



CERDEC
Centre de recherche sur le
développement de carrière



UNIVERSITÉ
LAVAL

FACULTÉ DES SCIENCES DE
L'ÉDUCATION

Département des fondements et des
pratiques en éducation

CAHIERS DU CERDEC

INNOVATION ET DERNIER RECOURS

**Rapport de recherche sur la reconnaissance des savoirs
d'expérience des intervenantes et des intervenants des
services d'employabilité du Québec**

Odette Filteau, Chantal Leclerc et Bruno Bourassa

avec la collaboration de Yvon Pépin

Université Laval

Juin 1999

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

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

Association des parrains des services d'employabilité du Québec (APSEQ)
210, Boul. Charest Est, suite 200
Québec (Québec)
G1K 3H1
Téléphone : (418) 529-6841
Télécopieur : (418) 529-5085
Courriel : bouletj@globetrotter.net

Avant-propos

La présente étude a été réalisée à l'initiative de l'Association des parrains des services d'employabilité du Québec et grâce à une subvention du ministère de l'Emploi et de la Solidarité. Elle a exigé la participation de onze conseillères et conseillers en main-d'oeuvre : Nathalie Arsenault, Sonia Boudreau, Marie Côté, Stéphane Gagnon, Denise Gallant, Suzanne Joncas, Marie-Andrée Lessard, Steeve Paradis, Isabelle Senneville, Aline Veilleux et Pascale Girard. C'est avec une générosité et une compétence remarquables que ces personnes ont accepté de nous parler de leurs astuces, des manières dont elles accomplissent leur travail quotidien, des balises qui guident leur action et des critères à partir desquels elles définissent la réussite. La collaboration du comité aviseur de la recherche formé du président de l'APSEQ, Jean Boulet et de Jacques Veys a aussi été fort appréciée. Que tous soient remerciés. Ceci est le fruit d'un travail collectif.

Table des matières

	Page
Avant-propos	iii
Table des matières	iv
Introduction	1
1 Rappel de l'origine et des objectifs de la recherche	2
2 Cadre théorique	4
3 Méthodologie	7
4 Contexte d'intervention	11
4.1 Les services d'employabilité du Québec...	11
4.2 En apparence, un cadre d'intervention linéaire...	12
4.3 Une clientèle défavorisée sur le plan de l'emploi	15
4.4 Des ressources limitées	18
4.5 Des bouleversements permanents dans l'organisa-tion des services liés à l'emploi	19
4.6 L'ouverture mitigée des employeurs	22
4.7 Une mission possible à condition d'en redéfinir les paramètres	25
5 Savoirs d'expérience et principes d'action	32
5.1 Savoirs d'expérience	33
5.1.1 Défier les limites de la clientèle	33
5.1.2 Défier les limites des employeurs	41
5.1.3 Défier les limites de l'organisation globale des services liés à l'emploi	43
5.2 Principes d'action	46
Conclusion	50
Liste des références	55

Introduction

On connaît assez bien la situation socio-économique difficile qui affecte les possibilités d'insertion 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 ou encore profondément restructurés dans les dernières années. Par ailleurs, on connaît moins bien les pratiques quotidiennes des intervenantes et intervenants d'expérience qui ont pour mission d'aider des personnes défavorisées à se trouver un emploi et à le conserver.

Afin de pallier cette méconnaissance de ce qui se fait en matière d'intégration à l'emploi pour les plus démunis, la présente recherche s'appuie sur une démarche de révélation, d'explicitation et de reconnaissance des savoirs d'expérience développés dans les organismes communautaires membres de l'Association des services d'employabilité du Québec (APSEQ).

La première partie de ce rapport rappelle l'origine du mandat de la recherche et ses objectifs. Les deuxième et troisième parties présentent les principaux éléments des cadres théorique et méthodologique. La quatrième partie propose une analyse du contexte d'intervention des services d'employabilité du Québec (SEQ). En plus de fournir les renseignements essentiels qui permettent de comprendre ce contexte, nous relèverons certains écarts observés entre le travail prescrit aux intervenants des SEQ, particulièrement via le mandat officiel qui leur est dévolu par Emploi-Québec, 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 partie 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 SEQ. Afin de donner à ce rapport un peu de la richesse des témoignages recueillis, les données analysées dans les deux dernières parties seront illustrées et appuyées d'extraits d'entrevues.

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

Derrière leur mandat officiel d'offrir des services spécialisés pour favoriser l'intégration socioprofessionnelle de clientèles désavantagées par rapport à l'emploi, les SEQ 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 de chacun à la dignité procurée par un travail, les intervenants des SEQ sont des acteurs de première ligne mais aussi de dernier recours. 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 et d'intégration à l'emploi, de remise en question des pratiques et des services, les SEQ 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 intervenants 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 mis 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 des clientèles dont la voix est souvent étouffée par des considérations de rentabilité à court terme ou pour critiquer les limites des modèles uniformisés de services qu'on tend à vouloir imposer.

Parce qu'ils font face à la crise de l'emploi, parce qu'ils côtoient quotidiennement la détresse de celles et ceux qui la subissent et parce qu'ils agissent dans un contexte organisationnel contraignant, les intervenants doivent adapter, ajuster, ruser, découvrir, expérimenter pour exercer leur travail. Ce travail, en grande partie invisible, qui consiste à compenser les limites 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, se fonde sur des savoirs d'expérience méconnus. Au fil des ans, les intervenants ont mis au point des stratégies plus ou moins conscientes ou clandestines qu'ils réutilisent au besoin et qu'ils ajustent constamment, sans pourtant les nommer, les analyser en profondeur ou en défendre la pertinence. Il s'agit souvent de savoirs tacites qui ne franchissent pas les limites des expériences individuelles ou qui restent cloisonnées dans les équipes locales des SEQ. 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 parrains des services d'employabilité du Québec, 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 SEQ qui interviennent directement auprès de personnes qui éprouvent des difficultés sérieuses d'insertion socioprofessionnelle. Ses objectifs sont de :

- révéler les sources de satisfaction, mais aussi les difficultés, les impasses et les contradictions rencontrées par les conseillers et conseillères dans la réalisation 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 intervenants font face et 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 d'intervenants qui proviennent de SEQ dont les services s'adressent à une variété de clientèles. Elle se fonde sur leur engagement dans une démarche praxéologique où ils sont considérés comme témoins, mais aussi comme co-chercheurs.

2. 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 fréquent entre le travail prescrit et le travail réel (Dejours, 1993).

Comme point de départ, nous posons les 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 et expliquer les situations critiques dans lesquelles ils sont impliqués. Leurs expériences de la vie quotidienne produisent une réalité faite de toutes les pratiques qui se reproduisent, mais aussi des pratiques qui se développent et se réinventent en débordant du cadre prescrit des rôles et des attentes institués. Faite de solutions qu'on met au point au jour le jour, 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 (Berger et Luckman, 1989). 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. Cette action témoigne de la capacité des acteurs à comprendre les rôles qu'on leur assigne et qu'ils endossent, mais aussi de 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 (Dejours, 1993), 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 leur 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 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 quotidienne 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 conduites et de délibérer du sens et des conséquences non intentionnelles de ces conduites avec d'autres, on s'habilité à reconnaître les contraintes et les contradictions collectives auxquelles on doit faire face, puis à reconstruire collectivement de nouveaux référentiels symboliques et normatifs.

3. Méthodologie

Afin de reconnaître ces pratiques implicites des intervenants, la méthode d'entrevues de groupe, successives et avec les mêmes personnes, 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 pratiques expérientielles 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 permet la révélation des pratiques individuelles et 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 émergentes et divergentes 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'approprient 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 ont été tenues avec les mêmes intervenants. Chacune des rencontres durait environ trois heures. Le groupe était composé de huit femmes et deux hommes qui proviennent de six SEQ différents, cinq de la région de Québec et un d'une région dite éloignée. Trois intervenants sont spécialisés dans les services destinés à des personnes handicapées, les sept 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 clientèles, sauf deux).

Trois conditions doivent être respectées dans cette méthodologie :

— Les rencontres 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 même situation. C'est l'engagement cognitif et émotif des sujets dans des consensus et des discussions contradictoires concernant les effets de leur organisation commune de travail et concernant les règles qui devraient guider 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). 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 (et lorsque cela est possible), les deux chercheurs ont avantage à s'adjoindre une troisième personne ayant pu assister aux rencontres ou écouter les entrevues. Cela a été le cas dans la présente recherche.

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 deux 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 satisfactions 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. L'engagement cognitif, social et émotif que ce travail requiert rend possible une construction collective du sens.

Un rapport écrit intégrant leurs réactions est ensuite rédigé par l'équipe de chercheurs. Il est acheminé aux participants, avant la cinquième et dernière rencontre, afin qu'ils puissent en prendre connaissance individuellement, puis partager leurs réactions. Cette cinquième rencontre, d'appropriation, donne aux intervenants une dernière occasion de modifier, corriger, nuancer et valider le rapport final de recherche. Selon les principes de la recherche-action, ce rapport appartient, en premier lieu, aux participants et au comité directeur de la recherche. Comme cela leur a été expliqué au début de la démarche, il leur revient de donner suite à la recherche eux-mêmes dans leurs propres structures institutionnelles et de décider d'actions éventuelles à entreprendre.

Les rencontres ayant été enregistrées et retranscrites avec l'accord des intervenants, une analyse du matériel a été 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 fondent 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 heuristique et constructiviste. De telles démarches visent moins l'atteinte de la représentativité ou d'une vérité prétendument indiscutable que la richesse et la résonance des témoignages.

4. Contexte d'intervention

Pour saisir l'essence du travail des intervenantes et intervenants des services d'employabilité du Québec (SEQ), il faut d'abord le replacer dans son contexte, c'est-à-dire mettre à plat ses déterminants et aboutissants. En effet, dans l'optique qui est la nôtre, il s'agit de mieux comprendre l'ensemble des ressources, contraintes et impasses, tant convergentes que divergentes, avec lesquelles les intervenants composent ou, à tout le moins, celles qu'ils tentent de prendre en compte. À ce propos, l'extrême complexité de la pratique professionnelle de ces intervenants est le phénomène prégnant, étant donné la position charnière qu'occupent les SEQ entre les clients, les entreprises et les institutions. Bien que leur mission première consiste à donner des services directs aux clientèles qu'ils desservent, la multiplicité des partenariats à établir et à maintenir pour mener à terme leur mission s'avère impressionnante. Dès lors, si à première vue, le cadre global d'intervention des SEQ peut apparaître sobre, voire classique, nous verrons, dans cette partie, que les contraintes qui lui sont imposées ne sont pas sans conditionner le travail réel d'intervenantes et d'intervenants par ailleurs engagés et compétents. Celles-ci renvoient : aux types de clientèle desservie, aux limites des ressources dont disposent ces organismes, à la confusion actuelle de l'organisation des services liés à l'emploi et à l'ouverture mitigée des employeurs. L'analyse des témoignages permet de constater que ces contraintes et contradictions de différents ordres loin d'être exceptionnelles, constituent leur quotidien.

Pour les dépasser, de façon à atteindre les objectifs des bailleurs de fonds, réaliser leur mandat et donner un sens à leur travail, les intervenantes et les intervenants s'attachent résolument à la mission de leur organisme, développent une solidarité remarquable avec leur clientèle, réinterprètent la réussite du processus d'insertion socioprofessionnelle et réinventent les services et méthodes traditionnels en counseling et orientation.

4.1 Les services d'employabilité du Québec...

Sous l'égide de corporations privées à but non lucratif, les services d'employabilité du Québec (SEQ) sont des organismes voués (APSEQ, 1998, p. 1) dont les (APSEQ, op. cit., p. 2). Issus des anciens programmes ou du ministère du Développement des Ressources humaines du Canada (DRHC), ils avaient été mis en place, à l'origine en 1972, pour (Gallup, 1990, p. ii) pour certains groupes désignés qui n'avaient pas pleinement accès aux services du réseau régulier des centres d'emploi du Canada (CEC). Il s'agissait alors de favoriser l'égalité d'accès à l'emploi de clientèles qui se heurtaient à des obstacles fondamentaux pour soutenir la

concurrence sur le marché du travail. Cet objectif d'équité guide encore aujourd'hui les interventions des SEQ. Dans cette optique, les SEQ s'avèrent des services desquels pratiquement personne n'est écarté. C'est pourquoi, (APSEQ, op. cit., p. 4). Conçus et mis en oeuvre en complémentarité avec le réseau public, les SEQ sont devenus, au fil des ans, un des principaux services spécialisés en développement de l'employabilité pour les personnes (Gallup, op. cit., p. vi; APSEQ, op. cit., p. 3). En avril 1998, le financement de ces services fut transféré au gouvernement québécois. Bien que plusieurs corporations aient (APSEQ, op. cit., p. 2), Emploi-Québec, via un contrat de service, constitue leur principal bailleur de fonds.

Une des caractéristiques importantes des SEQ s'avère leur inscription dans leur communauté locale ou régionale. Outre le fait que cela leur procure une connaissance de première main de leurs clientèles respectives et de ses besoins, ils sont, selon les intervenants rencontrés, en lien direct avec leurs réseaux naturels de référence, entre autres les centres d'accueil, les CLSC, les départements de psychiatrie des centres hospitaliers, les divers organismes offrant des services aux personnes handicapées (par exemple, l'IRDPO, l'OPHQ, le CAPVISH, l'ADÉHUL), les organismes desservant des clientèles fortement défavorisées (tels les OPFD), les clubs de recherche d'emploi et les centres de détention. En conséquence, leur autonomie à l'égard des sources de références gouvernementales que constituent les centres locaux d'emploi (CLE) et les centres Jeunesse-Emploi (CJE), s'en trouve augmentée.

4.2 En apparence, un cadre d'intervention linéaire...

Outre la mission de favoriser la réussite de l'insertion au marché du travail de clientèles marginalisées, la modélisation de l'intervention des SEQ (voir schéma, p. 14) recèle une visée explicite : contrer la tendance à l'exclusion systémique (APSEQ, op. cit., p. 3). C'est ainsi reconnaître, dès le départ, que certains effets de système jouent à l'encontre de la clientèle et tenter d'y faire contrepoids. Tel que le souligne un intervenant :

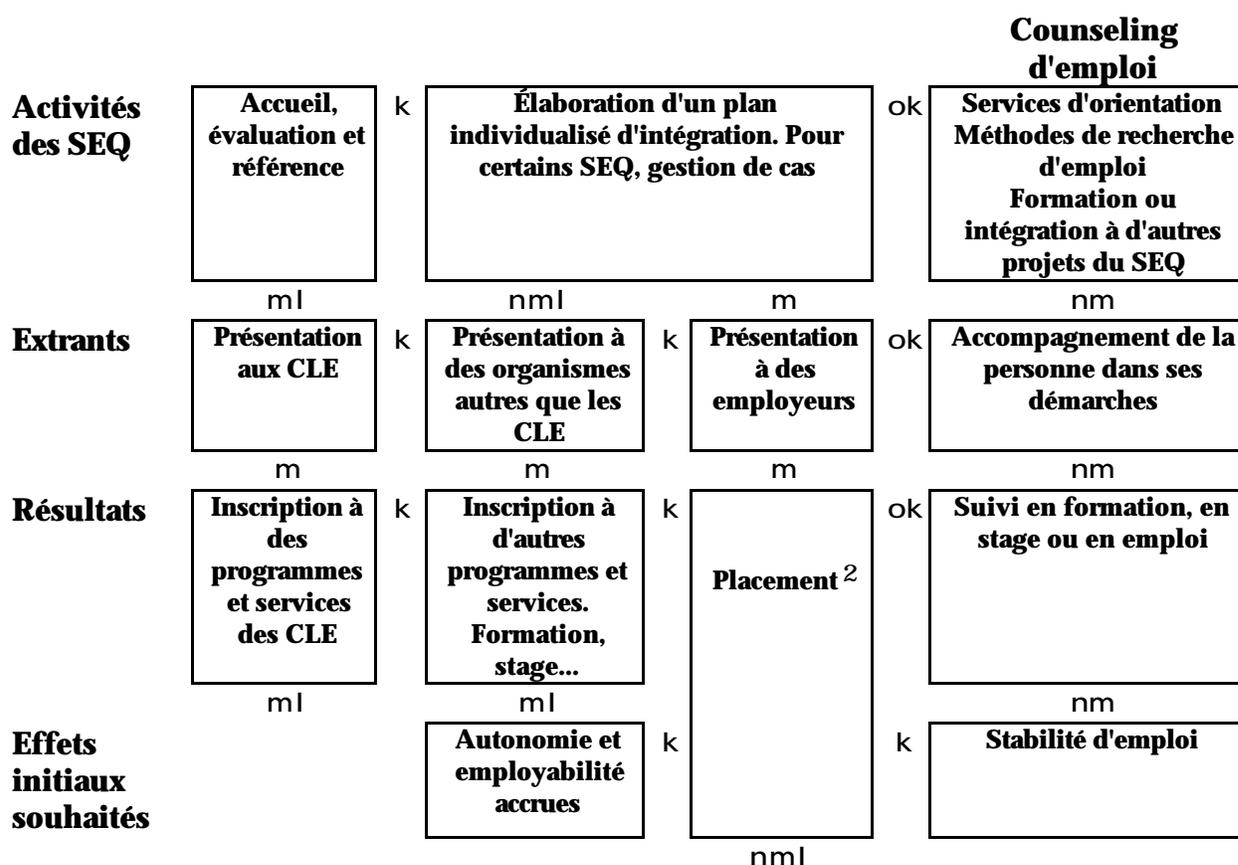
Depuis le début des années 80, le marché du travail est plus difficile. Tout le monde est potentiellement un client défavorisé au niveau de l'emploi. C'est ça qui est alarmant. Des gens qui n'étaient pas défavorisés sur le plan de l'emploi, le sont devenus maintenant.

Cette position, nettement en marge des modèles d'insertion socioprofessionnelle tels que proposés par une certaine littérature spécialisée sur le sujet, récuse alors le fait que les carences individuelles des clients seraient facteur explicatif essentiel de leurs difficultés d'insertion. Elle pose plutôt certaines limites contextuelles comme contraintes à l'insertion de groupes fragilisés. De fait, les intervenantes et intervenants des SEQ s'évertuent à montrer qu'il est possible, et de fait réalisable,

d'accomplir leur mission, c'est-à-dire de réinsérer des exclus. Année après année, ils atteignent des objectifs élevés de placement. Mais nous verrons plus loin que les bouleversements permanents qui affectent l'organisation des services liés à l'emploi compliquent dangereusement cette mission.

Modélisation de l'intervention des SEQ

Mission : Offrir, par l'entremise d'organismes communautaires ¹, des services professionnels spécialisés en développement de l'employabilité, complémentaires à ceux des CLE et adaptés pour des personnes défavorisées sur le plan de l'emploi. Rendre ces personnes autonomes quant à leur insertion au marché du travail : les aider à déterminer un objectif professionnel réaliste et leur permettre de développer les compétences nécessaires à l'emploi.



¹ Ce terme désigne des corporations privées à but non lucratif, issues de la communauté et gérées démocratiquement par des citoyens bénévoles.

² Jusqu'à tout récemment, dans les ententes de services entre le ministère du Développement des Ressources humaines du Canada (DRHC) et les SEQ, le concept de n'existait pas. C'était la notion de qui prévalait. Celle-ci recouvrait plus d'une réalité : l'intégration en emploi, le retour aux études ou l'autonomie du client dans ses démarches. Toutefois, chaque SEQ avait des cibles d'admission et des cibles de à rencontrer, les secondes étant établies en proportion des premières.

**Effets
finals
souhaités**

Renversement de la tendance à l'exclusion systémique

Par ailleurs, malgré l'apparente linéarité du parcours d'intégration que le schéma de la page précédente peut laisser supposer, celui-ci suit rarement un tel modèle logique et prévisible en raison des particularités de la clientèle qui se présente aux SEQ, mais aussi en raison des arrimages difficiles avec les nombreux partenaires dont les logiques s'avèrent parfois divergentes, voire même contradictoires, par rapport à celle des SEQ. En effet, d'une part, la clientèle commande une approche individualisée où (APSEQ, 1998, p. 4). Les intervenants peuvent bien se raccrocher théoriquement à un modèle général de services dans lequel on trouve des activités traditionnelles d'accueil, d'élaboration de plan individualisé d'intégration, de counseling d'emploi spécialisé et de suivi; ils doivent toutefois composer avec les méandres, itérations et détours qui jalonnent les parcours des clients. Selon une intervenante :

S'il fallait se limiter à ce qu'on a dans nos dépliants... Chez nous, avec les jeunes, on fait toutes sortes d'affaires. Avec eux, tu fais ce qui marche. Nous l'intervention, ce n'est pas une entrevue de counseling d'emploi, après ça un profil d'employabilité complet et après, je vais voir ses besoins et il va aller où, en atelier ou en stages. C'est très important pour nous d'être différents, de s'adapter au client, d'essayer d'en faire le plus possible pour s'adapter à la demande du client, d'essayer quelque chose de différent, de chercher ce qui marche.

D'autre part, dans le cas de la clientèle défavorisée, l'intervention ne peut porter essentiellement sur l'insertion professionnelle; (APSEQ, 1998, p. 5). Tel que le confirme une autre intervenante : . D'autre part, comme nous le décrirons ultérieurement, certaines impasses dans le parcours des clients relèvent d'ambiguïtés au niveau des mandats et rôles de partenaires des SEQ.

4.3 Une clientèle défavorisée sur le plan de l'emploi

La notion de indique la

contacts, pauvreté ou problèmes d'ordre psychologique» (APSEQ, 1998, p. 3). Les témoignages des intervenantes et intervenants des SEQ permettent de mieux comprendre les difficultés concrètes qui se cachent derrière cette énumération.

Par exemple, ils peuvent rencontrer un client sans expérience de travail, semi-voyant, qui veut faire un stage mais à qui on doit d'abord faire admettre la déficience qu'il a tenté de nier jusqu'ici :

Hier, j'ai reçu un jeune. Aucune expérience de travail et il est semi-voyant, presque non-voyant. Sa demande c'est : . Ce jeune-là a développé une forme de paranoïa, de pathologie, il est intimement persuadé que sa vue est normale et il refuse d'admettre son handicap. Moi, je suis limitée, dans le sens que je n'aurai pas d'employeur pour lui faire vivre un stage, pour l'encadrer comme il faut. Là, on est en train de lui mettre en pleine face la grosse affaire de sa vie.

D'autres clients jeunes peuvent combiner de multiples problématiques telles, . Dans les organismes destinés aux femmes, on accueille parfois des mères monoparentales, peu qualifiées, seules avec deux enfants, sans support, pauvres et loin du marché du travail. Même dans le cas où elles sont plus scolarisées, des années de non intégration en emploi laissent leurs traces. En toute éventualité, il s'agit alors de . De plus, il faut tenir compte du fait que . Ou encore, les intervenants reçoivent un client judiciarisé, violent verbalement, plus ou moins volontaire puisqu'il vient, en premier lieu, pour tenter de faire augmenter sa prestation mensuelle d'aide sociale :

C'est quelqu'un qui avait été référé par un CLE avec une fiche d'activité pour un projet de préparation à l'emploi qui permet d'augmenter son revenu de 120 \$ par mois. Après une première rencontre d'évaluation, de prise de contact, il m'appelle et commence tout de suite à m'engueuler : «T'es un ci, t'es un ça; t'avais dit que tu signerais ma fiche. Je fais des démarches d'emploi, je suis allé voir un employeur et il n'a pas voulu m'engager; je l'ai envoyé chier. Je vais aller en voir un autre après-midi, je vais lui faire la même affaire s'il ne veut pas m'engager».

Ou derniers exemples, les intervenants peuvent rencontrer des clients en rupture amoureuse, qui ont également des problèmes psychologiques tels qu'ils

commandent une thérapie. Associés à ces premières blessures, des problèmes d'alcoolisme limitent, parfois sérieusement, les habiletés de base nécessaires pour occuper un emploi (se lever le matin, prendre le rythme).

Ces cas illustrent que la clientèle peut s'avérer tout autant volontaire, motivée et déterminée à se trouver un emploi que, par ailleurs, récalcitrante, méfiante, frustrée, démunie et préoccupée de ne pas faire amputer ou de faire augmenter son chèque de sécurité du revenu. Dans le premier cas, une intervenante déclare en riant que . De son côté, la clientèle considère les intervenants de diverses manières :

- soit comme un professionnel qui va lui apporter une solution ; ;
- soit comme un magicien qui va lui ;
- soit comme une .

Par ailleurs, les exemples ci-dessus démontrent amplement que, si le client-type des SEQ éprouve des problèmes liés à l'emploi, il fait également face à bien d'autres difficultés qui, souvent, passent avant l'insertion professionnelle.

Tous nos organismes ont le souci des besoins de la clientèle. Alors on y fait face. Nous autres, avec notre clientèle, on va être obligées de tenir compte des difficultés des femmes monoparentales avec deux enfants qui nous disent : . On leur demande : Elles réalisent : . Il y a tout ce volet-là où, chacun, on a à traiter avec des clientèles particulières et à traiter de beaucoup de choses à part l'emploi.

Ainsi, du point de vue des intervenants, la clientèle commande la connaissance de plusieurs problématiques :

Je viens de suivre une formation en , puis je me rends compte qu'il y a beaucoup de connaissances qu'on doit avoir, comme, par exemple, la , le suicide. On travaille avec des clientèles difficiles, alors avoir une grande connaissance de différentes problématiques, la prostitution, et aussi les ressources, ça c'est important dans nos pratiques.

Les ressources en provenance d'une multitude de réseaux s'avèrent aussi essentielles : , . En ce sens, en plus des ressources des réseaux gouvernementaux et scolaires, les intervenants doivent connaître les ressources des réseaux de la Santé et des Services sociaux et communautaire.

Enfin, signalons simplement qu'on voit déjà ici se dessiner la nécessité pragmatique pour les intervenantes et intervenants des SEQ d'élaborer une vision alternative de la réussite du processus d'insertion socioprofessionnelle et des services et méthodes pouvant y mener. Leur clientèle a comme destin, dans le contexte actuel, une insertion possible certes, mais limitée sous un ou plusieurs aspects

comparativement à d'autres pour qui les mesures ou stratégies habituelles sont suffisantes.

4.4 Des ressources limitées

L'organisation du travail des services d'employabilité du Québec est caractérisée par la souplesse et l'informel : souplesse du mode d'intervention auprès de la clientèle qui laisse une grande latitude aux conseillers; souplesse dans l'emploi du temps qui permet de répondre aux besoins quand ils surgissent, qui ouvre la voie à soutenir une consœur après une entrevue difficile ou, réciproquement, à aller chercher soit des conseils techniques, soit du soutien au moment où on en a besoin; souplesse, aussi, qui favorise les innovations.

Dans les SEQ où les membres des équipes de travail sont un peu plus nombreux, la multidisciplinarité prend tout son sens et les moyens de s'entraider et de se former mutuellement s'avèrent plus formalisés : réunions cliniques hebdomadaires avec études de cas, . Dans ces cas, lors de départ d'intervenantes, pour un congé de maternité par exemple, le remplacement s'en trouve facilité.

L'envers de la souplesse et de l'informel, particulièrement dans les équipes fort restreintes ou encore dans les équipes où existent des conflits, c'est l'isolement, l'insécurité du personnel, l'impossibilité du mentorat interne pour les nouveaux arrivants, l'absence de reconnaissance de son travail, parfois la magouille et le roulement de personnel. Ces phénomènes ne sont pas étrangers à la précarité des subventions et des emplois.

Les ressources des SEQ relèvent davantage des intervenants eux-mêmes que des conditions d'exercice facilitantes ou des conditions d'emploi intéressantes qui leur sont accordées. Les intervenants sont des professionnels de disciplines diverses (orientation, service social, psychologie, éducation, etc.), souvent très scolarisés et expérimentés; mais les moyens mis à leur disposition s'avèrent maigres. Par exemple, la gestion informatisée des dossiers est peu courante, ce qui rend difficile le suivi de la clientèle. Ils doivent alors compenser ce manque de ressources par la débrouillardise et l'ingéniosité. Dans un cas, certains intervenants bénéficient d'une gestion informatisée de la liste d'attente, en raison du fait qu'ils ont élaboré un pour ce faire. D'autre part, leurs bas salaires et la précarité de leur emploi répondent davantage aux critères de définition du de l'emploi plutôt qu'à ceux du , tel que l'exprime une intervenante :

Si tu cherches un emploi, tu te dis : Moi je viens de finir mon bac. en relation d'aide, counseling. Si tu te cherches quelque chose avec de bonnes conditions de travail, stabilité, travail à temps plein, tu n'iras peut-être pas vers un organisme comme le nôtre où tu as un

contrat qui se renouvelle chaque année, où il faut que tu sois capable de fonctionner et d'apprendre sur le tas.

Bien que les conditions de travail se soient améliorées au cours des dernières années, le sous-financement des SEQ est toujours un élément préoccupant pour les intervenants d'une part, mais également, inquiétant d'autre part, pour le maintien en emploi du personnel compétent qui oeuvre au sein de ces organismes.

4.5 Des bouleversements permanents dans l'organisation des services liés à l'emploi

Il n'est pas nécessaire de s'attarder longuement sur le contexte actuel de l'emploi : une situation difficile ³ où la rareté des emplois et la hausse du travail atypique (à temps partiel, à contrat, précaire, etc.) se conjuguent à un marché du travail de plus en plus complexe, sélectif et exigeant. De nos jours, il ne suffit plus de posséder les compétences professionnelles requises pour un emploi spécialisé, il faut aussi pouvoir faire preuve des qualités inter-personnelles valorisées par les entreprises. En conséquence, le marché du travail s'avère particulièrement difficile à intégrer, même quand on a tous les atouts pour ce faire. C'est dire que le marché de l'emploi est limité de plusieurs façons et à plusieurs niveaux dans sa possibilité et sa capacité à insérer

³ Bien que l'on soit en progrès économique, cela profite peu aux chercheurs d'emploi en général et encore moins aux personnes non qualifiées.

efficacement et convenablement la totalité des citoyens réels et concrets. Dans cette optique, il est facile de comprendre que l'exclusion et la marginalisation guettent encore plus les clientèles défavorisées sur le plan de l'emploi.

Compte tenu de ce phénomène, les services spécialisés en développement de l'employabilité pour cette clientèle s'avèrent d'autant plus cruciaux. Emploi-Québec souscrit à l'objectif de soutien au parcours de ces personnes vers l'insertion, la formation et l'emploi. Le gouvernement (Gouvernement du Québec, 1996, p. 7) et affirme même que (Gouvernement du Québec, op. cit., p. 16). Toutefois, les contingences économiques d'une période de restrictions budgétaires pèsent lourd sur les instances gouvernementales et les organismes d'aide à l'emploi. En effet, au-delà du discours politique favorable à un cheminement particulier pour les clientèles désavantagées sur le plan de l'emploi, les paramètres administratifs et économiques généralement retenus pour définir un apparaissent parfois hors de portée aux yeux des intervenants des SEQ :

Le placement, c'est à long terme, c'est plus difficile [que de franchir des étapes vers l'emploi]. Je trouve que ce sont des objectifs qui sont très élevés venant des gouvernements pour la clientèle qu'on a.

En outre, dans le cadre de la réforme des services liés à l'emploi, le fait que les CLE soient imputables de la réussite ou de l'échec des tentatives de placement des SEQ vient exacerber cette pression sur les et contraindre concrètement l'action des intervenants auprès de leurs clientèles. Il s'ensuit également un effet pervers non négligeable : la non-obtention d'un emploi dans le délai prévu condamne le travail accompli par les intervenants à la non reconnaissance et à l'invisibilité. La logique prescrite par une gestion des fonds publics fondée d'abord sur des considérations économiques, constitue alors un frein majeur à l'ouverture de voies possibles d'insertion accessibles aux personnes plus démunies sur le plan de l'emploi.

Par ailleurs, le quotidien des intervenantes et intervenants interrogés montrent que la restructuration de la sécurité du revenu connaît des ratés importants. Les CLE, premiers guichets de services généraux à la main-d'oeuvre, sont en pleine réorganisation administrative : ils réunissent depuis peu les personnels des anciens réseaux de la Sécurité du revenu, de l'assurance-emploi et de la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre (SQDM). Cette fusion n'est pas sans heurts. Elle génère, en effet, beaucoup d'ambiguïtés et d'incertitudes, tant chez les agents des CLE que chez les intervenants des SEQ. Par exemple, en région, un CLE est si peu fonctionnel que le mandat de soutenir la clientèle de l'assurance-emploi est entre les mains du SEQ. C'est dire que la notion de guichet unique n'existe pas encore là-bas. Malgré les objectifs en ce sens de la réforme de la sécurité du revenu, cette région a toujours deux portes d'entrée pour les sans-emploi.

Dans notre coin, le CLE n'est pas fonctionnel. Alors, c'est moi qui joue le rôle d'un agent du CLE, avec la clientèle des chômeurs. On

est encore comme il y a un an, avant avril 1998. Donc, j'ai souvent à faire des références à d'autres SEQ, c'est bizarre.

Bien que les intervenants des SEQ comprennent bien que les contraintes que vivent les agents des CLE les placent en situation d'incompétence malgré eux, les problèmes de réorganisation interne de ces organismes ne sont pas sans affecter leur quotidien et leur occasionner un surplus de travail. Certains intervenants des SEQ doivent même parfois former des agents du CLE : . Les intervenants affirment que leurs vis-à-vis sont à tel point que certains intervenants vont, quand ils les rejoignent, jusqu'à leur offrir du soutien empathique avant d'aborder le dossier d'un client. En effet, rejoindre un agent du CLE semble particulièrement difficile : leurs boîtes vocales sont surchargées; selon les intervenants, certains agents doivent compter une heure et demie, à tous les jours, simplement pour écouter leurs messages. Obtenir de l'information sur une mesure ou à propos d'un client demande donc des efforts soutenus de la part des intervenants. Ce système désespère ou rebute les clients, à un point tel, qu'ils se tournent vers les intervenants des SEQ afin que ceux-ci les représentent auprès de leurs agents du CLE. Si certains SEQ ont davantage de références de clientèle en provenance des CLE depuis la réforme, d'autres ont vu chuter dramatiquement celles-ci au cours de la dernière année : . En outre, les passerelles informatisées qui doivent acheminer le transfert de données des SEQ vers les CLE n'étant pas encore mises en place, les intervenants doivent retourner les clients à leur CLE respectif uniquement pour qu'ils y soient enregistrés. Personne n'y trouve son compte, ni les agents du CLE, ni les intervenants des SEQ, ni la clientèle. Dans le cas des CJE, la délimitation des champs de compétence des uns et des autres paraît floue. Le climat d'incertitude est ici accentué par la peur des coupures : le grand nombre d'organismes oeuvrant auprès de la clientèle jeune institue une compétition malsaine entre eux, chacun tentant de marquer sa différence par rapport aux autres. Par ailleurs, la multitude de mesures de soutien à l'emploi, si elle constitue une ressource pour les intervenants des SEQ et leurs clientèles, s'avère également une source de complications et de casse-tête. Le nombre de programmes et la multiplicité des instances posent déjà un défi immense de compréhension. De plus, d'un CLE à l'autre, des différences d'interprétation existent. Les intervenants doivent donc téléphoner au CLE spécifique duquel relève chaque client, pour vérifier les informations qui pourraient lui être utiles. Enfin, si les agents des CLE doivent se tenir à jour, il en est de même pour les intervenants des SEQ. Ceux-ci doivent cependant souvent se débrouiller seuls pour s'y retrouver. Dans un tel contexte, il est peu surprenant que ces derniers aient l'impression de supporter un réseau en pleine mutation : .

4.6 L'ouverture mitigée des employeurs

L'intégration socioprofessionnelle des personnes défavorisées sur le plan de l'emploi requiert aussi l'implication d'autres partenaires essentiels : les employeurs. Dans le cadre d'une insertion, ceux-ci sont présentés comme disposés à soutenir et à faciliter l'accès au travail d'une personne désavantagée dans la mesure où ils reçoivent un soutien financier qui les aide à réaliser cette tâche. Toutefois, dans la pratique des intervenants des SEQ, si certains employeurs s'avèrent très ouverts à leurs clientèles, pour obtenir le soutien d'une forte proportion d'entre eux, il faut convaincre, rassurer, éduquer, fournir des preuves, des assurances et des garanties, c'est-à-dire, en somme, défier les préjugés et prévoir l'imprévisible.

La difficulté que l'on vit avec les jeunes, c'est qu'ils sont tous vus comme des jeunes du carré d'Youville. Les employeurs, comme la population en général, pensent que tous les jeunes sont des malfaisants parce qu'ils viennent du carré d'Youville. Je dois tout le temps répondre à la série de questions : A-t-il un casier judiciaire? A-t-il déjà fait un autre stage? A-t-il volé? Peut-on vraiment lui faire confiance? Je me sens comme un vendeur de chaussures. Change de couleur, je ne sais pas, je vais t'en sortir quatre boîtes et essaie-les toutes. C'est beaucoup, beaucoup d'énergie. Puis tu essaies de ne pas décevoir l'employeur, t'essaies de ne pas le perdre. T'es sur le point de faire ta vente, il ne faut pas que tu le perdes. Il faut que tu réussisses à contourner tous les obstacles qu'il t'amène. Puis, ils en ont des arguments pour ne pas prendre du monde.

Alors, ce dont on s'est rendu compte, c'est surtout de faire de l'éducation, puis leur dire :

quelqu'un qui a conduit en état d'ébriété». Alors là, ça allume un petit peu les lumières, ça permet d'avoir des ouvertures. Mais ça se vend mal. Les employeurs, ce n'est pas évident.

On a préparé un client ayant des problèmes de santé mentale pour aller en entrevue. La première question, peut-être une des seules que l'employeur a posées : tu fais une crise ici, vas-tu défaire mon magasin? Cette personne-là ne s'attendait pas à cela. Il faut prévoir l'imprévisible, parce que, nous non plus, on ne peut pas s'attendre à ce que les choses soient comme ça.

Par ailleurs, plusieurs employeurs s'intéressent d'abord à la subvention et à la productivité et se soucient peu de la personne et de son droit à la dignité et au respect.

L'augmentation des exigences de performance en milieu de travail se retrouve auprès de n'importe quel employeur. On a des clientèles auxquelles on applique des mesures d'insertion en emploi et on a beau essayer de sensibiliser l'employeur, lui dire que c'est pour donner une chance à un jeune ou à un travailleur âgé, quelle que soit la situation, ils veulent toujours des performances à 100%. Ils veulent la subvention, mais ils ne sont pas prêts à tenir compte de la difficulté d'intégration, ils ne sont surtout pas prêts à donner tout le support dont la personne peut avoir besoin. Nos clients arrivent dans le poste en question et ils n'ont même pas une heure d'information ou quoi que ce soit. Ensuite ils les laissent tout seuls, puis : . Ça c'est un problème général, je pense, pour tout type d'entreprise.

Cette collaboration mitigée se manifeste parfois chez certains employeurs sous la forme d'arguments de dernière heure, en fin de subvention, afin de tenter de négocier un nouveau contrat avec une hausse du pourcentage du salaire subventionné. Parfois, cela va même jusqu'à congédier le client au terme de sa subvention.

Nous autres, pour les personnes qui ont des limitations, qui sont handicapées, on a des obligations de prévues, c'est des contrats. Les employeurs, quand arrive le temps de prendre tes suivis, ils ne veulent pas tout le temps; quand arrive le temps de renouveler le contrat, bien là, 50% c'est pas assez : il veulent 60%. C'est de la négociation. Le client n'est pas assez performant. Ou encore, les employeurs tolèrent n'importe quel comportement et ils ne te le disent pas. Ensuite ils disent : . À la fin du contrat tout d'un coup ils ont vu qu'ils pouvaient avoir des stagiaires de telle école. Tiens, lui, on va annuler son contrat : . On n'en a pas entendu parler. On a

entendu parler des pourcentages de subventions, mais pas des difficultés.

Essayer de satisfaire les besoins spécifiques et exigeants des employeurs, en répondant aux besoins tout aussi spécifiques et exigeants des clients, requiert de la créativité, de l'adaptation, de l'énergie et de l'acharnement. Ici encore, deux logiques entrent en contradiction : celle de l'investissement et rentabilité des uns et celle de l'insertion socioprofessionnelle limitée des autres.

Il faut soulever la contribution problématique d'un autre partenaire à l'intégration en emploi des clientèles défavorisées; les centres de travail adapté (CTA) qui s'adressent spécifiquement aux personnes handicapées. Ces centres reçoivent des subventions salariales pour permettre aux clients handicapés, productifs mais non compétitifs, de recevoir le soutien et l'encadrement dont ils ont besoin pour apporter leur contribution. Dans les faits, ce que nous rapportent les intervenants, c'est que certains CTA ont eux-mêmes des contraintes telles, en termes de rentabilité et de compétitivité avec le marché du travail régulier, que celles-ci minent les mandats d'intégration professionnelle pour lesquels ils sont financés. L'Office des personnes handicapées du Québec (OPHQ), pour sa part, en tant que bailleur de fonds des CTA devrait jouer un rôle de chien de garde du respect des intérêts des clientèles qui lui sont confiées. Cependant, l'OPHQ lui-même doit jongler avec des contraintes divergentes : soutenir l'existence des CTA et veiller sur la clientèle handicapée. Dès lors, dans un cas précis, les intervenants des SEQ ont été obligés d'utiliser le boycott, les plaintes à la Commission des normes du travail (CNT) et à la Commission de la Santé et Sécurité au travail (CSST) pour faire pression sur les CTA de façon à ce que ceux-ci respectent les droits fondamentaux de leurs clients.

On a des personnes en CTA qui ont de la misère à fonctionner pour différentes raisons. Ils ont de la difficulté à s'intégrer. C'est comme s'il faut que la personne s'adapte au milieu et non pas le milieu à la personne. On assiste de plus en plus à ça. Nous qui sommes conseillers en emploi, qui avons à référer ces gens-là là-bas, on les voit dépérir. Les superviseurs ne sont pas du tout formés pour superviser des personnes handicapées et puis, la seule préoccupation qu'ils ont, c'est la rentabilité et la productivité. Là, t'es coincé, ce n'est pas toi l'agent payeur, alors c'est difficile de dire : . Là, l'Office qui est entre les deux, qui ne parle pas mais qui continue à financer... Il y a toutes sortes de choses qui nous arrivent aux oreilles, par nos clients : . C'est important de dire que pour certaines clientèles, entres autres en santé mentale, l'adaptation , c'est justement d'éviter d'être sous pression. Et ils les infantilisent beaucoup. Ils infantilisent les gens, il n'y a pas de respect pour les personnes handicapées. On parle de normes minimales, de respect, de santé et sécurité au travail. C'est

vraiment une histoire d'horreur. Moi, le critère, c'est est-ce que j'enverrais ma soeur, mon frère là? Je réponds : .

4.7 Une mission possible à condition d'en redéfinir les paramètres

Dans les sections précédentes, nous avons noté que les SEQ constituent des organismes de dernier recours pour l'insertion socioprofessionnelle limitée d'une clientèle limitée dans des contextes de services et d'emploi eux-mêmes limités. En effet, les problématiques de leurs clientèles constituent les premiers obstacles avec lesquels les intervenantes et intervenants doivent composer. D'autre part, le marché du travail, qui rend difficile même l'insertion, ne permet alors que des possibilités d'intégration limitée à ces clientèles défavorisées sur le plan de l'emploi. Par ailleurs, la logique de l'insertion, qui sous-tend la mise en place de services d'aide à l'emploi pour les clientèles marginalisées, est elle-même porteuse de contraintes à leur égard. Enfin, les partenariats tortueux à établir avec des vis-à-vis organisationnels porteurs de visions et finalités divergentes de celles des SEQ entravent leur mission.

Dans cette conjoncture, l'insertion socioprofessionnelle d'un client plus ou moins autonome ne nécessitant qu'un processus d'orientation ou une formation de courte durée pour s'intégrer définitivement en emploi, sans avoir besoin d'appui extérieur ou de soutien financier étendus dans le temps, ne convient comme modèle, ni à leurs clientèles ni aux contextes d'intervention qui sont les leurs. C'est-à-dire que, pour leurs clientèles, la plupart des mesures ont échoué à des degrés divers, ce qui signifie que les façons habituelles de comprendre et d'intervenir risquent d'être impertinentes et même contre-productives. Cette constatation oblige en quelque sorte les intervenantes et intervenants des SEQ à développer des savoirs plus ou moins originaux, plus adaptés aux problématiques auxquelles ils font face et susceptibles de permettre des résultats dans une perspective plutôt que .

De ce point de vue strictement pratique, s'ils ne veulent pas se retrouver constamment en situation d'échec, les intervenants doivent donc revoir et

élargir les critères habituels de réussite de l'insertion socioprofessionnelle de même que les services et méthodes traditionnels de counseling et d'orientation.

Ainsi, ils ne conçoivent pas principalement la réussite comme binaire (on s'insère ou non) mais plutôt comme située sur un continuum où tout progrès, même relativement minime, constitue un pas vers l'autonomie et l'emploi. Ce qui leur importe, au-delà des objectifs officiels :

C'est le cheminement de l'individu. Ne serait-ce qu'apprendre à faire un c.v. et apprendre à faire une recherche d'emploi efficace. Même s'il n'est pas en emploi, au moins on sait qu'il a ça. S'il n'a fait que son secondaire 4 qui va l'amener à appliquer pour des DEP, au moins ça va être une étape de franchise. Le fait qu'ils franchissent des étapes, déjà c'est satisfaisant.

Parfois on regarde le résultat, le placement comme un but ultime. Alors que des fois on va voir des gens consommer une caisse de 24 par soir, par fin de semaine, c'est irréaliste de viser l'abstinence complète, de dire qu'il ne faut plus qu'ils consomment pour qu'il y ait un résultat intéressant. Mais si le gars part de 24 puis qu'il en boit juste 6! Bien moi, je considère que le résultat, l'amélioration est intéressante, maudîtement intéressante.

Pourvu que le client soit satisfait. S'il se fixe des objectifs et que j'interviens et que lui est content, pour moi il a avancé dans quelque chose. L'objectif n'est pas nécessairement le placement.

À côté des résultats mesurables en l'espace de quelques mois, définis en terme de cibles de placement, de retour aux études ou de formation qualifiante, qu'Emploi-Québec (via les CLE) leur demande d'atteindre et qu'ils tentent de rencontrer, les intervenants apprécient des résultats intangibles dans une perspective temporelle de moyen à long terme :

Puis c'est ça des fois, il ne faut pas toujours regarder en fonction du placement, des fois juste des petites modifications de comportement ou des changements d'attitudes vont faire que souvent les bailleurs de fond vont penser : . Mais si tu regardes le résultat que ça peut donner à court terme pour la personne...

Ils reconnaissent que la réussite varie selon les personnes et les circonstances et qu'elle peut s'avérer fragile et réversible :

Alors, je lui ai proposé d'abord d'aller vers l'Autonhommie (ressource pour les hommes en difficulté) parce qu'il est en rupture amoureuse. C'est une des choses qu'il vit, je lui ai proposé par la suite d'aller rencontrer un psychologue, quand la démarche avec l'Autonhommie sera faite. Et je lui ai proposé d'aller faire un

stage dans une ressource, une ressource communautaire, pour lui permettre de reprendre contact d'une certaine façon avec le milieu du travail, essayer d'avoir un horaire qu'il pourra respecter, mais que moi, je puisse l'accompagner aussi dans cette démarche-là, un petit peu. Voir comment ça se passe ses affaires, comment il se sent avec tout ça.

Par exemple, dans certains cas, la démarche d'une personne vers l'emploi n'est pas ce qui convient le mieux parce qu'elle mène tout droit vers le découragement ou l'échec :

On le voit souvent. C'est comme si l'emploi allait régler tous les problèmes, c'est la solution ultime. Ce qui est insécurisant, ce qui est préoccupant aussi, c'est que des collaborateurs, d'autres intervenants (on parle de professionnels de la santé, des services sociaux) vont aussi présenter l'emploi comme étant une solution à peu près globale à tous les problèmes de la personne. Alors qu'un emploi, c'est pas une thérapie là... L'emploi n'est pas une solution, au contraire ça peut devenir un problème, amener à vivre un échec supplémentaire, encore un autre échec...

Ils redéfinissent la notion de travail en fonction d'objectifs réalistes pour le client et qui, surtout, vont lui faire vivre du succès :

Moi je considère que l'emploi c'est plus un moyen pour permettre à quelqu'un de travailler des affaires concrètement. L'emploi, c'est un moyen d'explorer des affaires puis, justement, d'augmenter l'estime et la confiance, d'apprendre des habiletés sociales, de cheminer vers la satisfaction de ses besoins. Ça fait que l'emploi, ça peut être ça. Puis, on en offre du support une fois que la personne est en emploi. C'est pas rare qu'une personne nous appelle et dit : Ça fait que souvent, pour moi, c'est bien plus un moyen qu'une fin.

Est-ce que je peux tranquillement pas vite, dans les prochaines rencontres, l'amener à prendre conscience que... Est-ce qu'il pourrait participer à des choses qui lui permettront de... C'est ça que je vais essayer d'évaluer. Notre objectif premier, ce n'est pas le placement, c'est de regarder les besoins de la personne, avant, pour l'amener à réintégrer le marché du travail. Il y a des étapes avant et c'est ça que j'essaie de déterminer. Avant de retourner sur le marché du travail, parce que lui, il voulait aller travailler, mais présentement il n'est pas prêt. On risque de s'en aller vers un échec. Ce que je veux avant, c'est de le faire travailler sur des choses qui vont lui permettre d'avoir des réussites. Des réussites,

pas juste à court terme, mais qui vont aussi pouvoir se poursuivre plus longtemps.

Ils aident la personne à se valoriser et à être socialement insérée autrement que par un travail rémunéré :

La personne, oui c'est bon qu'elle soit en emploi dans les statistiques sauf que, si elle n'est pas en emploi, il y a d'autres moyens qu'on peut utiliser pour que ça aille bien dans sa vie, pour lui permettre de penser à comment elle voit sa vie et comment elle veut s'organiser. Oui, on a comme mandat de les faire cheminer vers l'emploi. C'est pas rare là qu'un client, au départ, pensait que c'était l'emploi, mais en fin de compte ou bien c'est le retour à l'école, c'est d'autres affaires, du bénévolat. On a plein, plein de ressources. Pour moi, l'emploi c'en est une parmi d'autres.

D'autre part, par-delà le suivi prescrit par les normes gouvernementales, les intervenants persévèrent à croire au potentiel de chaque personne qui le désire et l'accompagnent de façon prolongée :

La cliente, justement, ça faisait un an et demi qu'on faisait des démarches intensives et puis, on suit toujours cette cliente-là qui n'est pas arrivée encore à un résultat de se trouver un emploi.

On le voit, les intervenantes et intervenants des SEQ, résistent à une définition de la réussite de leur travail posée, à leurs yeux, en termes trop étroits ou essentiellement économiques. Bien sûr, ceux-ci tiennent compte des enjeux et des contraintes que leur posent les ententes contractuelles avec les CLE. Ils font nécessairement ce qu'il faut pour assurer la survie de leur organisme et leur propre survie professionnelle : le travail que leur prescrit leur bailleur de fonds. Cependant, leur expérience directe auprès de la clientèle, autrement dit, leur travail réel auprès de la détresse, de la marginalité et de l'impuissance acquise après des années d'exclusion, les conduit à une représentation beaucoup plus nuancée de l'insertion socioprofessionnelle : les modèles y sont multiples, de nombreuses définitions concomitantes du succès s'y côtoient, les zones grises y foisonnent et l'échec s'y révèle peu admissible. Leur représentation de la mission de leur organisme et leur propre perspective de réussite les inscrivent en marge d'une logique d'insertion surdéterminée par des considérations économiques. Leur propre logique englobe et transcende, de leur point de vue, la seconde perspective. En effet, le travail réel des intervenants des SEQ va bien au-delà du prescrit selon les normes gouvernementales. En plus de tendre vers les objectifs officiels, ils font tout un travail d'accompagnement et de mise en mouvement de leurs clients vers une plus grande autonomie sociale et professionnelle.

Pour ce faire, ils réinterprètent les services et les méthodes habituels dans le domaine du counseling et de l'orientation. Par exemple, si on évalue généralement l'employabilité d'un client pour établir un plan d'action, les intervenants vont

utiliser cette activité aussi pour déterminer la manière de travailler avec lui, pour le décoder ou encore pour . Si les théories classiques du counseling suggèrent d'être empathique et respectueux envers le client pour qu'il découvre en lui sa propre voie, les intervenants utilisent ces habiletés également pour mieux pouvoir exercer leur influence sur le client, l'amener à s'impliquer et faciliter ainsi leur propre travail.

La force de nos organismes, c'est que t'es reçu vraiment très très bien, avec beaucoup d'empathie. Les clients se sentent vraiment très très bien. Si une cliente vient et qu'elle se sent bien après, déjà là, elle a le goût de poursuivre avec toi. Il faut que tu aies la bonne attitude, et à ce moment-là, ça va bien pour nous après. T'as la pression qu'il faut qu'elle chemine. Il faut que tu mettes en place des choses. Il y a toujours une façon de faire avec les clientèles. Une clientèle qui est plus volontaire, ça va mieux aller.

D'une part, on évalue d'habitude les acquis pour établir le profil scolaire et professionnel du client, d'autre part, cette activité peut être utilisée pour éviter de par un client qui veut profiter de subventions auxquelles il n'a pas droit. En ce cas, on se sert de la position haute que confère le statut de professionnel, on augmente un peu le rythme des questions et on est très spécifique dans les informations recherchées.

Lui là, ce que je voyais c'était un opportuniste qui venait chercher des subventions pour se placer; il se serait retrouvé à être dans la crème de nos clients et moi je voyais tout le paquet de clients qu'on a, qui sont difficilement , qui en ont besoin... Non, non. J'ai entrepris d'éplucher le c.v., de voir ce qu'il avait réellement comme formation; j'étais très, très spécifique là. J'ai continué sur la description des tâches : . Et ça allait vite.

S'il est normalement nécessaire de bien connaître son client pour l'aider à se fixer un objectif d'emploi compatible avec ses intérêts, son potentiel et la réalité du marché du travail, le même objectif peut aussi servir à représenter le client auprès d'autres partenaires.

On arrive à connaître le client : on le sait qu'il est travaillant, on le sait que ça a bien été dans les activités, mais en le voyant, il n'a pas de l'air de ça. Il n'est vraiment, vraiment pas compétitif, d'abord et avant tout, lorsqu'il se présente à quelqu'un. Donc ça, c'est clair, on le sait nous. Mais l'em-ployeur ne peut pas le savoir quand il va se présenter en entrevue. Alors, dans un cas comme ça, ça arrive qu'on accompagne quelqu'un à une entrevue.

Dans les modèles traditionnels, on propose parfois un atelier de connaissance de soi au client pour que celui-ci découvre ses forces et ses lacunes. Au-delà de cette visée, les intervenants vont utiliser la même activité aussi pour évaluer le degré de

motivation du client et pour déterminer si ce dernier peut passer de l'intention à l'action.

Moi les questions que je lui pose c'est : . Quand la personne me répond : , puis elle tourne en rond, là je me rends compte, à quelque part, qu'il y a une faiblesse de ce côté-là. Alors je lui arrive, par la suite, et je lui propose des ateliers : Alors je vais essayer de tester, de voir quelles connaissances elle a par rapport au marché du travail. Après ça, je vais lui proposer justement de participer aux ateliers, puis si je vois qu'elle est intéressée à participer aux ateliers, ça m'indique un petit peu la motivation qu'elle a et jusqu'où elle est prête à faire des efforts dans un processus de recherche d'emploi.

L'activité classique de soutien à la rédaction d'un c.v. afin que la personne puisse présenter ses compétences à un éventuel employeur a souvent ici davantage à voir avec le fait de l'aider à reprendre confiance en elle-même, à croire à son propre potentiel. .

L'organisation de rencontres de groupe quotidiennes en vue de favoriser une démarche d'orientation vise, également, à évaluer si la personne est en mesure de suivre un horaire régulier et à détecter les problèmes, à l'amener à profiter des bienfaits d'une certaine stabilité dans son quotidien, à lui permettre de partager des sentiments socialement réprouvés (honte, découragement, colère), à briser l'isolement, à favoriser l'entraide dans plusieurs sphères de la vie. La mise en place d'un atelier ou d'un service pour répondre à un problème d'emploi a, en outre, le mérite d'éviter de mettre des personnes mûres sur une liste d'attente ou, à l'inverse, de permettre à des personnes moins mûres d'appriivoiser le personnel et les services de l'organisme et de tester alors si elles sont aptes à faire le pas suivant.

On constate que le modèle d'intervention réel constitue une utilisation non orthodoxe des services et méthodes traditionnels dans les domaines du counseling et de l'orientation. Aux objectifs précis de ces derniers, les intervenants adjoignent des objectifs multiples et ouverts. Il s'agit de counseling spécialisé qui contient le prescrit mais qui ne se résume pas à celui-ci : ici encore, les intervenants des SEQ font plus et autrement.

En somme, les intervenantes et intervenants, s'ils veulent être efficaces dans le contexte complexe qui est le leur, doivent devenir des spécialistes avertis de l'insertion limitée et des limites à l'insertion. C'est là que réside le savoir spécifique fondamental à leur travail. Cette expertise leur fait savoir entre autres, que tout n'est pas possible et qu'on doit opérer à l'intérieur de certaines contraintes, tout en conservant l'espoir de pouvoir dépasser ces obstacles. Dans l'optique d'une insertion concrètement possible sans exiger un changement majeur ni des clientèles défavorisées sur le plan de l'emploi ni du contexte, ils jouent nécessairement dans le domaine du compromis et des mesures ponctuelles et

locales. Leur définition de l'insertion réussie devient ainsi plus réaliste au regard des normes prescrites : il s'agit toujours du . Tout se passe comme si le leitmotiv de leur intervention était : En quoi consistent, dans le cas particulier que j'ai devant moi, les limites concrètes et réelles à l'insertion? Qu'est-ce qui est possible dans les circonstances? Par quoi on commence si on ne veut pas perdre de temps inutilement? En ce sens, leur travail est essentiellement fait de tentatives de neutralisation des obstacles et de dépassement des écarts entre le prescrit et le réel à tous les niveaux pertinents. Autrement dit, leur quotidien consiste à défier par leur intervention, temporairement ou chroniquement, les limites pragmatiques qu'ils rencontrent. Quels sont les savoirs dont ils ont besoin pour atteindre les objectifs de leurs bailleurs de fonds, réaliser leur mission et donner un sens à leur travail? C'est ce que nous abordons dans la partie suivante.

5. Savoirs d'expérience et principes d'action

Les savoirs d'expérience se distinguent des savoirs qui s'enseignent ou qui se transmettent facilement : en effet, ils sont issus d'une pratique relativement prolongée auprès d'une clientèle marginalisée et ils se fondent sur des ressources et des contraintes précises avec lesquelles les intervenants ont dû apprendre à composer par itération au fil des ans.

En fait, les intervenants des SEQ se sont constitué une , rarement donnée a priori mais qui doit être développée en contexte réel, avec une insistance sur le pragmatisme et la vitesse d'exécution. Avec l'expérience, ils se sont approprié certains modèles pour la détection et le diagnostic précis et localisé des obstacles à l'insertion, modèles généralement adaptés aux problématiques typiques de leurs clientèles particulières qui leur permettent l'intervention la plus efficace possible, dans les circonstances. Ils demeurent toutefois ouverts à comprendre et à intervenir autrement quand ces modèles ne leur permettent pas ou plus de résultat concret.

C'est en se fondant sur ces savoirs d'expérience que les intervenants parviennent à persévérer dans la recherche de solutions aux multiples difficultés rencontrées par leur clientèle, à croire aux ressources des personnes qu'ils accompagnent, si démunies puissent-elles paraître, à devenir des intervenants crédibles auprès de leurs vis-à-vis, bref à faire la promotion d'une représentation du processus d'insertion socioprofessionnelle qui permet d'élargir le champ des possibles, d'innover pour contrer l'exclusion. Il s'agit alors, dans la perspective de réussite qui est la leur, de défier autant les limites des personnes qui tentent de s'insérer que celles du contexte concret d'insertion. Toutefois, leur décision de défier les limites ou non dépend de leur évaluation des limites identifiées : s'avèrent-elles incontournables ou peuvent-elles être dépassées?

L'analyse des témoignages a permis de distinguer deux grandes catégories de savoirs d'expérience sur lesquelles se fonde l'expertise spécialisée des SEQ. La première catégorie de savoirs correspond aux stratégies de neutralisation des obstacles rencontrés dans un processus réel d'insertion professionnelle. La seconde catégorie regroupe différents principes d'action professionnelle typiques pour soutenir les démarches tortueuses d'intégration et pour demeurer efficaces. Les premières seront présentées dans la prochaine section, les seconds, dans la suivante.

5.1 Savoirs d'expérience

Quels savoirs d'expérience les intervenantes et intervenants des SEQ ont-ils développés, dans l'action, afin de défier les limites de leurs clients, celles des employeurs et celles de l'organisation globale des services liés à l'emploi? En d'autres termes, de quelles connaissances précises et viables est constituée leur intervention quotidienne? C'est ce que nous tentons d'explicitier et d'expliquer dans le cadre de la présente section.

5.1.1 Défier les limites de la clientèle

Dans cette sous-section, nous abordons les principaux savoirs d'expérience qui témoignent de l'expertise des intervenants des SEQ auprès de leur clientèle. En voici l'énumération : accepter d'être déstabilisé; saisir les indices qu'offre le client pour créer un lien significatif avec lui; se montrer digne de confiance en adoptant des méthodes d'accueil et d'intervention originales et adaptées aux particularités de la clientèle; faire équipe avec le client; miser sur les forces et le potentiel des personnes; représenter la personne ou défendre ses droits; enfin, rester présent.

Accepter d'être déstabilisé

En premier lieu, intervenir auprès d'une clientèle défavorisée sur le plan de l'emploi signifie accepter d'être déstabilisé, sans toutefois se laisser démonter par les manières insolites des clients ou par des valeurs ou attitudes qui heurtent, à prime abord.

Je vais laisser entrer la personne, lui laisser prendre un certain espace. Mais il y a un autre espace qui m'est réservé. On a des personnes qui arrivent, par exemple, si j'ai mon manteau sur mon portemanteau, bien elles vont mettre leur manteau par-dessus le mien et ensuite elles vont venir, sans s'en rendre compte, prendre ma chaise. Ou bien, une autre cliente que j'avais, c'était épouvantable, elle était presque assise sur moi! Ou encore, c'est l'habitude de toucher, d'être physiquement proche, trop proche.

C'est donc dire qu'il faut savoir dépasser les étiquettes et les premières impressions, par exemple considérer les problèmes de santé mentale en tant que problème comme n'importe quel autre :

On entend beaucoup de commentaires sur la santé mentale. Ça a l'air un peu mythique, des fois, quand je parle au monde de la santé mentale. Ça ne l'est pas tant que ça. Quand bien même le

client aurait un trouble de la personnalité ou autre, je pense que, même si on n'est pas à l'aise avec toute la terminologie, on peut faire une vraie bonne là-dedans.

Mais aussi, cela renvoie aux habiletés concrètes des intervenants à gérer les normes sociales en ce qui concerne l'espace physique, les contacts, les façons de s'exprimer et les attitudes. Ils jouent, entre autres, de l'utilisation stratégique du et du pour qui facilite leur travail. Dans d'autres cas, ils font montre de calme et parlent d'une voix posée de façon à éviter de provoquer une escalade avec des clients plus ou moins violents; par la même occasion, les intervenants leur enseignent un nouveau mode d'expression.

Au début de ma pratique, j'avais tendance à réagir beaucoup plus facilement, plus rapidement, à m'emporter, à élever la voix. Avec les années, je me suis rendu compte que, souvent, ça ne faisait simplement que faire dégénérer la situation. Ça n'arrangeait rien, ça ne corrigeait pas, ça ne faisait seulement qu'amplifier le malaise. Alors ce que je fais habituellement, j'ai tendance à garder le même ton : . Puis je me suis rendu compte qu'il y a beaucoup plus de résultats dans ce temps-là. La personne est plus attentive et justement, si elle a tendance à crier, bien je vais un peu comme à l'inverse de ce qu'on lui a montré : .

En somme, accepter d'être déstabilisé, c'est rencontrer la détresse, au quotidien, se laisser toucher mais développer des modes d'intervention pour y faire face tout en préservant, parallèlement, son propre équilibre.

Saisir les indices qu'offre le client pour créer un lien significatif avec lui

Établir un lien significatif avec le client constitue la préoccupation première de tous les intervenants rencontrés. Il s'agit de poser les bases , de , de de façon à vers l'autonomie et l'emploi.

Établir un lien, c'est être capable de s'entendre tous les deux, le client et nous, sur des choses : . C'est être capable de s'entendre sur un plan d'action, des démarches. Qu'on soit d'accord sur ce qu'on va faire ensemble.

, c'est chercher ce que le client a le goût de faire, ce qui peut le rendre , c'est-à-dire ouvert, disposé à collaborer et à faire des pas. C'est trouver une façon de l'accrocher». Pour ce faire, les intervenants tentent d'amasser le plus d'indices possible dès le départ. Ainsi, ils vont prendre en compte :

Ce que le client reflète d'abord à la première approche. Quand j'arrive et que je l'accueille, je note la façon dont il va me prendre

la main ou la façon dont il va me dire bonjour, la façon dont il va me regarder, tout son non verbal. Cela va me dire comment je vais intervenir après, quand je vais l'avoir dans mon bureau. Si je vois qu'il est timide, réservé et qu'il regarde par terre, je vais y aller d'une autre façon avec lui, je vais le prendre différemment. Toute l'approche, c'est de s'adapter à la personne, tout le temps.

Par la suite, les intervenants acceptent d'aborder le cadre de vie, le noyau social, les croyances, les antécédents et les projets de leur client. Autrement dit, ils tentent de connaître tout autant ce qui peut interférer dans le parcours professionnel de la personne que ce qui peut le faciliter.

C'est important de prendre le temps de comprendre le sens de la démarche de ce client-là. C'est important que la personne comprenne le sens de sa démarche et que toi aussi, comme intervenant, tu le comprennes. Il faut travailler à ce que la personne trouve un sens. Ça peut être un projet au niveau de sa vie personnelle qui n'a aucun rapport avec l'emploi en tant que tel. Ça prend des ports d'attache. Par exemple, j'ai rencontré un client ce matin. C'est quelqu'un de 41 ans et il vit chez ses parents. J'ai senti, chez lui, un grand besoin de parler de son projet d'aller en appartement bientôt. Je sais que ça peut être un facteur de motivation au travail. Ça peut donner un sens à son travail.

Ceci se traduit, dans les termes des intervenants, en habileté à . Comme il n'y a pas de guide qui tienne, puisqu'on , il faut alors développer une capacité à utiliser divers modes d'intervention.

Se montrer digne de confiance en adoptant des méthodes d'accueil et d'intervention originales et adaptées aux particularités de la clientèle

Au-delà de la réinterprétation des services et méthodes traditionnels abordée précédemment ⁴, ce savoir d'expérience a trait à la crédibilité que les intervenants doivent se construire auprès de leur clientèle. Un des premiers outils qu'utilisent les intervenants pour y arriver est la créativité. D'abord parce que leurs clients , c'est alors un moyen de soulever leur intérêt; mais encore, cela s'avère une façon de prendre leur distance par rapport à ce qui a déjà été tenté par d'autres intervenants et qui a échoué.

De toutes façons, les gens [les autres professionnels] ont tout le temps agi de la même manière avec nos clients. Ça fait que, si tu agis différemment avec eux, ça va peut-être porter fruit et les

⁴ Voir la section 4.7.

amener à changer. Si ces méthodes-là n'ont pas fonctionné jusqu'ici, quand bien même tu les essaierais vingt mille fois...

L'humour est un autre outil dont se servent les intervenants, par exemple, pour faire comprendre gentiment au client qu'il devra prendre en main sa démarche d'insertion et pour éviter d'avoir à justifier le fait qu'ils ne sont pas des :

Souvent les clients savent en gros les services qu'on offre. C'est juste qu'ils aimeraient bien se faire dire autre chose. Il n'y a pas très longtemps, j'ai rencontré un jeune. Il m'a demandé : . Je lui ai dit : C'est tout? C'est seulement ça que tu veux? Puis là, il a fait : Il savait que je ne lui trouverais pas une job. C'est bon, au fil des années, de raffiner ce discours-là, à propos des services que nous pouvons donner, de notre rôle. Ça, ça vient avec les années.

La transparence, c'est-à-dire : ou , constitue un autre mode d'action privilégié par les intervenants. Cette stratégie comprend trois volets. D'une part, elle permet ; d'autre part, elle donne un exemple intéressant au client : . Par ailleurs, la franchise permet d'exposer clairement au client les effets de ses comportements improductifs sur un employeur éventuel.

C'est important de dire au client : j'étais un employeur, est-ce que tu penses que j'accepterais un comportement comme ça? Comment penses-tu que je réagirais? C'est important de nommer tout ça, de faire ces liens-là.

Faire équipe avec le client

Faire équipe avec le client, c'est agir comme un guide exigeant et bienveillant à la fois. Selon les intervenants, cela demande d'apprendre à faire la différence entre et . Il faut distinguer ce qui est à la portée du client de ce qui ne l'est pas. C'est, par ailleurs, et qu'il a besoin de soutien.

Au début de ma pratique, je voulais donc aider mes clients! Je pense que j'aurais agi pour eux. Avec l'expérience, il y a des limites. On monte le plan d'action mais c'est la personne qui pose les actions. Toi, tu es là pour la supporter, la conseiller, l'informer ou la référer, s'il y a lieu. D'un autre côté, quand je trouve que le cheminement du client est positif mais qu'il a besoin d'un coup de main, je vais le faire avec plaisir.

Faire équipe avec le client ne signifie toutefois pas devoir se faire aimer du client. Il s'agit plutôt, sans juger de ses comportements passés, c'est-à-dire en évitant la victimisation et la condescendance, de faire comprendre au client les conséquences de ses façons habituelles de résoudre ses difficultés.

Je ne pense pas que je suis obligé de me faire aimer par les gens qui viennent me voir. Ce que je leur dis souvent : «Mon objectif premier, ce n'est pas que tu m'aimes. Mon objectif, c'est que tu ne retournes pas d'où tu viens. Et si ça te bouscule ce que j'utilise, c'est peut-être que je travaille sur des choses qui te dérangent. Si je dois dire des choses, je vais te les dire, c'est comme ça. Mais au moins, je vais être honnête avec toi». Souvent, les clients restent surpris. Tu peux très bien avoir un lien très significatif avec la personne comme ça. Tu lui dis les vraies choses, t'arrêtes de la dorloter. Aussi, tu lui dis : .

Avoir un idéal réaliste pour le client, ni trop élevé ni trop bas, s'avère une autre composante de ce savoir d'expérience. Cela va jusqu'à admettre qu'un client scolarisé, qui a des problèmes émotifs importants, veuille prendre un emploi sous-qualifié : .

Utiliser sa propre connaissance de l'insertion socioprofessionnelle , pour se comporter comme un face au client, constitue une facette additionnelle de ce savoir.

Quand les gens sont dans mon bureau, ou dans mon groupe, c'est toujours, toujours, d'avoir à l'esprit : comment la situation présente peut-elle faire en sorte que le client développe son employabilité? J'ai toujours ça à l'esprit, d'utiliser chacune des situations pour développer l'employabilité, pour apprendre au client comment il devrait réagir.

D'un point de vue stratégique, si on ne fait pas attention aux besoins, ils ne se placeront pas. Nous autres, on connaît, grosso modo, la réalité du marché du travail en termes d'exigences, ce que ça prend pour intégrer ce milieu-là et ainsi de suite. On va évaluer le client, on va regarder sa cible d'emploi. Il faut le rapprocher de l'image nécessaire pour travailler. Que tu le veuilles ou non, il faut que tu le fasses cheminer, dans le sens de combler certains besoins. Ça peut être l'acquisition de connaissances, n'importe quoi, mais tu es obligé de composer avec la réalité du marché du travail. Ce n'est même pas une question de générosité. C'est comme ça que tu vas le faire cheminer. Au niveau de notre satisfaction, comme conseiller en main-d'oeuvre, même s'il n'intègre pas l'emploi, on le sait nous autres que le client est parti du point A au point B. Peut-être que cette fois on ferme le dossier, ça ne marche pas. Mais il va peut-être revenir dans six mois et on va le faire cheminer du point B au point C.

Faire équipe avec le client veut ainsi dire s'occuper stratégiquement des besoins mais également des attentes du client par rapport à l'emploi. Cela implique de chercher au-delà de la demande initiale du client et, souvent, de la renégocier.

Quand j'entends un client qui me dit : , moi, je sais qu'il va trouver le salaire minimum. Il faut que le client repense ses attentes. Sinon, quand il va voir une offre d'emploi, il va regarder le salaire et dire : . Peut-être qu'il va avoir un boss écoeurant ou un groupe de travail épouvantable. Peut-être que ça va lui faire mal de travailler. Il faut tout de suite clarifier la question des attentes.

J'essaie de voir les besoins. Souvent, le client va me dire : . Quand tu cherches un peu plus loin, tu te rends compte que la personne n'est pas capable de se présenter ou autre chose. On doit arriver à renégocier un contrat réaliste et personnalisé.

Miser sur les forces et le potentiel des personnes

est probablement l'expression qui décrit le mieux comment les intervenants misent sur les forces et le potentiel des personnes qu'ils accompagnent. Cela signifie :

- ;
- ;
- ;
- ;
- ;
- .

Il s'agit également d'éviter à la personne un échec supplémentaire. Dans cette optique, les intervenants découpent parfois le cheminement à effectuer de façon à . En somme, les intervenants tentent de compenser les effets, souvent dévastateurs pour l'estime de soi, des années de non intégration sociale ou professionnelle. Ils cherchent ainsi à amener la personne à retrouver une dignité, à croire qu'elle a une valeur et à lui donner envie de se mettre en mouvement pour reprendre du pouvoir sur sa vie.

Représenter la personne ou défendre ses droits

Les intervenants représentent leurs clientèles auprès de nombreuses instances, allant même parfois jusqu'à prendre action pour défendre leurs droits ⁵. Ils agissent, cependant, le plus souvent, comme médiateurs-interprètes entre leurs clients et les autres partenaires avec qui ils transigent, tel que nous le verrons à la sous-section suivante (5.1.2). À d'autres occasions, les intervenants utilisent le lien significatif qu'ils ont établi avec un client pour l'amener à comprendre et à accepter une référence à un autre organisme; parallèlement, ils vont faire la liaison auprès de cet autre organisme, en exposant le cas de la personne, de préférence à un intervenant avec qui ils entretiennent des contacts personnels. On s'assure, de cette façon, que la référence se fasse dans les meilleures conditions possibles pour tous les intéressés : le client n'a pas à et le travail du collègue s'en trouve facilité. Par ailleurs, il arrive que les intervenants afin de l'encourager à se responsabiliser face à sa situation.

Rester présent

Rester présent réfère, d'abord, au soutien qu'on offre au client, souvent sur une longue période. Ceci renvoie aux habiletés suivantes :

- ;
- prendre le temps d'écouter un client agressif, tenter de saisir sa perception, le laisser ventiler ses frustrations et , même si la première réaction de l'intervenant serait d'évincer le client;
- persévérer auprès d'un client, , avant de le référer;
- continuer à accompagner un client, même si on l'a référé à d'autres organismes;
- prolonger le suivi individuel au-delà du temps prévu dans les ententes de services entre les SEQ et les CLE, ce qui, en pratique, demande aux intervenants de pour tenter simultanément d'atteindre les objectifs de placement et de répondre à la mission de leur organisme.

Rester présent, recouvre, en outre, le fait d'être à l'affût des besoins collectifs qui révèlent certaines défaillances dans l'organisation sociale ou dans les services liés à l'emploi et imaginer des façons d'innover.

5.1.2 Défier les limites des employeurs

⁵ Nous avons déjà noté leur travail en ce sens. Voir, à ce propos, les sections 4.5 et 4.6.

La présente sous-section expose les savoirs d'expérience développés par les intervenants des SEQ pour arriver à dépasser les limites à l'insertion de leur clientèle, limites que posent certains employeurs. Nous décrirons ces principaux savoirs selon la séquence suivante : s'intéresser aux activités des employeurs et à leurs besoins en main-d'oeuvre; établir un lien de confiance; offrir une présence rassurante; se méfier des entreprises qui s'intéressent aux subventions avant de s'intéresser aux personnes.

S'intéresser aux activités des employeurs et à leurs besoins en main-d'oeuvre

Concrètement, s'intéresser aux activités des employeurs et à leurs besoins en main-d'oeuvre, signifie les rejoindre au téléphone et aller les rencontrer, en somme, . En d'autres termes, c'est une tâche de représentation où il s'agit, à prime abord, de déceler les ouvertures potentielles des employeurs et d'en profiter pour . Les habilités requises pour un tel travail ressemble beaucoup aux savoirs d'expérience que les intervenants démontrent auprès de leur clientèle.

Quand on parle de prendre la mesure du client, la première fois où on le reçoit, c'est la même chose avec l'employeur. Il faut que tu trouves rapidement la manière d'agir avec lui. Est-ce que tu vas le tutoyer, le vouvoyer? Rapidement, je sens si c'est quelqu'un d'ouvert, rapidement, je sens si c'est quelqu'un que je vais devoir vouvoyer. Des fois, je me réajuste très rapidement. Je vais vraiment utiliser toutes sortes de façons de présenter mon client ou ma cliente, plein, plein de façons de parler de lui ou d'elle, de parler du programme. Est-ce que je dois me présenter, d'abord en disant ce que fait notre organisme, ou si je dois plutôt laisser tomber l'organisme et parler carrément des clients?

Dans cette perspective, les intervenants doivent être en mesure de présenter avantageusement leurs clients aux employeurs. Par exemple, dans le cas d'une clientèle judiciairisée :

On leur explique les caractéristiques de cette clientèle-là. Et, en contrepartie, ce que ces clients apportent à l'emploi :

des gens rapides qui apprennent facilement et qui aiment les défis». Il y a des éléments positifs là-dedans. Mais c'est un travail d'acharnement aussi.

En d'autres occasions, les intervenants abordent les employeurs en faisant appel à leur conscience sociale : ils tentent de leur faire voir que d'offrir un stage ou un emploi à un de leurs clients constitue une oeuvre sociale.

Auprès des employeurs, c'est de dire : . Ça, je pense que ça va les chercher. Il y a comme de l'espoir. L'employeur, à ce moment-là, peut se gratifier, se valoriser, d'avoir aidé la jeunesse.

Mais, comme le souligne un autre intervenant : . En effet, .

Établir un lien de confiance

Comme avec leur clientèle, les intervenants tentent d'établir des relations conviviales avec les employeurs. Jouer franc jeu, et faire preuve de transparence reviennent, ici également, comme savoirs d'expérience afin d'établir un lien de confiance. S'y ajoute, ne pas créer d'inimitiés, . On tente plutôt de favoriser le meilleur appariement possible entre les exigences des employeurs et les compétences et limites des personnes.

Offrir une présence rassurante

Offrir une présence rassurante à l'employeur, c'est :

- en premier lieu, établir une entente tripartite (client-employeur-intervenant) où les responsabilités de chacun sont clairement expliquées;
- en général, ne pas demander à l'employeur d'assumer des responsabilités autres que ses responsabilités habituelles;
- , s'il s'avère intéressé à collaborer à l'intervention auprès d'un client particulier, par exemple ;
- , c'est-à-dire faire du suivi auprès de ses clients, soit par téléphone, soit sur place, le client pour connaître les difficultés et les résoudre, si possible;
- dans les cas plus délicats, exposer spécifiquement à l'employeur les antécédents du client.

Je vais conter quelque chose. C'est assez rigolo mais cela a eu du bon. C'était un client placé en tant que commis dans un magasin de sport, et il a volé. Il s'est fait mettre dehors. Ça a fait une espèce de petit drame pour le client... Je l'ai replacé dans un gros garage : tu voles quelque chose là, tu es bon. Il ne pouvait pas partir avec

une auto. Le nouvel employeur, c'est un employeur qui collabore bien, il en a vu d'autres. Tout le monde était informé et ça a été super bien. L'employeur était au courant de ce qui c'était passé auparavant et il a engagé mon client. Ça a bien été. Tout était nommé.

Se méfier des entreprises qui s'intéressent aux subventions avant de s'intéresser aux personnes

Lorsqu'on a affaire à des employeurs plus intéressés aux subventions qu'aux personnes, on essaie alors de recouper les évaluations de plusieurs clients. Par la suite, on découragera de tels réflexes de la part de ces employeurs. À la limite, on n'enverra plus de clients dans leurs entreprises ou on ne leur autorisera plus de subvention.

Il y a des employeurs sur lesquels, un moment donné, on a mis une croix. Après plusieurs rencontres, ça n'a donné aucun résultat. Donc, on se dit, on ne donne plus de subventions pour intégrer des gens dans cette entreprise-là, ils ne sont pas assez sensibilisés.

Dans le cas particulier des centres de travail adapté ⁶, il s'agira de leur rappeler leur mandat d'intégration des personnes handicapées, de réclamer un encadrement, sinon de dénoncer les abus.

5.1.3 Défier les limites de l'organisation globale des services d'aide à l'emploi

Nous avons exposé et illustré précédemment ⁷ certaines limites et savoirs d'expérience relatifs à l'organisation des services d'aide à l'emploi. C'est pourquoi, dans la présente sous-section, nous n'y expliciterons, au moyen d'exemples, que les ajouts. Les savoirs d'expérience pertinents à la neutralisation des obstacles posés par l'organisation des services liés à l'emploi sont : s'orienter dans les dédales des lois, des règlements, des programmes et des mesures auxquels les clients peuvent être confrontés ou avoir recours; partager avec les intervenants des autres réseaux sa connaissance d'une clientèle en général ou d'une personne en particulier; défendre directement ou indirectement les droits de la personne; mettre en oeuvre des projets novateurs.

6 Voir la section 4.6.

7 Voir les sections 4.5 et 4.7.

S'orienter dans les dédales des lois, des règlements, des programmes et des mesures auxquels les clients peuvent être confrontés ou avoir recours

Ce savoir d'expérience a trait à l'information et à la formation que doivent posséder ou se donner les intervenantes et intervenants des SEQ. Il réfère aussi à leur habileté à transmettre leurs connaissances à leur clientèle ou à leurs partenaires. Ainsi, il leur faut :

- se tenir à jour lorsqu'il y a des changements;
- accompagner la personne dans le décryptage des programmes et des mesures de manière à lui permettre d'en profiter;
- utiliser et optimiser le potentiel des mesures et des programmes déjà existants;
- trouver des solutions sur mesure pour des personnes ou des groupes de personnes;
- connaître les règlements, programmes et services des réseaux parallèles dont pourraient avoir besoin leurs clients, tel que le réseau de l'éducation, celui de la santé et des services sociaux et celui des ressources communautaires;
- préparer la personne à rencontrer d'autres intervenants, ou bien, entraîner un partenaire.

Partager avec les intervenants des autres réseaux sa connaissance d'une clientèle en général ou d'une personne en particulier

Partager avec les intervenants des autres réseaux sa connaissance d'une clientèle en général ou d'une personne en particulier revient à dire que les intervenants des SEQ devront bâtir leur crédibilité auprès de leurs partenaires. Les stratégies mises de l'avant pour ce faire sont les suivantes :

- informer les autres organismes des services qu'on peut offrir pour développer des relations de collaboration. Cela peut se faire par des visites annuelles à divers organismes du réseau public ou par la participation au conseil d'administration d'un autre organisme, ou encore, par le travail commun auprès d'un cas difficile;
- développer et maintenir de bonnes relations dans différents réseaux. Puisque les SEQ ont déjà des relations étroites avec leurs réseaux naturels, cette tâche des intervenants s'en trouve facilitée. En ce qui a trait aux autres réseaux, les intervenants, au fil des ans, se construisent un réseau personnel de contacts souvent en devenant une référence fiable pour un ou d'autres intervenants;

- reconnaître et analyser la logique dans laquelle se situent les intervenants des autres organismes de manière à éviter de personnaliser les différends.

Défendre directement ou indirectement les droits de la personne

Défendre directement ou indirectement les droits de la personne, signifie :

- représenter la personne lorsqu'elle ne peut le faire;
- ne pas laisser une personne sans ressource et sans soutien lorsqu'il y a des lacunes dans l'organisation des services liés à l'emploi ou encore, dans l'organisation des services sociaux. En ce sens, cela peut signifier déborder de son rôle strict, lorsque cela devient nécessaire.

Tant que tu n'as pas rencontré la personne, tu ne le sais pas. Si elle te demande : , ça va te prendre une couple d'entrevues pour lui dire : . Et là, tu es coincée. Tu t'es fait une tête, tu la connais, ce n'est plus une étrangère. Ça fait une différence. Nous avons fait des processus pour les sortir du marché du travail, faire le deuil du marché du travail, pour qu'ils sortent en beauté. Ça fait que c'est du counseling ça! Et aussi, toutes les démarches que j'ai dû faire pour qu'un client soit admis au régime de la Régie des rentes du Québec. Ce n'est pas de mon ressort. Imagine, je suis au développement de l'employabilité. Mais si je ne le fais pas, qui va le faire? Ça fait que là, tu ne te poses même pas la question : Est-ce notre mission ou pas?

Avec une personne qui arrive dans ton bureau, c'est très douloureux de dire : Niveau de formation trop bas, mais veut travailler. Qu'est-ce que tu fais? On ne lui dit pas : . Non. On la garde, on va travailler avec elle. On va essayer de la référer à quelque part, on va faire quelque chose.

Mettre en oeuvre des projets novateurs

Mettre sur pied des projets novateurs correspond fréquemment à développer des formations sur mesure ou des services complémentaires aux programmes existants. Cependant, cela va aussi jusqu'à mettre en place des projets d'une certaine envergure. Par exemple, travailler avec acharnement au démarrage d'une coopérative de travail pour sa clientèle; cela s'avère, de plus, un moyen de compenser les préjugés sociaux dont cette dernière est la cible.

5.2 Principes d'action

Les principes d'action des intervenantes et intervenants des SEQ s'appuient sur une compréhension à la fois explicite et implicite de la complexité des limites de leurs clientèles et des limites à l'insertion. En d'autres termes, ils découlent de la représentation de leur rôle en tant que spécialistes avertis de l'insertion limitée et des limites à l'insertion. Dans cette section, nous dégagons ces principes d'action. Ceux-ci guident le travail multiforme de compensation des limites à l'insertion sociale et professionnelle d'une clientèle défavorisée sur le plan de l'emploi que réalisent au jour le jour les intervenants. Ces principes sont : persévérer; faire du judo social; utiliser son réseau immédiat et les relations qu'on a dans d'autres organismes; travailler avec ses questions et prendre des risques calculés; développer une intelligence du singulier en considérant la globalité et la complexité de la situation dans laquelle on intervient; travailler avec du concret et s'éprouver dans l'action; innover.

Persévérer

Persévérer, c'est d'abord, ne pas lâcher, ne pas baisser les bras facilement, rebondir constamment et donner tout ce qu'on a tant qu'on a l'impression que le client ou le vis-à-vis collabore. Toutefois, cela inclut également, économiser ses énergies et d'investir.

Il y a des clients qui se nourrissent de leurs problèmes. Ils vont t'en créer. Plus tu vas leur en régler, plus ils vont t'en apporter. Ils n'ont pas de capacité d'introspection, pas d'autocritique. Là, c'est un traumatisme crânien important, mais il y a des situations où c'est plus subtil que ça. Il faut le savoir ça aussi, quand s'arrêter.

Faire du judo social

Faire du judo social consiste, dans le sens strict, à prendre la position, dès le départ, dans la relation intervenant-client. Nous avons cependant noté, à maintes reprises, que les intervenants transposent les savoirs d'expérience qu'ils ont acquis auprès de leurs clients aux autres relations qu'ils entretiennent avec leurs partenaires. Dans ce cas, faire du judo social, équivaut à décider de la position la plus stratégique à adopter avec un vis-à-vis.

Plus globalement encore, cette expression renvoie à trouver la prise à partir de laquelle on pourra travailler (sur quoi travailler et comment intervenir), s'ajuster rapidement aux personnes et situations, le connu, le déjà essayé, sans succès : . En somme, c'est re-cadrer les problèmes, les besoins, les attentes de même que les modèles de relations et d'action qui s'avèrent inefficaces, en vue de provoquer un changement.

Utiliser son réseau immédiat et les relations qu'on a dans d'autres organismes

Utiliser son réseau immédiat et les relations qu'on a dans d'autres organismes signifie profiter des compétences de son équipe de travail ou collaborer avec d'autres organismes, lorsqu'on rencontre un cas difficile et que les ressources, à l'interne, s'avèrent insuffisantes.

C'est un cas qui s'est échelonné sur quelques mois. C'était un client qui présentait plusieurs problématiques. Il venait de perdre son emploi. Il a fallu se mobiliser et être toute une équipe d'intervenants de différents organismes pour permettre à cette personne-là de retrouver son travail. Ça a fonctionné.

Au-delà de la collaboration, se dessine également la concertation : essayer d'arrimer les services offerts par son organisme avec ceux d'autres partenaires de façon à éviter les dédoublements et profiter d'une économie d'efforts globale, mais en outre, mettre en oeuvre des projets novateurs et assurer une fluidité de services aux clients.

C'est sûr qu'il y a des clients qui nous arrivent avec des besoins au pied de la lettre. Ça va donner lieu à l'émergence de nouveaux services. Je pense au service [X] qui se donne [dans un organisme partenaire]. Comme là, je vais aller faire des évaluations là-bas, pour qu'ils ne détournent pas les clients, pour qu'ils fassent une partie du travail chez eux avant de nous les envoyer. Ça donne lieu à de nouvelles collaborations et à de nouveaux services aussi.

Mais c'est parce qu'on se donne la peine de le faire... Il y a une action sociale qui a lieu.

Travailler avec ses questions et prendre des risques calculés

Travailler avec ses questions et prendre des risques calculés réfère à l'ouverture des intervenants à rencontrer l'inconnu et l'imprévisible, particulièrement avec leur clientèle, mais aussi avec leurs partenaires. En ce sens, lorsque leurs modes d'intervention ne leur permettent pas ou plus d'être efficaces, ils s'interrogent, cherchent la clé, restent à l'affût et s'avèrent prêts à oser d'autres modèles d'action. Ils tiennent toutefois compte, d'une part, du fait que les obstacles qu'ils rencontrent peuvent être insurmontables et, d'autre part, de leurs propres limites à intervenir avec des problématiques spécifiques.

Quand quelque chose nous échappe, quand tu sens qu'il y a quelque chose que tu ne comprends pas chez le client... Je me souviens d'un cas. Il avait un problème de santé mentale important mais il n'y a rien qui annonçait ça : bon c.v., bonne formation, belle présentation. Qu'est-ce qui ne marche pas? Tu jases et là, à un moment donné, tu te rends compte que la ... Là j'ai eu l'idée : . OK. C'était effectivement ça. Quand j'ai lu le diagnostic, je l'ai référé ailleurs. Tu le vois quand tu fais l'évaluation, au niveau du profil, qu'il y a quelque chose qui t'échappe. Alors, c'est là qu'il faut travailler.

Ma cliente, elle passerait partout. C'est quelqu'un qui s'exprime bien et tu te dis : Comment ça se fait qu'elle ne travaille pas, elle? Pourquoi ne l'engage-t-on pas? Qu'est-ce qui ne va pas? Est-elle trop volubile? S'exprime-t-elle trop? Fait-elle peur au patron? Alors, tu te poses plein de questions. C'est ça qui te guide.

Développer une intelligence du singulier en considérant la globalité et la complexité de la situation dans laquelle on intervient

Développer une intelligence du singulier en considérant la globalité et la complexité de la situation dans laquelle on intervient signifie, d'abord, être capable d'analyser l'ensemble des contraintes avec lesquelles on doit composer et appliquer des solutions locales et ponctuelles ⁸, c'est-à-dire, élaborer une intervention adaptée à la situation rencontrée. Cela veut aussi dire que l'on est capable de mesurer la portée des actions qu'on pose et leur cohérence avec les finalités de notre intervention. C'est, en somme, renoncer à , quand on voit que ça ne fonctionne pas.

Travailler avec du concret et s'éprouver dans l'action

Travailler avec du concret et s'éprouver dans l'action renvoie à fonder sa démarche d'intervention sur des réussites concrètes. Autrement dit, travailler avec le nécessaire et le possible, actuellement. C'est la stratégie du . Comme l'expose un intervenant : . Il s'agit, en outre, de se mettre à l'épreuve et de mettre les clients ou partenaires à l'épreuve, dans l'action plutôt que dans le discours.

Innover

Pour innover, les intervenants doivent demeurer à l'affût des besoins collectifs et déceler les failles dans les services d'aide à l'emploi. Ils tentent alors de pallier les contraintes divergentes, à tous les niveaux, par l'innovation : ils trouvent des façons sans cesse nouvelles de favoriser le développement de l'autonomie et de l'employabilité de leur clientèle. En somme, ils en font la promotion, de par leur action quotidienne. Autrement dit, ils essaient de contrer l'exclusion par l'innovation.

⁸ Par opposition à des solutions présumément applicables n'importe quand, avec n'importe qui et dans n'importe quel contexte.

Conclusion

Au cours de la présente analyse, nous avons exposé que le travail quotidien des intervenantes et intervenants des SEQ s'exerce dans un contexte fait de paradoxes et de contradictions, dans un contexte où les obstacles à l'intégration socioprofessionnelle d'une clientèle défavorisée sur le plan de l'emploi sont la règle plus que l'exception. En effet, si les problématiques de leurs clientèles constituent les premières limites que les intervenants doivent chercher à transcender, le contexte dans lequel ces personnes évoluent s'avère lui aussi limité. La rareté et la précarité de l'emploi qui rendent difficile même l'insertion ne permettent que des possibilités d'intégration limitée à leurs clientèles. L'ouverture mitigée des employeurs et les partenariats tortueux à établir avec d'autres instances comptent aussi parmi les obstacles sérieux que les intervenants tentent de contourner. Par ailleurs, la confusion actuelle de l'organisation des services liés à l'emploi entrave également leur mission.

Pour neutraliser tous ces obstacles, de façon à atteindre les objectifs des bailleurs de fonds, réaliser leur mandat et donner un sens à leur travail, les intervenants s'attachent résolument à la mission de leur organisme, prennent énergiquement parti pour les clientèles qu'ils desservent et misent avec conviction et réalisme sur les ressources et les capacités d'autonomie et de travail de ces dernières. Ils se posent alors en spécialistes de l'insertion limitée et des limites à l'insertion. Cette expertise fonde la légitimité et la crédibilité des intervenants des SEQ.

En effet, ceux-ci ont appris à préserver et à 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 que d'autres intervenants moins aguerris jugeraient impraticables. Au quotidien, leur travail consiste à réinventer les services d'orientation et de counseling traditionnellement offerts, à être sur le terrain et à faire, dans l'action, la promotion d'une représentation de la réussite de l'intégration socioprofessionnelle particulière. Celle-ci se veut d'abord viable pour les personnes qu'ils accompagnent plutôt qu'essentiellement prescrite par les paramètres gouvernementaux de définition d'un . Cette représentation suppose ainsi une perspective singulière d'intervention qui tend vers une intégration plutôt que de viser une intégration . Elle repose sur des savoirs d'expérience originaux et sur des pratiques adaptées aux contextes concrets dans lesquels oeuvrent les intervenants.

De fait, on a vu que le travail des intervenants en est un qui déborde largement le prescrit et qui se réalise autrement que ce qui se planifie dans les ententes contractuelles entre les SEQ et Emploi-Québec ou ses mandataires. Il est fait d'interventions qui se distinguent de celles qui ont été tentées jusqu'ici et qui se

sont révélées improductives. Il s'exerce en considérant la globalité et la complexité de la situation dans laquelle on intervient et se fonde sur la mise en oeuvre de solutions locales, ponctuelles, qui prennent le pas sur les solutions universelles. Il est ancré dans le concret et l'action quotidienne.

En somme, les intervenants se sont constitué une , rarement donnée a priori mais qui doit être développée en contexte réel, avec une insistance sur le pragmatisme et la vitesse d'exécution. Avec l'expérience, ils se sont approprié certains modèles d'action pour la détection et le diagnostic des obstacles à l'insertion, modèles généralement adaptés aux problématiques typiques de leurs clientèles particulières et qui leur permettent l'intervention la plus efficace possible, dans les circonstances. Ils demeurent toutefois ouverts à comprendre et à intervenir autrement quand ces modèles ne leur permettent pas ou plus de résultats satisfaisants. En ce sens, ils travaillent davantage avec leurs questions qu'avec des réponses théoriques.

Puisque ces savoirs d'expérience s'avèrent tributaires de la position charnière qu'occupent les SEQ entre les clients, les entreprises et les institutions, on comprend bien que l'action des intervenants cherche principalement à défier les limites de la clientèle, à pallier celles posées par les employeurs et à colmater les brèches dans l'arrimage des services liés à l'emploi. Avec un succès appréciable. Dans des conditions actuelles fort difficiles.

En effet, les intervenantes et intervenants des SEQ considèrent que, présentement, ils assurent la stabilité dans un réseau public en transformation. À cet égard, ils font preuve de générosité, de dévouement et de professionnalisme. Mais le manque flagrant de ressources au sein même de leurs organismes respectifs condamnent ces intervenants qualifiés à des conditions de travail peu enviables et à un statut précaire. De plus, à la pression exercée sur leur quotidien par les ressources limitées consacrées à l'intégration des personnes désavantagées sur le plan de l'emploi s'ajoutent la non reconnaissance et l'invisibilité de leur travail eu égard aux normes administratives et économiques qui définissent un .

Ces organismes-là [les SEQ], au départ ça ne coûtait pas cher, ça apaise la population et ce sont des clientèles que les fonctionnaires ne veulent pas nécessairement voir. Ils construisent des boîtes et disent : . Mais une fois le cadre défini, ce qu'on fait dans le parcours jusqu'à l'emploi, ça ne les intéresse pas. On a l'impression que pour eux c'est : .

Ces contraintes, si elles ont, dans le passé, contribué à ce que les intervenants déploient des stratégies créatrices et ingénieuses pour tirer leur épingle du jeu et pour réaliser un travail d'autant plus satisfaisant qu'il était exigeant, compromettent aujourd'hui la mission même des SEQ.

Pour atteindre des objectifs de placement qui sont satisfaisants pour nous autres, on a déjà à pédaler encore plus fort. C'est toujours des programmes où la clientèle est difficile. C'est

vraiment une clientèle en difficulté d'intégration au marché du travail. DIFFICULTÉ! Il faut qu'on aille chercher ceux qui sont le plus en difficulté, mais on est tiraillé par garder un peu de cas difficiles et, d'un autre côté, par le placement. On fait le recrutement, on les passe en entrevue et on dit : . On l'élimine? Ça devrait être lui qu'on garde. Ça c'est vraiment quelque chose. On est là pour la réinsertion et à cause des contraintes des taux de placement, on peut exclure de la clientèle déjà exclue. Et notre mission, c'est le contraire...

Les intervenants sont d'autant plus inquiets que la représentation du processus d'intégration socioprofessionnelle dont témoigne le contexte actuel de rationalisation, de réforme des programmes sociaux et d'intégration à l'emploi, de remise en question des pratiques et des services, semble s'inscrire dans une logique de gestion des fonds publics où priment les considérations économiques. Cette perspective conduirait subtilement à intensifier les services d'aide à l'emploi destinés aux personnes qui ont de fortes possibilités de s'intégrer et ce, en délaissant indirectement les personnes dont les difficultés sont trop sévères et qui sont considérées comme étant trop éloignées du marché du travail.

L'impression désagréable que hante les intervenants. Ceux-ci ont l'impression qu'on leur demande de ne pas faire d'exclusion, (Gouvernement du Québec, 1998, pp. 10-11) et, essentiellement, de tenter de contrer ceci via l'innovation, sans pour autant leur en donner les moyens : d'une part, en raison du sous-financement chronique des SEQ, d'autre part, parce que les nouvelles contraintes de taux de placement génèrent une contradiction additionnelle. En fait, s'occuper des plus aptes à l'emploi, pour se conformer aux exigences d'Emploi-Québec, risque, selon les intervenants, d'avoir pour effet pervers, soit une sélection explicite ou implicite de la clientèle et, à terme, l'exclusion des plus démunis, soit un alourdissement d'une tâche déjà prenante, si les intervenants ne peuvent se résoudre à nier leur mission première de service .

Tu arrives, demain matin, avec des exigences qui sont supérieures à ce qu'on fait déjà, ça va vouloir dire qu'on va changer notre façon de travailler... Ça va vouloir dire qu'on ne sera peut-être plus heureux dans notre travail... Ça va demander une sélection. Ça va nous porter à éliminer une clientèle qui en a aussi besoin, difficilement intégrable.

Comment on va faire pour refuser du monde? Particulièrement, si on n'a pas de, si après nous, on ne sait où les envoyer. Comment on va faire pour dire : . On ne pourra pas...

J'ai l'impression que si on doit le faire [exclure les plus démunis] chaque intervenant ou chaque conseiller en emploi risque de prendre quand même ces clientèles-là pour éviter de l'exclure. On

va continuer à faire des efforts. Donc, on va s'embourber dans le travail pour essayer justement d'aider cette personne-là quand même. Même si on nous demande : . C'est bien évident que c'est un alourdissement de la tâche. Moi, je vais avoir de la difficulté à dire : . Sur quoi je vais me baser? Parce qu'on sait très bien que, il y a des fois une personne, on ne gagerait pas notre chemise sur celle-là : . Et curieusement, tu ne sais pas pourquoi, tu ne sais pas ce qui s'est passé, elle t'a aimé la face ou peu importe. Tu l'accroches et le résultat est intéressant. Elle avance, elle fait des pas. Moi, je suis qui pour dire : . Je suis qui moi pour décider cela? C'est comme si je dis : . Il y a des gens qui ne sont pas motivés au départ, mais qui vont embarquer dans les démarches, qui vont être inscrits, que tu vas avoir amenés... et qui ne rentreront pas dans ton quota, ton pourcentage de placement.

Les deux options ci-dessus exposées comportent de sérieux risques de démobilisation. Dans le premier cas, l'expertise des intervenants des SEQ auprès de clientèles défavorisées sur le plan de l'emploi risque de devenir obsolète; dans le second cas, l'essoufflement peut, selon toutes probabilités, amener une désertion des SEQ.

L'expertise des intervenants des SEQ est riche, leurs savoirs d'expérience se sont développés au fil des ans, en côtoyant ces clientèles particulières. Cette expertise s'est construite à force d'acharnement et d'expérimentation au quotidien. Des espoirs, de la créativité, des leçons ont été tirées, des innovations ont vu le jour. Aujourd'hui, la limite semble être atteinte. Le vase déborde. Leur mission paraît compromise. Une expertise rentable est en péril. S'il fallait perdre cette expertise, elle s'avérerait coûteuse à rebâtir. En fait, depuis près de vingt ans, la société a investi pour construire telle expertise : elle ne peut donc se permettre de la voir mutilée.

Les intervenantes et intervenants des SEQ ont fait et refont quotidiennement la preuve qu'il est possible d'intégrer les personnes les plus défavorisées sur le plan de l'emploi. Année après année, ils prennent les moyens à leur disposition pour permettre le placement en emploi de la plus grande proportion possible de leur clientèle. Parallèlement à ce travail prescrit, les intervenants font tout un travail d'accompagnement et de mise en mouvement de leurs clientèles vers une plus grande autonomie sociale et professionnelle; mais ils accomplissent, également, tout un travail de prévention sociale, qui s'étend du maintien de la paix sociale à la diminution de la désintégration sociale et de l'institutionnalisation.

C'est clair que les gens qu'on voit, il ne les veulent pas dans les CLE. C'est trop gros, c'est clair. Surtout nos clientèles. Puis ils savent que pendant qu'ils sont chez nous, ils ne sont pas dans la rue, ça achète la paix sociale.

On va chercher à faire le bout de chemin pour qu'ils fassent le deuil du travail, pour qu'ils se retournent vers d'autres choses, pour qu'ils ne se sentent pas défaits. On va faire un bout de chemin, pour éviter qu'ils aillent casser des vitres chez Eaton. Il y a comme un maintien de la paix sociale aussi. Si la personne est enragée, qu'elle sort de chez nous et qu'elle ne peut plus rien faire, qu'elle ne peut plus continuer... C'est là que, si elle réussit à faire le deuil, dans le fond, ça fait l'affaire de tout le monde. La personne, bon, elle décroche, elle va être pauvre, sans travail, sans statut professionnel, mais elle peut peut-être faire autre chose pour s'intégrer socialement et ça sera OK. Sans aller casser des vitres chez Eaton.

Parce que cette logique-là [d'exclusion], ce qui va de pair avec cela, c'est tout le reste du normal, dans le sens que tout ce qui est valable aux yeux d'un bailleur de fonds, comme Emploi-Québec, c'est un placement et un maintien en l'emploi. Ce n'est pas mesurable, ce n'est pas palpable toute la prévention qu'on fait, tout le suivi en emploi qu'on fait. C'est une grosse, grosse portion chez nous du travail. Ce n'est pas financé, parce que pas quantifiable. Combien de personnes n'ont pas été hospitalisées, par exemple? Combien n'ont pas perdu leur emploi? Il faudrait un moment donné, mettre des dollars là-dessus.

Liste des références

- Argyris, C. et Schön, C. (1974). *Theory and practice : Increasing professional effectiveness*. San Francisco, CA : Jossey Bass Publishers.
- Association des parrains des services d'employabilité du Québec. (1998). *Document d'information*.
- Berger, P. et Luckman, T. (1996). *La construction sociale de la réalité*. Paris : Masson/Armand Colin.
- 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 : Édition de Minuit.
- De Bandt, J., Dejours, C et Dubar, C. (1995). *La France malade du travail*. Paris : Bayard Éditions.
- Dejours, C. (1993). Intelligence pratique et sagesse pratique : deux dimensions méconnues du travail réel. *Éducation permanente*, 116, 47-70.
- 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.
- L'Écuyer, R. (1987). L'analyse de contenu : notions et étapes. In J. P. Deslauriers (dir.) *Les méthodes de la recherche qualitative* (pp. 49-65). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Leclerc, C. (1999). *Comprendre et construire les groupes*. Québec/Lyon : Presses de l'Université Laval/Chroniques Sociales.
- Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA : Sage Publications.
- Ministère de la Sécurité du revenu. (1993). *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.

- 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.
- 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.