conserver un emploi. Loin d'être attribuable à une cause unique aisément identifiable, les difficultés éprouvées par les clients se combinent fréquemment les unes aux autres : absence d'emploi, dépendance économique ou affective, perte d'estime de soi, rupture amoureuse, isolement, pauvreté, problèmes de consommation ou de santé mentale, etc. Lorsqu'une personne arrive à faire face à un problème unique, elle peut s'en sortir avec un minimum de soutien. Pourtant, lorsque ces difficultés s'enchaînent, la personne risque de descendre de plus en plus bas et de se retrouver dans un cercle vicieux. Elle a alors besoin d'un accompagnement soutenu, ponctuel ou prolongé.

Outre les handicaps visibles ou reconnus, les conseillers savent donc que d'autres handicaps peuvent être moins visibles mais non moins difficiles à surmonter comme se sentir dévalorisés ou se dévaloriser soi-même, se résigner à son sort, se décourager

au moindre échec, s'investir dans des projets irréalistes parce qu'on se connaît mal et qu'on n'a pas idée des exigences du marché du travail. Ils connaissent aussi la puissance de certains freins à l'emploi, notamment la pauvreté économique ou culturelle, l'isolement, la lourdeur des responsabilités familiales, l'absence de scolarité ou de qualifications professionnelles. À cela s'ajoute la force des préjugés sociaux qui interfèrent de diverses façons dans les démarches des clients. Ces préjugés peuvent se manifester par de la pitié ou de la condescendance, de la méfiance, des jugements non fondés, une insensibilité aux difficultés de certaines catégories de personnes, de l'ignorance... Ils se concrétisent par des conduites ouvertement ou subtilement discriminatoires.

Ce qui fait l'expertise des conseillères et conseillers des SEMO, c'est donc leur capacité d'intervenir avec des personnes démunies ou discriminées de manière flagrante ou de manière plus sournoise. Au-delà des différences dans leurs manières de travailler (différences liées à leur personnalité et au type de clientèle desservie), nous avons observé qu'ils ont plusieurs savoirs en commun. Entre autres, ils savent : compenser les blessures associées aux expériences d'exclusion prolongée; reconnaître la détresse sous ses différents maquillages (panique, désinvolture, passivité, dépendance, agressivité...); miser avec conviction, mais aussi avec réalisme, sur les forces et les capacités d'autonomie des clients; redonner le courage qu'il faut à une personne qui vacille entre la crainte d'agir et le désir de se prendre en mains; croire que chaque personne a droit à la dignité, qu'elle peut être utile et qu'elle a une contribution particulière à apporter; manier les clés à partir desquelles quelqu'un pourra trouver la voie de son autonomie.

Leurs pratiques se fondent aussi sur certains principes d'action. Un premier principe consiste à persévérer dans la recherche de solutions, et ce, malgré les contraintes. Cette persévérance se traduit surtout par une capacité de faire équipe avec le client et de lui offrir la présence et le soutien qui lui conviennent. Il s'agit de montrer concrètement au client qu'on se préoccupe de ce qui lui arrive. Cela suppose une habileté à cerner avec précision ce que la personne est capable de faire et une disponibilité à la soutenir dans les situations critiques ou trop difficiles. Pour cela, les conseillers veillent à ce que le client reprenne graduellement du pouvoir sur sa vie. Ils savent aider la personne à consolider ses progrès et rester disponibles aussi longtemps que cela est nécessaire. Le suivi, marque de qualité des SEMO, s'étend parfois sur plusieurs années notamment, lorsqu'il faut du temps avant de trouver l'emploi qui convient pour une personne ou, encore, afin de permettre à certains clients de se maintenir en emploi.

D'autres principes d'action sont particulièrement marqués chez les conseillers des SEMO : faire du judo social en prenant la position relationnelle qui permet de miser sur les élans des clients; développer et maintenir des relations de connivence, de collaboration et de complémentarité avec les intervenants d'autres organismes; travailler à partir de ses doutes et de ses questions; prendre des risques calculés plutôt que de se résigner au statu quo; développer une intelligence des cas singuliers en considérant la globalité et la complexité du contexte dans lequel on intervient; fonder

ses démarches sur des réussites concrètes; développer des solutions calibrées sur les différences; etc.

L'analyse des témoignages a aussi permis de constater que les conseillers interviennent dans un contexte fait de paradoxes et de contradictions, dans un contexte où les obstacles à l'intégration professionnelle sont la règle plus que l'exception ¹⁴. Si les difficultés liées à l'histoire ou aux caractéristiques des clientèles constituent les premières limites sur lesquelles les conseillers interviennent, ceux-ci doivent également pallier d'autres obstacles et contraintes de tout ordre. Les limitations à l'intégration ne sauraient être uniquement attribuables aux clientes ou clients. L'ouverture mitigée des employeurs, combinée à la rareté et à la précarité de l'emploi, compte parmi les obstacles les plus sérieux que les conseillers tentent de contourner. Les contraintes viennent également de l'environnement immédiat de la personne et des préjugés sociaux à son endroit. Elles sont enfin inextricablement liées au manque de ressources, à la complexité effarante des mesures d'aide à l'emploi et aux pertes d'énergie, voire aux impasses, qui résultent d'un partenariat tortueux à établir avec une multitude d'organismes.

Pour défier ces obstacles, de façon à atteindre les objectifs de leur bailleur de fonds et à donner un sens à leur travail, les intervenants s'attachent à la mission de leur organisme en prenant résolument parti pour les clientèles qu'ils desservent. Ils ont appris à se dégager les marges de manoeuvre qui leur permettent de développer des relations significatives avec des clients réputés difficiles ou non intégrables au marché du travail. En solidarité avec leur clientèle, ils persistent à ouvrir des voies de prise en charge et d'intégration viables, mais que d'autres intervenants, moins aguerris, jugeraient impraticables ou sans issue.

— Il y a des clients que je vois et le parcours est tellement lourd... J'ai des cas de gens très très démunis, à la frontière de troubles d'apprentissage sérieux et de la déficience légère; leur secondaire 1 non complété, ils vivent une multitude de problématiques toutes combinées ensemble. Je me dis : "Il faut les aider". Des fois, il y a beaucoup d'obstacles. Si je ne croyais pas au départ qu'on peut aider même les plus démunis, je ne serais plus là. Si je suis là, c'est que je crois qu'il y a de l'espoir. Ce qui m'accroche, moi, c'est de me dire que même s'il n'arrive pas à l'emploi, je le sais qu'il va avoir cheminé. Peut-être qu'il va avoir un minimum de confiance, qu'il va avoir appris à se connaître un petit peu. Il va y avoir des acquis. Même s'il n'est pas en emploi, c'est une réussite. Au-delà des chiffres, de dire on a placé tant de personnes dans l'année, ce qui est une réussite, c'est la qualité de nos interventions et non pas juste les résultats quantitatifs.

Au quotidien, leur travail consiste à réinventer les services traditionnellement prescrits, à être sur le terrain et à faire, dans l'action, la promotion d'une représentation de l'intégration socioprofessionnelle où les exclus ne sont plus considérés comme des poids, mais comme des personnes qui ont le droit à la dignité et qui ont la capacité d'apporter une contribution. Cette représentation suppose une perspective particulière d'intervention qui vise une intégration "optimale et

¹⁴ On pourrait même dire que la légitimité et l'originalité de leur mission spécifique se fondent sur la présence de ces obstacles et sur leurs compétences à les contourner ou à les transcender.

pragmatique” plutôt qu'une intégration “idéale” prétendument “normale” ou, ce qui revient au même, impossible.

En ce sens, les conseillers proposent une alternative à la représentation économique de l'intégration réussie qui conduit subtilement à intensifier les services d'aide à l'emploi destinés aux personnes qui ont de fortes probabilités de s'intégrer, et ce, en délaissant indirectement les personnes dont les difficultés sont jugées trop sévères et qui sont perçues comme étant trop éloignées du marché du travail. Selon cette représentation, la réussite ne s'évalue qu'en placements durables définis plutôt étroitement. Ce qui revient à dire que la non-obtention de l'emploi dans les délais prescrits signifie l'échec et l'exclusion discrète des services. De cette manière, on justifie presque l'invisibilité du travail des intervenants et la négation des aspirations ou des progrès plus subtils des clients. C'est une logique où on admet peu les retours en arrière, les hésitations et les blocages inhérents au cheminement de plusieurs clients des SEMO.

Même si cela n'est pas avoué ouvertement, les discours répandus sur l'excellence et certaines révisions subtiles des politiques et des mesures publiques liées à l'emploi appuient l'idée selon laquelle le marché du travail est implacable : il est fait pour les gagnants et on ne peut rien y changer. On laisse entendre que certaines catégories de personnes partent de trop loin pour faire face à la hausse vertigineuse des exigences de performance des entreprises et que le fossé qui les sépare du marché du travail est infranchissable.

De là à dire qu'il serait plus sage d'abandonner à leur sort les personnes défavorisées sur le plan de l'emploi, il n'y a qu'un pas. Ce pas ne peut être franchi directement puisqu'en cette matière, le maintien de services minimaux, qui donnent bonne conscience à la classe politique et à la population en général, s'impose.

— Pourquoi devrait-on garder les SEMO? Dans le fond, pour le politique, ils nous gardent, pas parce qu'on est rentables, c'est parce que cela leur permet de dire qu'ils font quelque chose pour les sans-emploi. C'est la seule raison. On leur donne bonne conscience.

Histoire de ne pas exclure trop brutalement les personnes moins performantes, on convient donc de leur consacrer quelques services légers d'aide à l'emploi. On sous-entend pourtant qu'il ne faudrait surtout pas s'acharner : ce serait une dépense inutile d'argent et d'énergie qu'il vaut mieux consacrer aux personnes plus proches du marché du travail. On n'abolit donc pas les services qui leur sont destinés; on réduit le financement général de ces services et on modifie subrepticement leurs règles d'admission ou de financement de manière à favoriser les personnes qui ont plus de chances de trouver du travail.

— La pire des choses, c'est que notre bailleur de fonds, il va nous le dire qu'il nous reconnaît. Moi, je me le suis fait dire en masse quand j'étais à l'ASEMO et que j'allais aux réunions du ministère. Oui, oui, oui, on vous reconnaît comme partenaire. On reconnaît que vous êtes utiles dans le réseau et tout ça. Mais, jamais, ils ne mettent une piastre à ça.

Les conseillers en emploi ne sont pas dupes. Ils reconnaissent les justifications des restrictions de services derrière les grands discours. Ils savent aussi reconnaître

comment certaines modifications discrètes des programmes et des mesures accentuent l'exclusion.

— Moi je trouve ça vraiment choquant de voir à quel point la nouvelle approche qui s'impose dans les CLE génère de l'exclusion. Les gens les plus démunis ne viendront pas cogner aux portes et dire : "J'aurais besoin d'un coup de main dans ma recherche d'emploi". Moi j'ai une grosse proportion de ma clientèle qui n'a pas ce degré d'autonomie-là. Ils n'ont pas cette capacité de prise en charge. Si les agents des CLE ne vont pas solliciter les gens, ils n'auront pas de services. Mais même les agents trouvent ça déplorable. Ça vient de plus haut. C'est vraiment le signe de dollar qui mène tout ça. C'est même dénoncé par plusieurs agents.

— S'il y a des trous à combler, le gouvernement peut en arriver à dire : on va accepter que ce n'est pas tout le monde qui est "plaçable". Mettons les argents sur ceux qui sont les plus "plaçables". Donc, chômeurs de longue durée, les handicapés, les jeunes..., on ira quand on aura plus d'argent. J'ai l'impression qu'il y a des décisions qui s'en vont dans ce sens-là.

Jusqu'à aujourd'hui, l'organisation du travail des conseillers des SEMO leur a permis de déployer des stratégies créatrices et ingénieuses pour tirer leur épingle du jeu et contrer ces tendances à la résignation et à l'exclusion. Malgré des conditions fort difficiles, ceux-ci se sont acharnés à accomplir la seule mission qui compte à leurs yeux : mettre le client en mouvement vers l'autonomie, la dignité et, dans toute la mesure du possible, vers l'emploi.

Quotidiennement, ils ont fait et refait la preuve qu'il est possible d'aider et d'intégrer les personnes les plus défavorisées sur le plan de l'emploi parce qu'ils y ont cru, malgré tous les calculs de probabilité et l'incrédulité de l'entourage.

— Moi je ne suis pas capable de me dire, ce client-là ne travaillera jamais. Ça peut prendre du temps, peut-être que je ne trouverai pas un endroit tout de suite. Parfois, je dis à mes clients : "Les langues de feu ne sont pas tombées sur moi aujourd'hui, mais je te garde dans mon esprit. Ensemble on va faire des démarches, on va chercher des choses, et on va finir par trouver". Parce que ça n'existe pas une personne qui ne peut pas travailler. J'en ai qui sont en fauteuil roulant, j'en ai qui sont aveugles, j'ai des personnes atteintes de paralysie cérébrale et christophe, ils travaillent. [...] J'ai beaucoup de difficulté à dire que je n'arriverai pas à le faire.

Les conseillers ont fait ce qu'il faut pour assurer la survie de leur organisme, c'est-à-dire qu'ils ont pris les moyens à leur disposition pour permettre le placement en emploi de la plus grande proportion possible de leur clientèle. Année après année, et avec des ressources extrêmement limitées, ils ont atteint des résultats très élevés en termes de placement (Tarte, 1996), des résultats qui défient les préjugés.

Au même moment, ils ont su résister de toutes sortes de manières à une définition étroitement économique de leur mission. Parallèlement au travail qui leur est prescrit, ils persistent à faire tout un travail d'accompagnement et de mise en mouvement de leur clientèle vers une plus grande autonomie sociale et professionnelle. Ce travail, souvent peu visible et mal reconnu, en est un de prévention sociale. Ses résultats, bien que difficilement quantifiables, se traduisent par une diminution de la désintégration sociale et de l'institutionnalisation ainsi que par le maintien de la paix sociale.

— L'important, c'est que je vois que cette personne-là va se trouver une place. Ça ne sera peut-être pas le marché du travail... Déjà rien que d'avoir des amis, des chums, ça va être quelque chose. Je vois ça souvent dans l'estime de soi, on voit que l'individu change. Là, ils sont prêts à faire des "moves", à régler un problème de drogue par exemple. Puis à s'informer : "Tu m'avais parlé d'une place?" Ça fait partie de la démarche.

Cette position est toutefois de plus en plus difficile à maintenir. Le manque flagrant de ressources attribuées aux SEMO condamne les intervenants qualifiés à des conditions de travail qui deviennent de plus en plus insoutenables. La générosité, le dévouement et le professionnalisme ne suffisent plus. Aujourd'hui, la limite semble être atteinte.

— Chez nous, j'ai été longtemps directrice en même temps que j'avais un case-load. Entre un dossier administratif, je rencontrais un client. Il fallait aussi se départager un paquet de petites affaires : manque de ressources... On était une conseillère et demie. C'est pas beaucoup et ça brûle effectivement beaucoup de monde...

— Les salaires sont pourris. Mes chums qui ont commencé à travailler en même temps que moi, ils sont rendus à des salaires décents et moi... Il y a cette non reconnaissance-là aussi. On est renouvelés aux trois mois, des fois aux 6 mois. Tu ne sais jamais.

— Ça fait 10 ans qu'on fait des représentations. Et, en dix 10 ans, quelles sont les conditions de travail qui ont été changées? Quelles sont les conditions de financement ou les conditions de renouvellement des services qui ont été changées? Les conseillers sont toujours maintenus dans l'insécurité, sans savoir si dans trois mois, ils vont être encore là. On est encore pris avec les mêmes choses.

— C'est de plus en plus épuisant de faire ça, en plus de porter un contre-discours, parce que tu es toujours à contre-courant.

L'expertise des SEMO est faite des savoirs particuliers des conseillers. Parmi ces savoirs, les plus précieux se sont construits et raffinés au fil des ans, à force d'acharnement, d'expérimentations et de leçons tirées de l'expérience. Pourtant, la détérioration des conditions d'exercice des SEMO mettent ces savoirs en péril. Elle provoque un essoufflement et une fatigue qui disent que la créativité de survie ne saurait plus suffire. Le manque flagrant de reconnaissance et les conditions persistantes de sous-financement comportent de sérieux risques de démobilitation, voire de désertion des ressources humaines. Le vase déborde et la mission est compromise.

La sagesse pratique des conseillers enseigne que n'est pas en réduisant les services spécialisés de main-d'oeuvre que les personnes qui vivent l'exclusion vont disparaître. Sans ces services, qui facilitent le passage de l'exclusion à l'insertion socio-professionnelle, les problèmes resurgiront tôt ou tard sous d'autres formes qui risquent d'être plus dévastatrices. Poussé par certains mouvements sociaux, l'État a cru à la nécessité de créer des organismes spécialisés de main-d'oeuvre. Ces organismes, qui ont toujours fonctionné avec des petits budgets, ont fait la preuve de leur efficacité en termes de placement, en termes financiers et en termes humains. Les objectifs de réduction des dépenses publiques ne peuvent justifier les coupures et l'instabilité du financement qui affligent ces services.

Dans la foulée de la réforme actuelle des services d'emploi, il faudra bien qu'on reconnaisse ce qui s'est avéré efficace et qu'on se demande s'il y a encore une volonté de miser sur les possibilités d'intégration sociale et professionnelle des clientèles traditionnelles des SEMO. Si la réponse est positive, il faudra surtout calculer les risques de perdre tout un réseau et de voir s'étioler une expertise qui s'avérerait coûteuse à reconstruire.

Liste des références

- ARGYRIS, C. et SCHÖN, D. (1974). *Theory and practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- BERGER, P. et LUCKMAN, T. (1989). *La construction sociale de la réalité*. Paris: Méridiens Klincksieck.
- BOURASSA, B., SERRE, F. et ROSS, D. (1999). *Apprendre de son expérience*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- BOURDIEU, P. (1984). *Question de sociologie*. Paris: Éditions de Minuit.
- BOURDON, S. et BERGERON, N. (1997). *Exérimentation et intégration en emploi conduites par les corporations SEMO*. Rapport de recherche présenté à l'Association de services externes de main-d'oeuvre. Sherbrooke : Centre de recherche sur l'éducation et le travail. Université de Sherbrooke.
- DE BANDT, J., DEJOURS, C. et DUBAR, C. (1995). *La France malade du travail*. Paris: Bayard Éditions.
- DEJOURS, C. (1993a). Intelligence pratique et sagesse pratique: deux dimensions méconnues du travail réel. *Éducation permanente*, 116, 47-70.
- DEJOURS, C. (1993b). *Travail usure mentale: de la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Paris: Bayard Éditions.
- DEJOURS, C. (1995). Analyse psychodynamique des situations de travail et sociologie du langage. In J. Boutet (Dir.) *Paroles au travail* (pp. 181-221). Paris: L'Harmattan.
- DEJOURS, C., DESSORS, D. et MOLINIER, P. (1994). Comprendre la résistance au changement. In *Documents du médecin du travail*, 58, 2e trimestre. Paris: Institut National de Recherche et de Sécurité.
- GALLUP CANADA INC. (1990). Évaluation du programme Extension: Rapport d'ensemble. Ottawa: Direction des programmes. Emploi et Immigration Canada.
- GIDDENS, A. (1987). *La constitution de la société*. Paris: Presses Universitaires de France.
- GOVERNEMENT DU QUEBEC (1996). *Loi sur le soutien du revenu et favorisant l'emploi et la solidarité sociale*. Québec.
- L'ÉCUYER, R. (1997). L'analyse de contenu: notions et étapes. Dans J.P. Deslauriers (Dir.) *Les méthodes de la recherche qualitative* (pp. 49-65). Sillery, Qc: Presses de l'Université du Québec.
- LECLERC, C. (1999) *Comprendre et construire les groupes*. Québec: Presses de l'Université Laval ; Lyon: Chroniques sociales.
- LINCOLN, Y.S. et GUBA, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Berverly Hills, CA: Sage Publications.
- MINISTERE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITE (1998). *L'emploi au Québec*. Bulletin mensuel, avril. Québec: Gouvernement du Québec.

- MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ (1998). *Recours aux ressources externes dans la prestation de services à la main-d'oeuvre par les centres locaux d'emploi. Propositions d'orientations*. Québec: Direction de la politique de main-d'oeuvre du Québec, Gouvernement du Québec.
- MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ DU REVENU (1994). *Cadre normatif du programme services externes de main-d'oeuvre*. Québec: Gouvernement du Québec.
- MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ DU REVENU (1996). *La réforme de la sécurité du revenu. Un parcours vers l'insertion, la formation et l'emploi*. Document de consultation. Québec: Gouvernement du Québec.
- MOSCOVICI, S ET DOISE, W. (1992). *Dissensions et consensus: une théorie générale des décisions collectives*. Paris: Presses universitaires de France.
- NÉLISSE, C. (Dir.) (1997). *L'intervention: les savoirs en action*. Sherbrooke: GGC Éditions.
- SCHÖN, D. (1994). *Le praticien réflexif: à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Montréal: Les Éditions Logiques.
- TARTE, F. (1996). *Indices de performance selon différents liens caractéristiques-placement pour le programme services externes de main-d'oeuvre*. Rapport technique et résultats. Québec: Gouvernement du Québec, Ministère de la Sécurité du revenu.
- ZUÑIGA, R. (1994). *L'évaluation dans l'action*. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.