



CRIEVAT Laval
Centre de recherche interuniversitaire
sur l'éducation et la vie au travail

CAHIERS DU CRIEVAT LAVAL

Œuvrer et manœuvrer

Les savoirs d'expérience développés
dans les centres locaux d'emploi

Chantal Leclerc, Odette Filteau et Bruno Bourassa



2002

Cette recherche a été subventionnée par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada et a été rendue possible grâce à la collaboration du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec, des directions régionales de Chaudière-Appalaches et de la Capitale-Nationale et des Centres locaux d'emploi participants.

L'analyse présentée dans ce document demeure la seule responsabilité des auteurs. Elle ne traduit pas nécessairement les idées ou les positions des organismes partenaires.

On peut obtenir un exemplaire de ce rapport de recherche, à un coût minime, en s'adressant au :

Centre de recherche interuniversitaire sur l'éducation et la vie au travail
(CRIEVAT Laval)
Faculté des sciences de l'éducation, 5^e étage
Université Laval, Québec, Québec, G1K 7P4
Téléphone : (418) 656-2131, poste 2360
Courriel : crievat@fse.ulaval.ca

Le rapport est aussi disponible en format PDF ; on peut donc le télécharger en se rendant au site du CRIEVAT :

<http://www.fse.ulaval.ca/crievat/html/cahiers.html>

Pour toute information additionnelle, on peut communiquer avec :

Chantal Leclerc ou Bruno Bourassa
Chantal.Leclerc@fse.ulaval.ca ou Bruno.Bourassa@fse.ulaval.ca

Note : Le générique masculin est fréquemment utilisé dans ce rapport pour alléger le texte.

TABLE DES MATIERES

<u>Avant-propos</u>	7
<u>Erreur! Référence de lien hypertexte non valide.</u>	
1. <u>Le cadre de la recherche</u>	11
<u>Erreur! Référence de lien hypertexte non valide.</u>	
<u>Précisions théoriques et méthodologiques</u>	12
<u>Erreur! Référence de lien hypertexte non valide.</u>	
<u>Une fidélité première à la clientèle</u>	19
<u>Erreur! Référence de lien hypertexte non valide.</u>	
<u>L'intelligence de l'organisation : faire contre mauvaise fortune, bon cœur</u>	35
<u>Erreur! Référence de lien hypertexte non valide.</u>	
<u>La question de l'engagement volontaire</u>	40
<u>Erreur! Référence de lien hypertexte non valide.</u>	
<u>La question de la préparation à l'emploi</u>	51
<u>Erreur! Référence de lien hypertexte non valide.</u>	
<u>En marge de l'approche d'intervention prescrite...</u>	53
<u>Erreur! Référence de lien hypertexte non valide.</u>	
<u>Les questions de départ et l'appréciation générale des services</u>	55
<u>Erreur! Référence de lien hypertexte non valide.</u>	
<u>Des mesures qui se rapprochent du vrai travail</u>	58
<u>Erreur! Référence de lien hypertexte non valide.</u>	
<u>Le meilleur incitatif au travail : la création d'emplois décents</u>	63
<u>Erreur! Référence de lien hypertexte non valide.</u>	
<u>Des effets pervers à reconnaître et à contrer</u>	66
<u>Erreur! Référence de lien hypertexte non valide.</u>	
<u>La référence à des organismes externes de main-d'œuvre</u>	69
<u>Erreur! Référence de lien hypertexte non valide.</u>	
<u>Conclusion</u>	75
<u>Erreur! Référence de lien hypertexte non valide.</u>	

AVANT-PROPOS

Cette étude s'est faite dans le cadre d'un programme de recherche subventionné par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada visant l'explicitation et la légitimation des savoirs d'expérience des intervenantes et intervenants en main d'œuvre. Elle porte, plus précisément, sur les savoirs d'expérience développés dans les Centres locaux d'emploi (CLE).

Elle a exigé une participation de neuf agents d'emploi : Solange Gagné, Marjolaine Larochelle, Ghyslaine Ménard, Monia Lessard et Denyse Ménard de la région de Chaudière-Appalaches ; et Clément Carrier, Sylvie Papillon, Jo-Anne Drolet et Roxane Grenon de la région de la Capitale-Nationale. C'est avec une générosité et des compétences remarquables que ces personnes ont accepté de nous parler de leurs astuces, de leurs manières d'accomplir leur travail quotidien, des balises qui guident leur action et du regard qu'elles portent sur les services d'Emploi-Québec. Il faut aussi souligner l'ouverture des gestionnaires des CLE qui ont accepté de contribuer à cette recherche en autorisant la libération des agents d'emploi participants.

Plusieurs autres personnes du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et des directions régionales de Chaudière-Appalaches et de la région de la Capitale-Nationale ont ouvert les portes de l'organisation, ont stimulé notre réflexion, nous ont fourni la documentation pertinente et ont guidé notre voyage dans les méandres d'Emploi-Québec. Nous pensons particulièrement ici à Andrée Morin et Lucie Paré qui ont été les premières à discuter avec nous de la pertinence de la recherche et à nous parler de leur croyance dans la sagesse pratique des agents qui travaillent directement auprès des clientèles des CLE. Nous pensons aussi à Marian Lavoie et Marc Tremblay de la direction régionale la Capitale-Nationale et à Michel Cantin, Daniel Otis, Lucia Gauthier et Louise Poulin du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Que tous soient remerciés. Ceci est le fruit d'un travail collectif.

INTRODUCTION

On connaît assez bien la situation socio-économique difficile qui restreint les possibilités d'insertion en emploi, ainsi que les coûts économiques et sociaux engendrés par le chômage, la précarité et l'exclusion. On sait aussi que de multiples services de développement de la main-d'œuvre et de l'emploi ont été créés ou profondément restructurés au cours des dernières décennies. Par ailleurs, on connaît moins bien les pratiques et les réflexions des intervenantes et intervenants de première ligne¹, qui évoluent dans ces structures avec la mission d'aider des personnes à chercher, à trouver ou à garder un emploi. Ce sont pourtant des témoins privilégiés et des acteurs cruciaux dans la mise en oeuvre des services liés à l'emploi. Agir sans les entendre, c'est risquer de se priver de savoirs précieux.

Afin de pallier cette méconnaissance de ce qui se fait sur le terrain, une recherche, réalisée par l'Université Laval, est en cours auprès de différents groupes de personnes intervenant directement dans des services de main-d'œuvre et, dans ce cas-ci, dans quelques centres locaux d'emploi (CLE) des régions de Chaudière-Appalaches et de la Capitale-Nationale. Précisons que les CLE sont des centres de ressources et de services publics situés à la grandeur du territoire du Québec et conçus pour soutenir les personnes et les entreprises en matière d'emploi et de main-d'œuvre².

Le but de cette recherche, qui se fonde essentiellement sur une méthode d'entrevue de groupe, est d'explicitier et de faire reconnaître les savoirs d'expérience logés dans les pratiques quotidiennes des agents d'emploi.

La première partie de ce rapport présente les objectifs de l'étude et fournit les précisions théoriques et méthodologiques qui soutiennent la présente démarche. Viennent ensuite les résultats.

La deuxième partie du rapport analyse ce qui mobilise les agents dans leur travail et ce qui, à l'inverse, peut contribuer à les démobiliser. On verra, dans cette partie, que la fidélité première des agents est celle qui les lie à leur clientèle alors que diverses raisons font que leur relation avec l'organisation est souvent plus problématique et plus distante.

La troisième partie du rapport analyse les stratégies déployées par les agents pour faire face à la complexité des situations qu'ils rencontrent avec la clientèle. Au-delà des méthodes de relation d'aide auxquelles ils sont formés, on verra que les agents ont construit un ensemble d'attitudes et d'astuces qui leur permettent d'éprouver du plaisir à dénouer les situations singulières et changeantes qui s'imposent à eux, au quotidien.

¹ L'expression « agents de première ligne » doit être prise ici dans son sens large. Dans les centres locaux d'emploi, il s'agit des « agents d'emploi dédiés aux individus ».

² Relevant du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et plus spécifiquement du réseau décentralisé d'Emploi-Québec, on compte actuellement plus de 150 CLE rattachés aux 17 directions régionales au Québec.

La quatrième et dernière partie du rapport porte enfin sur ce que les agents savent de l'efficacité et de la pertinence économique et sociale des formes de soutien à l'emploi offertes ou pouvant être offertes par l'État.

Afin de donner à ce rapport un peu de la richesse des témoignages recueillis, les données analysées seront appuyées d'extraits des propos échangés lors des rencontres.

1. LE CADRE DE LA RECHERCHE

Les agents d'emploi occupent des positions charnières entre les chercheurs d'emploi, les entreprises et les institutions. En intervenant au quotidien auprès des chercheurs d'emploi, ils développent des savoirs d'expérience qu'il importe de révéler et de considérer dans la planification et la mise en œuvre des services publics de soutien à l'emploi. Dans la présente étude, les savoirs qui nous ont intéressés concernaient surtout :

- les positions prises par les agents face aux contraintes et ressources de l'organisation du travail avec lesquelles ils doivent composer ;
- les trucs de métier et les stratégies qu'ils déploient pour intervenir efficacement auprès de leur clientèle ;
- les dynamiques des clientèles en demande de service et les conditions qui favorisent ou non leur engagement dans un processus d'intégration socioprofessionnelle.

Les savoirs d'expérience sont définis comme étant un ensemble de connaissances d'habiletés, de principes, de stratégies et de réflexes professionnels qui se développent et se raffinent dans l'action, dans l'interaction et au fil de l'expérience. Ils se distinguent des savoirs conventionnels qui s'enseignent pour diverses raisons :

- parce qu'ils sont issus et nuancés par une pratique relativement prolongée auprès d'une clientèle donnée et dans une perspective déterminée, en l'occurrence une pratique auprès des sans-emploi pour les aider à s'inscrire dans un parcours vers l'emploi ;
- parce qu'ils s'associent à des ressources et des contraintes précises avec lesquelles les praticiens ont dû apprendre à composer au fil des ans ;
- parce qu'ils ne reposent pas d'abord sur des connaissances théoriques acquises en dehors de l'action.

Par ailleurs, ces savoirs se traduisent parfois en gestes tout à fait efficaces sans nécessairement passer par une réflexion consciente. Plus souvent tacites qu'explicites, ils ne franchissent pas toujours les limites des pratiques individuelles ou restent cloisonnés dans les équipes locales. C'est la raison qui explique qu'un dispositif spécifique de recherche soit requis pour les mettre au jour.

Les objectifs

Pour être reconnus et appréciés à leur juste valeur, les 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 vise précisément à révéler, à expliciter et à légitimer les savoirs d'expérience des agents qui interviennent directement auprès de sans-emploi. Compte

tenu du contexte particulier ³ dans lequel les agents étaient situés lorsque nous les avons rencontrés, les objectifs spécifiques de la recherche que nous avons cherché à atteindre en partant des préoccupations des agents étaient de :

- dégager une compréhension fine des difficultés du travail réel qu'ils éprouvaient de manière à favoriser la mise en œuvre de solutions qui seraient économiquement rentables et qui contribueraient à la satisfaction au travail des agents et à leur efficacité ;
- connaître les stratégies d'intervention utilisées par les agents pour développer des relations satisfaisantes avec les clientèles qu'ils reçoivent et pour les aider à s'inscrire dans un parcours vers l'emploi ;
- connaître ce que les agents savent des chercheurs d'emploi et des conditions ou mesures de soutien à l'emploi qui favorisent ou limitent leur démarche d'intégration socioprofessionnelle.

L'atteinte de ces objectifs a passé par une série d'entrevues auprès d'un groupe d'agents d'aide à l'emploi qui proviennent de CLE de différentes régions. Elle se fonde sur leur engagement dans une démarche praxéologique ⁴ où ils sont considérés comme témoins, mais aussi comme producteurs de connaissances.

Précisions théoriques et méthodologiques

Le cadre théorique de la recherche se situe dans le paradigme du constructivisme social (Berger et Luckman, 1989) et de la pratique réflexive (Nélisse et Zúñiga, 1997; Schön, 1994; Zúñiga, 1994). Il s'appuie principalement sur les recherches sur l'agir professionnel faites 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 le décalage qui existe inévitablement entre le travail prescrit et le travail réel (Dejours, 1993a).

Comme point de départ, nous nous basons sur les quatre postulats suivants, adaptés de la théorie de la structuration de Giddens.

³ Au moment où cette étude a été menée, les agents d'emploi subissaient encore les contrecoups de la profonde réorganisation des services qui s'est traduite par la fusion de trois réseaux de services, soit ceux de Développement des ressources humaines du Canada (DRHC), du ministère de la Sécurité du revenu (MSR) et de la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM) en un seul réseau, celui d'Emploi-Québec. Dans la région métropolitaine de Montréal, des services de la ville de Montréal ont aussi été intégrés à Emploi-Québec. Si la fusion administrative était bel et bien faite depuis 1998, l'intégration des méthodes de travail, des cultures organisationnelles et de la gamme de services restait encore en chantier.

⁴ Démarche de recherche qui part de l'expérience des acteurs et qui s'intéresse à l'explicitation de ce qui guide leur action.

- 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.
- 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.
- 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.
- Cette étude doit nécessairement prendre en considération les contextes d'interaction, les rôles et les appartenances des acteurs, les contraintes à partir desquelles ils ajustent leur conduite, les liens systémiques des milieux d'intervention avec d'autres systèmes et sous-systèmes sociaux ainsi que la question fondamentale du pouvoir des acteurs.

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

En psychodynamique du travail, on définit « le travail humain par l'activité déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas déjà donné par l'organisation prescrite du travail » (Davezies, 1991, cité dans Dejours, 1993b, p. 220), c'est-à-dire par les trucs, les astuces et les ajustements créatifs requis pour atteindre les objectifs de production en comblant le décalage qui existe toujours entre la stricte exécution des tâches et des programmes officiels (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, émotionnellement et physiquement pour créer des conditions favorables à la réalisation de leurs aspirations et de leurs projets professionnels.

Ce n'est toutefois que dans l'interaction que ces astuces de la vie quotidienne peuvent être symbolisées, et plus précisément par le langage qui permet aux sujets de cristalliser et de stabiliser leur propre subjectivité en l'introduisant dans l'univers intersubjectif

(Berger et Luckman, 1989). Les pratiques de la vie courante doivent faire l'objet d'une reconnaissance sans laquelle elles risquent de demeurer 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 (Dejours, 1995; Schön, 1994). Afin de reconnaître les savoirs d'expérience développés dans les CLE, la méthode d'entrevues de groupe successives et avec les mêmes agents d'emploi est donc 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 ;
- 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 conduisant à la stabilisation de certaines règles de pratique professionnelle et à la construction de nouveaux référentiels symboliques et normatifs ;
- l'objectivation des savoirs expérientiels dans un univers symbolique qui leur permet de s'incorporer dans un stock commun de connaissances, de se faire reconnaître publiquement, d'acquérir la légitimité requise pour se transmettre des milieux de pratiques aux instances politiques décisionnelles.

Partiellement inspirée de la psychodynamique du travail, cette méthode mise sur la révélation des pratiques individuelles et sur la création d'un espace de parole dans lequel les contraintes et les règles explicites et implicites de la vie quotidienne des intervenants peuvent être utilement révélées, discutées, remises en cause et réincorporées dans les règles du travail (Dejours, 1995). Pour que les pratiques des intervenants prennent un sens et fassent leur marque par rapport aux règles et pratiques instituées, elles doivent en effet faire l'objet d'un processus de symbolisation et d'objectivation par lequel elles pourront ensuite devenir des entités reconnaissables, mémorables et transmissibles. Le langage et le travail en groupe permettent 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 (Leclerc, 1999). 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. Ils peuvent développer des liens, une éthique et une solidarité, instaurer de nouvelles règles entre eux, mais aussi faire porter leur voix et se mobiliser pour une action transformatrice. 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 (2000) : 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.

Dans la présente étude, cinq rencontres successives ont été tenues avec les mêmes agents d'emploi⁵. Chacune des rencontres durait trois heures. Le groupe était composé de neuf personnes : huit femmes et un homme ; cinq d'entre elles venaient de CLE de la région Chaudière-Appalaches et quatre autres venaient de la région de la Capitale-Nationale.

Les agents d'emploi participent à la recherche sur une base volontaire. Pour être considérés comme des informateurs fiables, il doit aussi s'agir de personnes : qui ont une bonne expérience du travail et une expérience d'intervention directe auprès de la clientèle ; qui sont intéressées à en discuter avec des collègues et des chercheurs ; qui sont considérées dans leur milieu comme étant aptes à témoigner de leur expérience. En plus de favoriser la qualité de l'information, ces critères visent la constitution d'un groupe dans lequel les personnes partagent une réalité de travail similaire, une certaine culture et un grand nombre d'expériences communes.

Deux autres conditions doivent être respectées dans cette méthodologie. D'abord, 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 en effet être recueillis simplement par de telles techniques. Ils doivent être extraits de la délibération entre les acteurs impliqués dans une situation similaire. C'est l'engagement cognitif, social et émotif des sujets dans des discussions concernant leur organisation commune de travail et les règles qui guident leur comportement individuel et collectif qu'il importe de susciter (Moscovici et Doise, 1992). En laissant une place à la spontanéité de l'expression et en permettant l'expression de certaines tensions subjectives et intersubjectives, cette approche permet la construction collective du sens. Par ailleurs, l'animation des groupes est toujours assumée par deux personnes. Les résultats des rencontres de groupe menant fréquemment à des conflits d'interprétation, il importe que les chercheurs travaillent en équipe pour pouvoir objectiver l'interprétation et l'analyse.

Le travail des premières discussions sert d'abord à la cueillette des témoignages. L'expression de points de vue venant d'horizons diversifiés et la confrontation des propos

⁵ Une agente a dû abandonner la démarche compte tenu d'une promotion qui faisait qu'elle n'appartenait plus au corps professionnel des agents d'emploi.

recueillis par les personnes participantes permet une première analyse des résultats. Toutes les entrevues sont transcrites intégralement de manière à favoriser la compréhension des témoignages. L'analyse de ce matériel est effectuée par les trois membres de l'équipe de recherche qui discutent ensemble de leur compréhension des témoignages. Elle obéit alors à des règles particulières qui permettent de relayer, dans cette équipe, les discussions ayant eu lieu sur le terrain, c'est-à-dire dans le groupe d'intervenants. Cette analyse se fait surtout à partir d'un processus de catégorisation ouvert, c'est-à-dire que les catégories se construisent au fur et à mesure du travail par une méthode itérative qui vise à traiter tout le matériel recueilli et considéré significatif en fonction des objectifs poursuivis. Au fur et à mesure des rencontres, les résultats de ce travail sont présentés aux agents comme des hypothèses à discuter et non comme le fruit d'une expertise indiscutable. Cette démarche permet aux sujets concernés non seulement de témoigner, mais aussi de participer à l'analyse et de s'en approprier les résultats.

Un rapport écrit intégrant le résultat de ces délibérations est rédigé par l'équipe de recherche. Il est acheminé aux participants, avant la cinquième et dernière rencontre, afin qu'ils puissent en prendre connaissance individuellement, puis partager leurs réactions. La cinquième rencontre, qui constitue une étape incontournable de restitution et d'appropriation des résultats, donne ainsi aux participants l'occasion de modifier, de corriger, de nuancer et de valider le rapport final de recherche.

La rigueur de la méthodologie est donc 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, surtout lors des deux dernières rencontres de groupe; la fiabilité et la validation sont assurées par la triangulation des analyses des chercheurs et des sujets, dans ce cas-ci, les agents d'emploi (Savoie-Zajc, 2000).

Selon les principes de la recherche-action, le rapport final appartient, en premier lieu, aux participants, en l'occurrence les agents d'emploi, et à l'équipe de recherche. Il est aussi remis aux personnes qui ont contribué à la réalisation de la recherche et qui pourraient collaborer à la diffusion de ses résultats. Dans de telles recherches, il est souhaitable que les contenus du rapport fassent l'objet de discussions élargies auprès de différents groupes qui n'ont pas fait partie de la démarche initiale mais qui s'intéressent à la question et qui pourraient agir sur la réalité étudiée. Pour cela, l'équipe se rend disponible à faire des présentations publiques ou semi-publiques des résultats. En plus de servir comme document de base pour la restitution et l'appropriation des résultats par les participants directement concernés, le rapport peut donc servir d'outil de communication dans la réflexion et l'action à venir.

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 ⁶ et constructiviste ⁷. Ce type de recherche vise moins l'atteinte de la représentativité ou d'une vérité prétendument indiscutable que la richesse et la résonance des témoignages.

⁶ Perspective qui vise à favoriser une démarche de découverte et de recherche de sens.

⁷ Cette perspective réfute les positions scientifiques selon lesquelles on pourrait accéder à la réalité telle qu'elle serait si elle n'était pas soumise au regard et aux limites de l'observateur. Selon cette perspective, la réalité est faite de constructions mentales, sociales et expérientielles historiquement situées. Les connaissances que nous avons du réel ne décrivent donc pas une réalité ontologique immuable mais résultent d'échanges sociaux et de schèmes de perception et d'interprétation par lesquels nous parvenons à donner un sens aux événements. Les seules connaissances qui comptent sont celles qui permettent de comprendre la façon dont les gens construisent leur représentation de la réalité, finissent par y croire et par agir comme si ces croyances étaient la réalité.

2. ENTRE LA MOBILISATION ET LA DEMOBILISATION

Pour décrire leur travail en quelques mots, les agents d'emploi ont fait référence à leur double rôle d'aidant et de fonctionnaire. En poussant un peu l'investigation, il appert que le rôle d'aidant est, pour la majorité des personnes rencontrées, un rôle assumé, et ce, malgré les difficultés qu'il comporte, tandis que le rôle de fonctionnaire est plus difficile à porter. Nous verrons, dans les pages qui suivent, ce qui explique le fait que les intervenants restent étonnamment mobilisés par leur travail auprès de la clientèle alors qu'ils s'identifient beaucoup moins à l'organisation.

Une fidélité première à la clientèle

Lorsque les agents ont été conviés à partager ce qui leur tenait particulièrement à cœur dans leur travail, ils ont d'abord parlé de leur plaisir de savoir qu'ils avaient contribué à amener une personne à faire un pas pour se rapprocher du marché du travail. On a alors entendu plusieurs agents parler, non sans fierté, des feedbacks reçus de clients qui prenaient la peine de téléphoner pour dire qu'ils avaient décroché un emploi ou réussi une formation.

C'est arrivé hier qu'un client que j'avais référé à un cours m'a appelé pour me dire : « Si vous ne m'aviez pas aidé, je ne sais pas ce que je ferais. Je travaille depuis le mois d'avril. C'était seulement pour vous remercier. » C'est une grosse source de satisfaction de savoir qu'on a référé les bonnes personnes sur les bons postes ou aux bonnes ressources et qu'après cela, ça fonctionne. Ils sont repartis et ils ne dépendront probablement plus du système de leur vie. Ils ont leur air d'aller.

À l'évidence, ce type de témoignages montre que les agents adhèrent spontanément à la mission officielle d'Emploi-Québec qui est de diminuer les coûts économiques et sociaux qui découlent du chômage et de l'exclusion sociale et professionnelle (Ministère de la Solidarité sociale, 1999, p 31). Les objectifs de placement et de maintien en emploi, qui sont la raison d'être des services publics d'emploi, sont partagés par les agents.

La mission d'Emploi-Québec, c'est de renvoyer les gens au travail et à un travail rémunéré pour qu'ils sortent de l'aide sociale. Voilà ! En venant me voir, vous venez voir Emploi-Québec. Moi, c'est ça ma job.

Pour sentir qu'ils ont contribué à soutenir la démarche d'une personne vers l'emploi, les agents n'ont heureusement pas toujours besoin de témoignages aussi éloquentes et explicites. Si la gratitude exprimée par des clients fait énormément plaisir, c'est moins le désir d'être appréciés qui les motive que leur besoin de sentir qu'ils interviennent de manière professionnelle, aidante et équitable. Ils n'ont pas non plus la prétention de croire que leur intervention mènera, à tout coup, à l'emploi miracle.

Si j'attends seulement après l'appel des clients pour me dire qu'ils se sont placés, je vais attendre longtemps. Il n'y en a pas beaucoup, dans une

année, qui nous appellent pour cela. Et on ne le sait pas toujours, surtout quand on n'a pas le temps de faire ses suivis... En général, je dirais que ce qui me tient particulièrement à cœur, c'est que la personne qui repart soit un peu plus positive, encouragée à continuer. Elle n'aura peut-être pas l'emploi en main, elle ne sera peut-être même pas prête à aller chercher une « job », mais elle aura le moral juste une coche un peu plus haut.

En appuyant cette position, les agents redéfinissent en quelque sorte les critères de réussite de leur travail en se recentrant sur ce qui compte avant tout pour eux, soit la relation d'aide. En ce sens, la satisfaction des agents ne se situe pas tant dans la comptabilisation des emplois décrochés par leurs clients que dans le sentiment qu'ils ont d'avoir été utiles, d'avoir été là au bon moment et d'avoir fait et dit ce qui convenait ; les agents se voient alors comme des personnes qui se trouvent sur le chemin des clients et qui peuvent faciliter leur cheminement vers l'emploi en leur procurant certaines ressources ou en leur ouvrant certaines portes. Comme ils ne savent pas toujours ce qu'il advient des nombreux clients qu'ils rencontrent, c'est d'abord et avant tout dans la qualité du contact qu'ils réussissent à établir avec chacun d'eux qu'ils trouvent un sens à ce qu'ils font. Lorsqu'on s'est attaché à préciser ce qui caractérise cette relation d'aide, deux critères de qualité se sont dégagés : l'espoir que la rencontre doit susciter, mais également la possibilité de cheminer vers une piste de solution concrète.

Quand on est capable d'avancer avec un client, qu'on va se revoir et qu'il part optimiste, encouragé... Parfois, ça peut n'être qu'une piste de solution. Ça ne se traduit pas nécessairement par une formation ou un emploi. On chemine ensemble et ça, c'est très agréable. Je pense que c'est l'essence de notre travail. C'est notre raison d'être.

La relation d'aide, c'est d'essayer, avec le client qui t'a conté son histoire, de trouver quelque chose, une solution ou une piste, une démarche à faire, ou une référence pouvant l'aider à améliorer son sort. C'est vraiment ça qui me tient.

Établir un bon contact avec le client. Une relation de confiance où la personne nous exprime vraiment ce qu'elle vit, ses difficultés et où on a l'impression de pouvoir lui apporter une solution ou une partie de solution.

Ce dernier témoignage met en évidence un autre critère de satisfaction plusieurs fois mentionné : la possibilité de créer un lien de confiance avec la personne qui consulte et, plus spécifiquement, la capacité d'établir une relation franche et ouverte : une relation de personne à personne qui transcende les rôles étriqués de client et de fonctionnaire, une relation qui transcende les contraintes administratives ainsi que la méfiance, l'agressivité ou la réserve initiales de plusieurs clients. En ce sens, quelques agents disent qu'un indice qui fait qu'ils sont satisfaits de leur travail, c'est quand ils ont le goût de revoir un client ou quand un client prend la peine de les saluer s'il les rencontre dans la rue.

En lien avec ce qui précède, on voit aussi que les agents sont animés par un souci d'équité et par le souci de donner un bon service quel que soit le degré de sympathie éprouvée envers la personne qui se présente.

Ce qui me tient à cœur, c'est de toujours rester juste, peu importe comment je « file », peu importe ce que le client avait l'air... Il y en a qui nous semblent plus sympathiques ou moins sympathiques. Le défi est de garder mon calme peu importe ce que je ressens pour le client. Je dois lui donner la même chose que si je le trouvais sympathique. Pour être satisfaite, je ne dois pas finir ma journée et me demander pourquoi ai-je été impatiente ou pourquoi ai-je coupé les choses au plus court avec telle cliente.

Ce qui précède montre sans équivoque l'importance que les agents que nous avons rencontrés accordent à leur rapport avec la clientèle. Il importe pourtant de préciser que cet intérêt n'est pas uniquement réservé aux clients considérés comme étant plus « faciles » ou plus « disposés à se faire aider ». En fait, nous avons plutôt constaté que les agents étaient hautement disposés à mobiliser leur intelligence pratique, leur intuition et leur sensibilité humaine pour s'ajuster à différentes catégories de clientèles considérées comme plus problématiques, notamment des personnes non volontaires, fortement défavorisées sur le plan de l'emploi, revendicatrices, agressives, motivées d'abord par un éventuel gain financier, etc.

Un rapport difficile à l'organisation

Si les agents sont spontanément disposés à s'investir dans l'amélioration des services qu'ils peuvent donner à la clientèle, ils sont nombreux à être déçus, voire irrités par l'organisation du travail dans laquelle ils évoluent. Même s'ils acceptent avec lucidité les limites et contraintes inhérentes à leur rôle de fonctionnaire d'Emploi-Québec et même s'ils acceptent que tout ne peut être parfait sur ce plan, la majorité d'entre eux ressentent davantage d'impuissance face à cette dimension de leur travail.

Une bonne journée, c'est quand j'ai pu rentrer vraiment en relation avec ces gens-là [des clients]. Mais, pour cela, je dois faire abstraction de toutes les contraintes bureaucratiques, et des normes, et de ci et de ça. C'est intéressant, quand je suis capable d'entrer dans ma bulle avec le client...

Quand j'ai choisi de travailler à Emploi-Québec, j'étais dans un organisme communautaire, donc mon rôle aidant est très fort. Je savais un peu comment ça se passait, qu'il y avait des normes et que ça ne serait pas nécessairement facile. Mais je me suis dit : « OK, j'y vais pareil. » Là, il faut que je vive avec. Je suis consciente et j'accepte les normes, les grosses machines à faire bouger et tout ça. Mais il reste que, quand tu le vois au quotidien... ça peut devenir frustrant. C'est difficile de jouer là-dedans même si tu en es consciente et même si tu l'as accepté.

Nous reviendrons plus loin sur la manière dont les agents composent avec leur double rôle de fonctionnaire et d'aidant. Mais auparavant, nous rapportons quelques critiques importantes que les agents expriment en lien avec l'organisation du travail.

Des systèmes lourds à manier

Les agents rencontrés comprennent sans difficulté l'importance d'avoir des systèmes de suivi et de contrôle ainsi que des données relativement précises sur les clients qui recourent aux services d'Emploi-Québec. Pourtant, ils s'entendent rapidement pour dire que les outils de travail qui devraient normalement simplifier leurs tâches, favoriser la circulation de l'information ou améliorer les services, sont plutôt des instruments auxquels ils sont assujettis. Paradoxalement et à l'inverse de leur fonction de soutien, ces formulaires à remplir et ces systèmes informatiques sont des instruments qui compliquent et alourdissent l'exercice du travail des agents, voire des instruments qui les empêchent de consacrer le temps qu'il faudrait au véritable service à la clientèle.

Notre essence même n'est pas respectée. Tu es supposée être dédiée aux clients, mais... Quand tu dis qu'on travaille sept heures par jour et qu'on rencontre, au maximum trois clients parce que le reste de notre temps, il faut le consacrer à notre pitonnage et à notre paperasse, il y a un problème. Et même trois clients, c'est beaucoup. Si on veut une vitesse de croisière correcte et avoir le temps de bien faire les choses, c'est deux clients par jour et la paperasse.

C'est tellement lourd. Lourd ! Je n'en viens pas à bout. L'information est sur trois ou quatre panoramas différents : il faut aller jouer dans plusieurs écrans différents pour le même client. C'est inutilement compliqué, c'est lourd, tu cherches tes codes, tu perds un temps fou là-dessus. J'aime le client, mais j'haïs la machine. Je passe plus de temps sur la machine qu'avec le client. Il y a un problème.

Normalement, si on se voulait efficace, je pourrais inscrire le client sur une mesure et marquer : « Autres mesures reliées ». Et, il y aurait une duplication automatique des inscriptions. Mais, ce n'est pas ça. C'est très très archaïque, il faut tout rentrer ça un après l'autre.

Nous sommes ici en présence d'un phénomène typique d'institutionnalisation où ce qui a été institué, c'est-à-dire conçu et mis en place pour aider les agents et la clientèle, finit par devenir une force étrangère qui s'impose à eux de l'extérieur. Alors que l'institué devait servir les personnes, il en vient à prendre une existence autonome, étrangère aux raisons initiales qui justifient son existence. Et ce sont alors les personnes qui servent l'institué et se desservent du même coup.

Au moment où l'enquête a été faite, les agents étaient informés qu'un projet de transformation du système informatique était en œuvre. Pourtant, le temps qu'il faut pour que des correctifs soient apportés leur semble très long. En fait, cela se comprend puisque ce sont eux qui transigent, jour après jour, avec ce système informatique contre-

performant, « un système divisé en trois systèmes qui ne se parlent pas ». Pour se faire une raison et tempérer leur irritation, certaines personnes tentent de remettre les choses en perspective.

C'est tout l'ensemble qui est à repenser et à refaire. Emploi-Québec est venu au monde tout nu dans la rue, pas préparé, rien. Ça patauge depuis ce temps. Trois ans, c'est long quand on le vit, mais c'est peu quand tu pars de rien. [...] Emploi-Québec, ce n'est pas vieux. Il a juste trois ans et quelques ! Ça ne peut pas être la grosse boîte solide, bien structurée. C'est encore un enfant. Voir cela m'a permis de retrouver une certaine clémence vis-à-vis cet employeur. Tu ne vois pas cela, dans ton quotidien. Il faut que tu t'arrêtes pour être clément.

Bien qu'ils comprennent l'ampleur et la complexité des travaux à faire pour remédier aux nombreux problèmes d'harmonisation des systèmes de gestion des organisations aujourd'hui intégrées à Emploi-Québec, les agents portent néanmoins sur leurs épaules plusieurs lacunes de l'organisation du travail : ils sont laissés à eux-mêmes pour se débrouiller avec les tâches cléricales et informatiques, sans se laisser enterrer. Ils font aussi ce qu'il faut pour donner un bon service au client. Et ce, en préservant autant que possible l'image de l'organisation.

Une image pour définir mon travail : c'est la jungle. On essaie d'en sortir. On s'arrange pour que nos clients ne voient pas que c'est la jungle. Il faut faire beaucoup de pirouettes. Il faut être acrobate.

Je pense que le client n'a pas à savoir tout ce que j'ai à faire pour l'aider. Il n'a pas à savoir qu'il va y avoir une demi-heure de paperasse après qu'il soit parti et que je me dépêche. La partie représentant ou fonctionnaire, c'est ça. Ça fait partie de la « game ». [...] J'essaie d'aider mon client, mais toujours en étant représentante de l'organisme qui est là. Parce que je donne aussi l'image. Peu importe s'il y a des frustrations...

Malgré tout le professionnalisme dont ils font preuve, ce sont néanmoins eux qui, au premier chef, vivent les sentiments pénibles associés au fait de devoir faire des opérations souvent inutiles, de devoir mettre beaucoup de temps pour les faire, de se sentir débordés, mais d'être forcés de perdre du temps à se soumettre à la machine. À cela s'ajoutent les téléphones qui se multiplient et ce qu'une participante a nommé une « tonne de paperasse ».

Certains clients, surtout ceux de la sécurité du revenu, te rappellent souvent pour te demander à quelle date ils vont avoir leur montant d'argent. Ils ont besoin de cette sécurité-là. Il faut répondre. Tu le fais, mais tu trouves que c'est pesant.

Il devrait y avoir une centrale téléphonique pour ces appels-là [les demandes simples d'information]. S'il y a un problème, les clients nous seraient référés. Au lieu d'avoir des dizaines d'appels à retourner à tous les jours. C'est du temps ça.

Il y a la paperasse, des montagnes de paperasses... le courrier qui rentre. Des suivis, des factures. Des factures de nos clients qui sont sur des cours, des fiches de suivi, on en reçoit des organismes externes, des écoles, tu reçois des rapports de présence.

Pour continuer avec les fiches de suivi, quand on envoie un client sur une mesure, on doit remettre une fiche. Quand il a débuté sa participation et quand il a terminé, ça nous revient. À part des rapports de présence. Quand on fait un montage financier où on a plusieurs mesures sur le même projet, il faut faire des fiches de suivi pour chaque mesure, et pour chaque client ! J'avais un projet de plusieurs clients, que j'ai inscrits sur trois mesures en même temps. Sur le parcours, je devais inscrire les trois mesures et faire trois autres panoramas pour chaque client. Et trois fiches de présentation.

Loin d'être anodine à nos yeux, l'expression « tonne de paperasse » évoque deux réalités difficiles. Parler d'une « tonne » de paperasse, c'est évoquer quelque chose qui pèse lourd, quelque chose qu'on ne manipule pas aisément, voire quelque chose qui écrase et auquel on se soumet. Par ailleurs, la définition donnée de la paperasse par le Petit Robert se lit comme suit : « Papier écrit, considéré comme inutile et encombrant » (1976, p. 1226). En désignant les documents à produire et à traiter comme étant de la « paperasse », les agents portent un jugement critique et remettent en cause l'utilité véritable de toutes les tâches cléricales qu'ils accomplissent.

En lien avec ce qui précède, on ajoute qu'une énergie disproportionnée se perd dans la production de statistiques en double et en triple et dans la production inutile de documents signés et contresignés (alors que la vérification informatique pourrait suffire). Bien sûr, chacun comprend qu'il faille produire des renseignements essentiels de gestion et des données permettant de justifier l'allocation des ressources. On reconnaît aussi la nécessité d'assurer les contrôles budgétaires et de conformité. Mais, ici encore c'est la manière de faire qui est critiquée ainsi que la facilité avec laquelle on multiplie les demandes faites aux agents sans penser à la charge inutile de travail que cela peut leur ajouter alors qu'ils ont déjà trop peu de temps à consacrer à la clientèle.

Ils nous demandent de faire du travail alors qu'ils pourraient interroger le système d'une autre façon sans nous demander de faire du travail en double ou en triple.

C'est comme si j'avais une auto et qu'au garage, on me mettait un lecteur sur mes roues, un lecteur sur mon moteur et un lecteur sur mon réservoir d'essence pour savoir si j'ai roulé beaucoup.

Certaines tâches dénuées de sens

À l'analyse, l'insatisfaction vécue par plusieurs agents rencontrés ne vient pas tant du fait qu'ils refusent d'emblée les tâches cléricales inhérentes à leur travail ⁸, mais du fait que

⁸ Si quelques agents souhaiteraient être davantage soutenus par des agents de bureau, d'autres précisent que ce n'est pas cela qui sauverait tant de temps. Au-delà du litige actuel sur cette question et sur le

leurs instruments et procédures de travail réduisent leur efficacité en les forçant à consacrer leur énergie à faire des tâches en double ou à déchiffrer des normes et directives exagérément nombreuses et compliquées.

Il y a des choses que tu considères plus urgentes, qui seraient plus utiles à ta clientèle, mais tu sais que tu n'as pas le temps de les faire. Même si tu es habile avec ça [l'informatique et certaines tâches cléricales], ça t'irrite pareil. Il n'y a personne qui aime ça, travailler de façon inutile, pour rien, inefficacement.

Ils [les concepteurs des systèmes] ne semblent pas pouvoir faire quelque chose de simple. On dirait qu'il faut que ce soit compliqué. [...] Tu vas faire une entente, faire l'informatique. Et tu vas recommencer et retranscrire les mêmes données sur une fiche de suivi. On travaille avec les mêmes choses. On a souvent l'impression de faire double tâche, inutile.

Sur le plan de l'organisation, c'est l'efficacité du système qui est mise en cause. Sur le plan humain et pour certains agents, c'est la question de la signification du travail et, de là, celle de leur mobilisation au travail qui risque de se poser, quand ils sont contraints de faire des tâches dont l'utilité est douteuse à leurs yeux. Cela n'est pas sans conséquence lorsqu'on considère que ces personnes sont les chevilles ouvrières du système, comme ces pièces de bois qui, en menuiserie, ont un rôle et une place qui font en sorte qu'elles arrivent à tout faire tenir ensemble.

Ce n'est pas mon rôle de fonctionnaire comme tel ou l'image négative du fonctionnaire dans la population qui me posent problème. C'est que, pour arriver à aider quelqu'un, qui parfois me demande quelque chose de bien simple, il faut que je nourrisse une grosse machine. Il faut que je nourrisse un monstre. Le monstre-machine. C'est un peu ça que j'haïs. Ce que je n'aime pas, moi, c'est ça quand je dis que je me sens fonctionnaire, petit rond-de-cuir, qui patauge dans sa petite crotte !

Une marge de manœuvre généralement satisfaisante

Généralement les agents disent disposer d'une bonne marge de manœuvre pour prendre des décisions. Lorsque les budgets le permettent, ceux qui œuvrent surtout auprès des individus doivent exercer leur jugement pour bien cerner les motivations de leurs clients, ajuster leur approche et les guider vers les ressources qui leur conviennent.

J'ai connu d'autres choses avant d'être à Emploi-Québec. Aujourd'hui, je trouve qu'on a une grande marge de manœuvre [...] Quand on hésite sur

classement des agents (qui ont un rôle hybride d'agent de bureau et de professionnel), on s'entend pour dire que le système devrait être corrigé. Plusieurs participants appuient l'avis suivant exprimé par une agente: « Je ne suis pas d'accord pour que des commis de bureau fassent nos contrats. Je trouve ça plus facile de le faire moi-même que d'avoir quelqu'un pour le faire. Ce que je veux, c'est que le système soit allégé. »

un cas, on peut appeler au régional, et on peut toujours obtenir des dérogations pour tenir compte de certaines situations particulières. Ce n'est pas vrai qu'on s'en va de même, [avec des oeillères]. OK, on a des balises quand même, mais on peut contourner certaines normes.

D'autres agents, sont aussi appelés à établir des collaborations avec différents partenaires (ressources externes, milieu de l'éducation, milieu de l'entreprise) pour favoriser le démarrage ou le bon fonctionnement de projets d'envergure. En ces domaines, les agents exercent avec satisfaction leur faculté d'analyse et leur aptitude à résoudre des problèmes complexes en utilisant leurs propres ressources, en favorisant des concertations délicates et en exploitant, au mieux, les possibilités du système.

Pourtant, dans d'autres sphères de leur travail, cette marge de manœuvre devient si petite que certains en viennent à se sentir coincés dans des situations de double contrainte. Selon leurs témoignages, cela arriverait lorsque des restrictions budgétaires subites et radicales tombent sur leur bureau sans préavis.

On a des marges de manœuvre quand le budget est là. Quand il n'est pas là, on n'en a plus de marge de manœuvre. Ton gros bon sens, oublie-le.

Cela arriverait aussi lorsqu'on leur demande d'analyser des situations complexes en leur imposant des directives qui ne laissent que peu de place à interprétation, lorsqu'on les convie à exercer leur jugement alors qu'ils doivent se conformer à des normes exagérément tatillonnes. Encore ici, plusieurs agents déplorent qu'une énergie et qu'un temps disproportionnés doivent être consacrés à des vétilles. La logique de contrôle s'impose à outrance et les services se déshumanisent au profit d'une culture exagérément bureaucratifiée.

Tu es là et tu appliques une petite affaire. Tu t'enfarges dans la petite virgule : « Regarde, elle n'est pas à la bonne place. Reprends ton dossier, la virgule n'est pas à la bonne place. »

Parmi les autres considérations abordées, il a été question de la pertinence de normaliser davantage le soutien financier accordé à certains prestataires de soutien du revenu qui participent à une mesure. Certains agents préfèrent encore exercer leur jugement, avec des balises, il en va de soi : le « cas par cas » leur apparaissant plus équitable. Toutefois, selon d'autres agents, des ressources considérables sont investies dans le système de calculs des montants qu'on doit accorder à une personne selon sa situation, mais aussi selon ses besoins très pointus. Cette manière de faire doit être soutenue par un système exagérément compliqué de facturation et de contrôle et qui, du point de vue des agents, n'est pas sans alourdir inutilement leur tâche cléricale. Comme on le constatera dans les témoignages qui suivent, des agents doutent aussi de l'efficacité de leurs services lorsque trop de temps est investi dans la négociation avec les clients pour des montants minimes. C'est en ce sens que ceux-ci s'entendent pour dire qu'il devrait y avoir plus de « normé », du moins pour les clientèles qui bénéficient d'un soutien au revenu.

J'aurais tendance à y aller avec plus de « normé », du moins pour certaines clientèles. Vous autres, on vous donne 175 \$ et vous vous organisez avec cela. S'il y a un problème, on vous réfère. De toutes manières, on n'a pas beaucoup de marge pour négocier avant d'aller voir le chef d'équipe.

On nous a donné une formation récemment sur le soutien du revenu. [Rires]. Ils nous ont compartimenté ça, paiement d'auto, assurance, 250 \$ maximum par mois et ainsi de suite. Et là, ils nous disent : « Jugez. Mais ça vous ne pouvez pas jouer là-dessus. C'est 250 \$. » Pour une automobile, quand tu as payé 250 \$, tu as un « bazou ». Tu vas avoir des réparations, mais tu ne peux pas les mettre dans « divers, réparations ». Ça s'applique encore à l'auto et tu ne peux pas. Il y a des choses comme ça qui n'ont pas d'allure ! C'est certain qu'on ne fait pas vivre les gens pendant qu'ils sont en formation et qu'on ne paie pas leurs dettes ou leur carte de crédit. Je suis d'accord. Mais ils nous disent : « Usez de votre jugement. » Et ils nous donnent une formation très pointue : « Ça, c'est tant de dollars ; ça c'est 250 \$ et vous ne le dépassez pas ; l'alimentation c'est 98 \$; habillement, c'est tant... Prenez votre tableau ». Tant qu'à cela, mettez-le normé ! Une personne seule, on lui donne 280 \$ et une famille 325 \$ et on n'en parle plus ! On aurait le temps de faire autre chose. [Rires].

La planification : une tâche encore en chantier ?

Parmi les sources d'insatisfaction mentionnées par les agents, on a fait référence à ce qu'on perçoit comme un manque de vision d'ensemble et de planification des services. Face à la nouvelle organisation d'Emploi-Québec et compte tenu de l'absence de lieux d'échanges qui permettraient aux agents de comprendre et de participer aux changements majeurs qu'ils subissent, plusieurs personnes disent éprouver une impression d'improvisation.

Si ce n'était que de mes clients, je serais la femme la plus heureuse au monde. Mais, je suis dans une organisation bordélique. Pas d'organisation du travail, pas de vision, des changements continuels. J'aime les changements, pas la routine, mais ça prend des tempéraments...

Quand j'ai des choses d'entamées avec des clients et qu'ils [les dirigeants] changent d'idée, c'est là qu'on n'est pas capable d'être cohérent, quand l'organisation ne l'est pas. Il faut essayer de le rester avec notre clientèle. Je ne sais pas si c'est assez clair ? Ils n'ont pas de vision. Une vision, ce n'est pas juste pour six mois.

En ce sens, tout laisse croire que le personnel vit encore les contrecoups de la fusion de services de main-d'œuvre, auparavant rattachés à trois grandes organisations (DRHC, SQDM et MSR), effectuée en 1998. Si certains agents vivent plus difficilement ces contrecoups et restent sceptiques quant à la réalisation prochaine des changements qu'ils sollicitent, d'autres reconnaissent qu'il y a certaines améliorations et restent confiants en l'avenir. Je pense que c'est un cheminement très normal. On se casse la gueule en « tabarouette ». On se l'est cassée beaucoup, au tout début. On

ne savait pas où on s'en allait. Là, on voit où on s'en va. D'accord, il y a encore des ajustements à faire, mais c'est quand même moins pire. [...] L'année prochaine, j'imagine qu'on ne vivra pas le même problème.

Malgré cette tolérance relative, ce qui est particulièrement pénible à admettre et à vivre pour les agents, ce sont les difficultés de planification budgétaire qui se posent de manière récurrente dans certains bureaux. Précisons à ce propos que ce qui est en cause, du point de vue des agents, ce n'est pas tant l'importance des budgets accordés pour la mise en œuvre de mesures, mais la manière de planifier et de prévoir les dépenses.

Cette année, on commence l'année avec 400 000 \$ dans le trou ! Ce qu'on demande, ce n'est pas d'avoir une enveloppe budgétaire ouverte et de dire : « On dépense. » Ce qu'on demande, c'est une planification budgétaire.

Une enveloppe ouverte, je trouverais cela très dangereux. Une enveloppe fermée permet autant de « prioriser » des interventions à mettre en place. Cela oblige à faire des choix, à travailler de manière vraiment ciblée et cela oblige à être cohérent.

Au moment où l'enquête se faisait, les agents de certains CLE s'étaient fait dire que les coffres étaient presque à sec et qu'il leur fallait réduire radicalement les dépenses, même si on en était encore au premier trimestre d'une nouvelle année financière. Du même souffle, on leur laisse aussi entendre qu'ils devaient être solidaires de leur organisation en évitant de mettre trop ouvertement en cause l'administration d'Emploi-Québec.

Ils ne nous interdisent pas de dire qu'on n'a pas d'argent. On se fait plutôt dire comme mot d'ordre : « Organisez-vous pour ne pas qu'on fasse la manchette dans les journaux. Organise ça comme tu veux. »

C'est très beau. Mais quand ils nous arrivent en disant : « Toutes vos mesures sont gelées pour la balance de l'année. » Alors là, tu patines comment ?

On peut comprendre que ce double message place les agents dans une position d'autant plus inconfortable que ce sont eux qui, en face à face avec la clientèle, s'évertuent à mobiliser des espoirs et à composer avec les contraintes de tous ordres pour donner le meilleur service possible aux clients.

Présentement, je suis de l'autre côté. Je rencontre le client, je trouve que son projet a vraiment du bon sens, il a un objectif professionnel pertinent, la formation se donne, il reste de la place à l'école. Mais je n'ai pas d'argent ! Et il ne faut pas le dire !

Même si les agents rencontrés réussissent à trouver des manières d'expliquer aux clients que les ententes de principe conclues sont toujours sous réserve des disponibilités budgétaires (et, conséquemment, que les choses qui fonctionnent aujourd'hui peuvent changer dans l'avenir), cette partie de leur travail n'est pas sans les amener à se sentir en dissonance et en situation de porte-à-faux, coincés entre leur fidélité première à la clientèle et les directives de l'organisation. Comme on l'a vu plus haut, ce à quoi les

agents tiennent surtout dans leur travail, c'est à leur capacité de pouvoir trouver des pistes de solution concrètes aux difficultés des personnes qu'ils rencontrent ainsi qu'au lien de confiance qu'ils peuvent développer avec elles. On devine, dès lors, que les difficultés de planification financière interfèrent directement avec ces valeurs centrales qui font qu'ils trouvent un sens à leur travail. Lorsque les coffres sont vides, les pistes de solutions concrètes se réduisent inévitablement. Lorsque les agents doivent revenir sur des engagements pris avec certains clients, c'est le lien de confiance qui risque de se briser. Même s'ils ne sont aucunement responsables des changements de directives qui viennent compromettre les engagements pris avec les clients, plusieurs agents craignent de projeter l'image de personnes qui ne tiennent pas leurs promesses ou qui reviennent sur leur parole. Leur position de représentant de l'État les place alors dans un véritable conflit de rôle.

Ma plus grande insatisfaction à Emploi-Québec, et c'est quelque chose que je n'ai jamais connu avant, c'est de devoir revenir sur ma parole à la suite de directives qui changent. Je n'ai jamais vu ça, revenir devant mon monde et dire : « Les promesses ont été faites pour un temps, on ne les tiendra pas parce qu'il n'y a plus d'argent ou que le « carry-over » est rendu à 75 %. » Ces gens-là, ce sont des gens vulnérables, des gens qui sont loin du marché du travail, et j'ai dû revenir sur ma parole. Ça, pour moi, je prends ça comme un manque de respect pour les clients, mais aussi pour le travail qu'on fait.

La vision doit nous donner le temps de faire nos démarches avec nos clientèles. [...] Ce n'est pas parce qu'on ne veut pas bouger. On est dans un monde en changement, le marché du travail bouge constamment. C'est juste que, comme il n'y a pas de vision, les dirigeants s'en vont un petit peu d'un bord et là, ça vire de bord : « On va donner telle formation en janvier. – Pas de problème, je vais envoyer mes gens faire leurs préalables en septembre. » Tout-à-coup, ça vire de bord : « Non, c'est plutôt en septembre qu'on va donner la formation. » Mais ils ne veulent pas que j'envoie mes clients à Québec pendant l'été, parce que pendant l'été, on ne peut pas dépenser.

Quand j'arrive à la maison et que j'ai dû faire ça [revenir sur ma parole] dans la journée, là j'ai vraiment envie d'accrocher mes patins, ces jours-là. C'est très humiliant pour le travail que j'ai fait. Je ne suis pas la seule à vivre ça.

Dans les cas de projets collectifs d'envergure, les agents doivent faire des pieds et des mains pour résoudre les difficultés de tout ordre qui se posent inévitablement et s'assurer que tout fonctionne sans heurts. Ils doivent composer avec les règles des différents programmes, respecter les délais, assurer la promotion et le recrutement pour réunir suffisamment de participants, etc.

Quand je fais un travail, j'ai une mission, j'ai un mandat. Je le fais jour et nuit. Vous en parlerez à mon mari. Je branle la patte quand je suis en recrutement parce que ça me préoccupe et qu'il faut que ça parte.

En somme, lorsqu'un changement de décision subi survient, il faut voir que ce n'est pas uniquement le projet qui est compromis, c'est l'espoir et la confiance suscités chez les clients qui est en suspens. Et c'est le travail, le temps ainsi que l'énergie émotive et intellectuelle, investis par les agents qui se perdent en risquant de miner leur enthousiasme.

Place à l'interprétation... et à l'arbitraire

Nous reviendrons plus loin, dans la quatrième partie de ce rapport, sur l'évaluation subjective que les agents font de certaines formes spécifiques de soutien à la main-d'œuvre. Sans entrer dans les détails, il convient de préciser ici que, de leur point de vue, la gamme actuelle des services est assez large et qu'elle permet, dans les circonstances normales, de répondre à une diversité de situations. On dit aussi que cette gamme de services est, somme toute, plutôt généreuse.

Bien qu'ils travaillent tous les jours avec les mesures mises à leur disposition, les agents expriment toutefois qu'il n'est pas toujours facile de s'y retrouver et de maîtriser un univers aussi compliqué et aussi mouvant. Les mesures et les normes à respecter sont nombreuses et parfois difficiles à interpréter. En outre, il faut que chacun compose avec une pluie de consignes, de règles et de procédures qui se cumulent et se modifient constamment. Dans cette réalité complexe et changeante, nous avons vu que les agents rencontrés sont satisfaits de pouvoir exercer leur jugement, interpréter les règles et manœuvrer de manière à soutenir les projets légitimes des clients. Toutefois, la complexité du système donne malheureusement lieu à des conflits d'interprétation, voire à une certaine confusion, qui fait que les clients peuvent aller d'un agent à un autre ou d'un agent à son supérieur pour obtenir ce qu'ils désirent.

Il y a certains individus qui sont probablement des spécialistes de tout le système. Ils savent quasiment les programmes qui vont sortir avant nous. On en a dans tous les bureaux, de vrais spécialistes. Ils passent d'un agent à l'autre, d'un bureau à l'autre. S'il n'a pas ce qu'il veut, il transfère de bureau. Peut-être qu'il va être bon avec cet agent-là ?

Le problème, c'est qu'il y en a trop. Pour des agents, parfois, ce n'est pas possible de tout gérer ça en même temps. Ce n'est pas si simple que ça pour nous. Alors, imagine-toi à la place du client qui arrive. On sait que les clients disent que le service et les décisions dépendent des agents. Parce que, dépendamment de l'agent, ça va être plus facile, plus ci, plus ça. Alors, le client ne regarde pas les mesures d'Emploi-Québec. Il regarde l'agent. Si je suis très stricte sur certaines choses, je sais qu'il y a des agents qui en laissent passer.

Et les choses se compliquent encore lorsque les directives varient trop considérablement d'un CLE à un autre, lorsque les balises d'interprétation sont confuses, lorsqu'un cadre d'analyse appliqué avec rigueur et équité à un premier niveau de décision est ignoré à un

autre niveau ou lorsque certaines interventions politiques viennent faire pression sur les décisions.

La directive, on dirait qu'elle est donnée à tout le monde, mais personne ne la comprend de la même façon. Tout le monde a une interprétation différente. Toi, tu as l'air de quoi ? Tu as l'air de ce que le gestionnaire te donne, de ce que lui a compris, selon son bon vouloir. L'autre gestionnaire, à côté, a compris complètement autre chose. Pourquoi, chez nous les valves sont-elles fermées alors que, de l'autre à côté, ça marche encore ? Il y a un problème.

Ça vient d'en haut. On dirait qu'il y a des discours qui se tiennent dans le désert, en parallèle. Des fois, j'ai l'impression que tout le monde parle comme ça, sans jamais se tourner l'un vers l'autre pour dire : « Toi, qu'est-ce que tu as dit ? » Il y a les politiques, il y a les bulletins qui viennent corriger, nos gestionnaires... Tout le monde s'en va comme sur une voie ferrée où on ne se rencontre jamais. Nous, on doit faire le cheminot qui doit inspecter tout ça et on se fait écorcher en passant, parce qu'on est sur la ligne de front.

Selon plusieurs témoignages, le manque de cohérence et de consistance dans la manière de rendre les décisions est regrettable parce que cela encourage les clients à croire qu'ils peuvent obtenir davantage de bénéfices en allant non seulement d'un agent à un autre, mais aussi d'un CLE à un autre, voire au député. Cela mine aussi la crédibilité des agents qui voient parfois leur décision se faire renverser sans raison valable.

Certains agents déplorent en effet ce qu'ils perçoivent comme une part trop grande d'arbitraire dans le système, voire comme de l'ingérence injustifiée dans leur dossier. Lorsqu'ils décodent que des clients qui parlent plus fort que d'autres peuvent être privilégiés, ils sont heurtés dans leur valeur relativement à l'équité des services.

Ce qui peut nous choquer, c'est un client à qui tu as dit « non ». Et un non qui était juste, en fonction de son dossier et des règles. Parce qu'il chiale plus fort que les autres ou qu'il a eu l'idée d'appeler ton directeur ou le député... Le directeur peut te revenir et il te dit : « Dis-lui oui. » Ça m'écœure. C'est un manque de respect.

Ton sentiment [de perdre la face], je le comprends. Quand je dis « non » et qu'après, je rencontre le client et que je dois lui dire : « Oui. Finalement ça va être oui. » Là, j'ai l'air d'une conne.

Les agents peuvent accepter que leurs décisions soient renversées pour des raisons légitimes, c'est-à-dire quand certaines situations spécifiques méritent d'être prises en considération ou dans certains cas ambigus. Lorsque les normes qu'ils doivent respecter leur semblent incongrues et qu'ils considèrent que certaines règles devraient être assouplies pour permettre certaines dépenses jugées nécessaires, ils vont même jusqu'à informer les clients qu'ils peuvent demander une révision de leur décision.

Normalement, si tu as rendu une décision, ton chef d'équipe et ton gestionnaire vont te soutenir : « C'est correct, On garde ça de même. » Ils sont là pour nous soutenir. Il peut arriver une erreur ou des cas particuliers. Dans ce cas-là, si ça vire de bord, c'est correct. Ça peut toujours remonter à plus haut, au régional ou au député.

Sur le plan de l'identité professionnelle, ce n'est pas tant la révision d'une décision qui blesse ou qui a un effet démobilisateur; c'est le manque de considération portée au travail d'analyse qu'a dû faire l'agent avant de porter son jugement. À ce sujet, la solidarité au sein des équipes locales semble primordiale puisque les agents attendent cette confiance de la part des chefs d'équipe et des gestionnaires locaux qui les connaissent et qui sont les mieux placés pour apprécier leurs compétences. Si les agents rencontrés peuvent accepter sans problème que certains cas complexes soient discutés ou qu'on remette en question certaines décisions, ils ont besoin de sentir que leurs supérieurs sont au moins aussi sensibles à leur point de vue qu'à celui qui leur est imposé d'en haut ou à celui du client qui essaie d'obtenir ce qu'il désire. Cela n'est malheureusement pas toujours le cas, comme en témoigne l'incident relaté ci-dessous.

Ce client [qui demandait une subvention] va voir ma chef d'équipe et lui dit qu'il a rencontré un agent qui ne l'a pas écouté, qui n'a pas compris et qui lui a refusé la subvention. Elle [ma chef d'équipe] ne va pas voir mon dossier, ne va pas voir les deux pages de notes qui justifient mon refus. Elle va voir un autre agent et lui demande de rencontrer le client à nouveau. Ma consœur de travail rencontre le client, refait l'analyse, voit mes commentaires et rend la même décision : refus de subvention. Monsieur sort de son bureau, retourne voir la chef d'équipe, et là, il commence à brasser. Elle devait dire non au lieu de dire oui, mais c'est plus difficile de dire non.

Les enquêtes en psychodynamique du travail (Dejours, 1993) montrent bien les risques de telles conduites de la part d'une organisation qui n'accorde pas l'importance nécessaire à la reconnaissance du travail et à la confiance qu'on devrait pouvoir gagner de ses pairs et de ses supérieurs quand on fait bien son travail. Ces enquêtes montrent que le travail, quel qu'il soit, suppose un investissement de soi, une contribution (physique, intellectuelle, émotive...) des sujets. En retour, il appelle donc une rétribution. Cette rétribution s'exprime sous deux formes : le jugement de beauté et le jugement d'utilité.

Le jugement d'utilité renvoie à la reconnaissance de l'utilité du travail sans accorder tellement d'importance à la manière dont il est réalisé. Dans cette logique, ce qui compte, c'est que le travail soit fait, peu importe comment et peu importe par qui. On reste à la surface des choses. Ce qui compte aussi, c'est le nombre de clients rencontrés, le nombre de dossiers classés et tout ce qui permet à une organisation de légitimer son existence du point de vue de la productivité. La reconnaissance de l'utilité du travail donne lieu au salaire versé et aux avantages sociaux octroyés. Si ce jugement d'utilité est essentiel parce qu'il permet de gagner sa vie, il est insuffisant pour donner un sens à son travail.

Le jugement de beauté renvoie à une appréciation beaucoup plus profonde et qualitative du travail. C'est un jugement précieux parce qu'il est porté par des collègues ou des personnes qu'on respecte et qui sont censées connaître, de l'intérieur, les difficultés cachées du travail ainsi que les astuces qu'il a fallu déployer pour faire du « beau travail », du travail réalisé « selon les règles de l'art ». Il est essentiel parce qu'il permet à un sujet d'être reconnu comme membre d'un collectif de travail, mais aussi parce qu'il attribue à ce sujet des qualités qui le distinguent des autres (originalité, ingéniosité...), c'est-à-dire qu'on reconnaît tout ce par quoi ce sujet est différent de tout autre (Dejours, 1995, p. 197-198). En l'absence de ce second type de jugement, le plaisir et le sens du travail peuvent être compromis. Le refus manifeste de considérer cette dimension du travail risque aussi de susciter le désinvestissement professionnel.

Lorsque les agents se sentent soutenus et que leurs compétences sont reconnues dans leur milieu immédiat, les décisions qui se prennent à d'autres niveaux peuvent irriter, sans pour autant atteindre aussi profondément. Il semblerait en effet un peu plus facile, pour les agents, de se détacher des dossiers qui leur échappent lorsque ces dossiers sont soumis au comité de révision du bureau régional ou lorsqu'ils font l'objet de certaines pressions politiques. Dans ces derniers cas, les agents savent que les nouvelles décisions qui pourraient être prononcées ne viennent pas remettre en question la « beauté du travail » qu'ils ont réalisé, ni la reconnaissance de leurs contributions ou de leurs compétences.

On se sent plus respecté quand notre supérieur nous l'annonce [qu'une décision est renversée]. Il nous dit : « Je subis la même chose que toi. » Si on est capable de le dire, ça aide à le vivre. C'est la situation la plus facile à avaler.

Des directives qui viennent d'en haut

Dans un autre ordre d'idée, certains agents déplorent aussi que certains programmes soient plus ou moins parachutés à la suite de décisions administratives, et ce, sans beaucoup de considération pour ce qui est déjà en place ou pour ce qui se vit sur le terrain. On observe aussi que la culture de collaboration qui devrait exister entre les CLE, entre les CLE et les organismes externes de main-d'œuvre, entre le local et le régional ou entre le régional et le central est loin d'être acquise.

Il semble y avoir une compétition entre le central et le régional. Le régional trouve que le central donne le moins d'information possible au régional et le régional en donne le moins possible au central. Ça fait pitié, ce bout-là. On dirait qu'on ne travaille pas ensemble. Le central, c'est un autre monde. Il s'agit d'aller au 425, c'est la tour d'ivoire impénétrable de l'extérieur. C'est là que les décisions se prennent. Nous, on subit leurs décisions parce que les programmes partent tous de là. Ça n'a pas été vérifié sur le terrain. En descendant, chacun mettait son petit bout. Ça finit que ça n'a plus d'allure en bas.

Quand ça arrive en bas, on voit ce que ça a de l'air, les *Destination Emploi*, etc. S'ils étaient venus à la base, on aurait eu un peu plus d'écoute et ils auraient réussi à ne pas se tromper comme ça.

Toujours en lien avec ce qui leur vient d'en haut, plusieurs agents sentent aussi que les intérêts politiques sont trop présents dans l'organisation des services. Vérité ou impression, cette perception suscite un certain scepticisme face aux projets et aux discours politiques.

Nos têtes dirigeantes, qui vont de par le monde parler de nous, ne véhiculent pas la même image que celle que nous avons à vivre dans le quotidien. C'est dommage parce que ce qu'on vit n'est pas politique, ça n'a pas rapport avec la politique du tout. C'est le quotidien, si c'est oui, c'est oui. [...] Ils [les dirigeants] sont en train de faire de la politique et on le subit.

Ces intérêts se répercuteraient dans les décisions ayant des incidences financières réduites. Mais, ils influenceraient aussi des décisions ayant des incidences financières très importantes. À ce propos, l'exemple de la création de certains organismes externes de main-d'œuvre est fréquemment évoqué. On se questionne sur la raison d'être de ces organismes et de certains programmes.

Les discussions tenues dessinent le portrait d'une organisation lourde à bouger, trop perméable à certains intérêts politiques, mais aussi très hiérarchisée. L'information et les directives se transmettent généralement de manière unilatérale, c'est-à-dire du haut vers le bas. L'inverse est rarement vrai puisque rien ne permet de faire remonter l'information d'un palier à un autre de l'organisation.

S'il y avait une oreille attentive. Mais il n'y en a pas. C'est hermétique par le haut. C'est ça le problème. Si, au moins, ils écoutaient et qu'on voyait que ça change un peu, à mesure qu'on leur apporte des choses... Mais il n'y a pas d'écoute du tout.

Si plusieurs agents reconnaissent et apprécient la capacité qu'ils ont de se faire entendre dans leur bureau local, voire au régional, la majorité d'entre eux restent beaucoup plus sceptiques quant à la possibilité de voir leurs questions ou leurs messages se rendre à d'autres niveaux, là où des décisions importantes se prennent.

Mon gestionnaire, oui, on est capable de lui parler. Je ne dis pas qu'il a toujours une très grande écoute, mais on se parle. Je suis convaincue qu'il remonte l'information qu'on lui apporte. Sauf que je ne sais pas comment il est reçu. Il est encore petit dans l'organisation. On dépend de la capacité du gestionnaire de relayer l'information. Plus on monte, plus c'est difficile.

Je pense qu'au régional, c'est plus facile de se faire entendre parce que le local et le régional, on est plus proche. On a fait changer beaucoup de choses au régional parce que là, on est écouté. Ils nous connaissent, ils savent où on va. Eux, viennent vérifier au local.

Ceux qui sont bien-pensants sont tous enfermés au central, ils ne descendent pas. Ils ne viennent pas voir dans les bureaux ce qui se passe. Quand tu leur dis, de toute façon, ils ne t'écoutent pas. Ils croient être en mesure d'inventer la roue avec n'importe quoi, sans les gens. Ça, c'est vraiment un problème, tu as beau essayer de parler, effectivement quand ça ne sort pas de ton bureau local au départ, les chances sont très minces. Très, très minces.

Cette organisation très hiérarchisée du travail comporte des risques importants. Il s'agit en effet d'un type d'organisation qui peut générer des clivages et des incompréhensions : ce qui semble évident à un niveau de la hiérarchie peut être invisible aux autres niveaux et les raisons qui pourraient aider à comprendre certaines directives ne sont pas discutées avec les personnes qui appliquent ces directives. Les contraintes au travail qui se réalisent avec la clientèle peuvent être longtemps ignorées, ce qui fait que des situations flagrantes d'incohérence, de stress ou d'inefficacité peuvent perdurer. Les dirigeants prennent des décisions déterminantes en ne délibérant qu'entre eux, dans l'ignorance des savoirs d'expérience développés à la base de l'organisation, c'est-à-dire sans avoir idée des connaissances et des convictions que les agents d'emploi ont pu élaborer après plusieurs années de fréquentation de la clientèle réelle. En outre, plusieurs agents peuvent graduellement en venir à douter de leur pouvoir de se faire entendre.

C'est par paliers, il faut que le premier palier convainque le deuxième, le deuxième, le troisième et... Plus tu montes, moins il y a de monde et plus c'est dur. C'est comme ça. [...] Ils se renvoient la balle tout le temps. C'est ton boss, mais il faut qu'il en parle à son boss qui, lui, l'apporte à un autre comité. Finalement, ce n'est jamais la même question que tu avais posée au départ. C'est ce qui fait que c'est toujours à recommencer.

* * *

L'intelligence de l'organisation : faire contre mauvaise fortune, bon cœur

Les pages qui précèdent décrivent la structure organisationnelle d'Emploi-Québec comme étant lourde, bureaucratifiée, hiérarchisée et encore en recherche d'équilibre par rapport aux multiples changements récents qui l'ont marquée. Nous avons pu constater que cette organisation du travail incite plusieurs agents à se détacher des considérations relatives aux dimensions organisationnelles de leur travail et à concentrer leur attention sur les rapports qu'ils établissent avec la clientèle. Cette attitude, qui à première vue peut ressembler à de la résignation, témoigne d'une intelligence certaine de l'organisation et de choix stratégiques.

Du point de vue de plusieurs agents qui ont vécu les chambardements des dernières années, force est de constater que les changements organisationnels survenus ont généré certaines satisfactions, mais aussi beaucoup de confusion et de problèmes. Si bien intentionnés et si justifiés soient-ils, ces changements majeurs, successifs et rapprochés

(qui ont été imposés aux personnels des organisations fusionnées) sont associés, dans l'expérience de plusieurs agents, à des exigences intenses d'adaptation de leur part, à un surcroît de stress voire à des pertes sur le plan professionnel. Dans ce contexte encore fluctuant, voire chaotique, plusieurs agents restent fort occupés à trouver leur équilibre et à le maintenir. Leur préférence pour consacrer leur énergie à mieux contrôler leur environnement immédiat et pour consolider leurs propres stratégies d'intervention se comprend autant que leur réserve à deviser à propos des orientations que devrait prendre la grande organisation. Ce choix, conscient ou non-conscient, traduit une sagesse pratique par laquelle les agents peuvent maintenir leur sentiment de s'adapter professionnellement en gardant une saine distance critique face à la structure d'Emploi-Québec.

Aussi paradoxal que cela puisse paraître, un second choix stratégique efficace de survie peut consister à travailler à côté de ses valeurs, c'est-à-dire à faire le mieux qu'on puisse faire dans un monde imparfait et avec des décisions qu'on juge parfois fort discutables. Travailler à côté de ses valeurs, ce n'est pas trahir ses valeurs. C'est plutôt concentrer son travail là où on peut le plus être utile, même quand on est forcé d'appliquer des décisions avec lesquelles on est en désaccord. C'est porter un regard lucide sur le pouvoir dont on dispose, sur ses marges de manœuvre et sur le contexte de travail. C'est accepter d'agir dans le réel plutôt que de se renfrogner dans une attitude négative parce que les choses ne se passent pas comme elles devraient se passer (de son point de vue).

Ma collègue m'a empêchée de sauter des « fusibles » plusieurs fois. C'est vrai, que ça ne va pas ensemble les valeurs qu'on a pour avoir une relation d'aide avec un client et ce qu'ils nous demandent de faire. Ma collègue m'a sauvée bien des fois en me disant qu'il faut apprendre à travailler à-côté de ses valeurs. Il faut l'apprendre, si on ne veut pas sauter.

On n'a pas le choix parce qu'on doit faire des choses décidées par d'autres. C'est apprendre à ne pas crier, apprendre à dire : ça n'a pas de sens mais d'un autre côté, ça apporte ça. Ça ne me satisfait pas, mais j'essaie de m'en satisfaire. C'est de ne même pas chercher à se justifier. On sait qu'on n'est pas d'accord. Si j'arrive à le faire, j'ai l'impression que je vais arriver à faire le travail que j'ai à faire.

Tu as bien beau te battre, un moment donné, quand ça monte de plus en plus haut, un moment donné, tu lâches prise et tu dis : j'ai défendu mon point. Si tu ne fais pas cela, tu te brûles.

Dans le quotidien, les agents restent pragmatiques. Plutôt que de s'épuiser à vouloir changer une structure gigantesque et extrêmement difficile à faire bouger, ils choisissent de travailler avec la marge de manœuvre dont ils disposent en consacrant leur énergie là où ils évaluent qu'ils ont le plus d'impact : c'est-à-dire auprès de la clientèle.

Il y a des choses que je peux changer, juste dans ma façon de le voir. Oui, il y a des affaires qui vont mal, mais quand on va voir ailleurs, dans d'autres ministères, il y a toujours des choses à propos desquelles on peut chialer. Je me dis : Toi, essaie donc de te faire ton petit côté de jardin avec tes

fleurs. Moi, quand mon client rentre dans mon bureau, c'est comme si je tombais au paradis. Quand il sort de mon bureau, je ne sais pas si je vais rester au paradis ou si je tombe en enfer ou au purgatoire. Je sais que, quand mes clients sont là, c'est le paradis.

On verra, dans la prochaine partie, les stratégies que les agents déploient pour préserver la qualité des services qu'ils offrent à la clientèle et comment leurs ruses, leurs astuces et leur ingéniosité se mobilisent pour résoudre les problèmes qu'ils rencontrent au quotidien.

3. LES STRATEGIES A AJUSTER SELON LES CLIENTELES ET LES SITUATIONS

On a vu précédemment que les agents sont prêts à mobiliser leur intelligence et leur intuition pour aider les clients à trouver le meilleur chemin vers l'emploi. Il semble que ce désir d'être utile est encore ce qui motive au plus haut point les intervenants. Deux autres principes chers à leurs yeux sont l'utilisation rationnelle des ressources et l'équité. En ce sens, les agents s'inscrivent dans l'axe du prescrit : ils avalisent la mission de l'organisation et les principes directeurs de l'offre de services aux individus d'Emploi-Québec (Emploi-Québec, 1999).

Mais ici aussi, la tâche n'est pas simple. Les stratégies qui fonctionnent dans certaines situations et avec certains clients ne fonctionnent pas nécessairement dans d'autres situations et avec d'autres clients. Si la philosophie et les moyens d'intervention ouvertement préconisés sont appropriés avec les clients qui correspondent à la manière dont on les décrit dans les documents officiels, la réalité avec laquelle ils doivent composer, au quotidien, est souvent autrement complexe.

Pour faire face aux situations spécifiques, changeantes et imprévisibles qui s'imposent à eux, les agents sont fréquemment contraints d'aménager les savoirs de référence auxquels ils sont formés, voire d'en élaborer d'autres qui conviennent mieux à ces situations. C'est dans l'action et en naviguant constamment dans l'incertitude et en marge de la rectitude politique qu'ils s'inventent des manières originales de résoudre les difficultés qu'ils rencontrent. Ce faisant, les agents ne sont plus uniquement des personnes compétentes et habiles à appliquer les savoirs prescrits. Ils deviennent des producteurs de savoirs, des personnes qui développent leur propre théorie de l'intervention en l'éprouvant continuellement dans la pratique.

Comme la préoccupation première des agents s'avère la résolution des problèmes concrets que leur posent les clients particuliers, la pratique devance parfois la théorie. À l'instar de plusieurs intervenants terrains, la majorité des agents attribuent leurs réussites à des initiatives pertinentes, créatives, issues de leur longue expérience auprès de la clientèle et mises en place, au premier chef, pour faire face à des exigences pragmatiques; la préoccupation théorique vient alors au second rang. Toutefois, ils construisent parfois aussi leur succès sur la base d'exceptions aux règles prescrites par le modèle d'intervention classique. Dès lors, la réussite leur apparaît tributaire d'une idée qui leur est venue à brûle-pourpoint dans une interaction bloquée, d'initiatives non volontaires, voire d'une réaction de dépit ou de découragement face à une impasse. Dans ces cas, le succès peut paraître inexplicable, du moins dans les termes théoriques prescrits ⁹.

⁹ Tel qu'il sera exposé plus loin, ces initiatives prennent pourtant sens dans les termes de la thérapie brève ou stratégique.

Les pages qui suivent décriront comment les actions des agents peuvent se moduler selon les caractéristiques des clients et, plus précisément, selon : l'engagement volontaire ou non de ces derniers dans une démarche vers l'emploi ; leur degré d'adhésion ou de résistance à la mission et aux objectifs des mesures d'Emploi-Québec ; leur degré plus ou moins élevé de préparation à l'emploi. Elles sont aussi modulées selon la disponibilité ou non des ressources financières et, en corollaire, des mesures de soutien à l'emploi.

Ce faisant nous montrerons comment l'approche du dialogue et de la relation d'aide habituellement préconisée dans la structure officielle des services d'emploi est souvent très efficace. Mais nous montrerons aussi comment cette approche doit être radicalement réinterprétée, voire remplacée par d'autres approches, lorsqu'il s'agit de travailler avec certaines clientèles ou dans certaines situations qui posent problème, notamment :

- avec des personnes non volontaires ;
- avec des personnes qui peuvent devenir « manipulatrices », excessivement « revendicatrices » ou « agressives » parce que leur position ou leur point de vue entre en conflit avec la mission d'Emploi-Québec ou avec les postulats et objectifs des mesures offertes ;
- avec des personnes plus éloignées du marché du travail ;
- dans des situations où les ressources financières disponibles ne permettent plus de soutenir le parcours professionnel de personnes qui, en temps normal, auraient été encouragées à participer à une mesure.

La question de l'engagement volontaire

Tous les clients ne sont pas disposés également à s'engager dans une démarche vers l'emploi. Les agents peuvent rencontrer des clients non volontaires (en particulier, les clientèles soumises à un « Parcours obligatoire », repérées et référées par leur agent d'aide financière). Certains de ces clients verbalisent parfois directement leur point de vue : « Moi, le nègre, je n'irai pas travailler dans une job plate pour le salaire minimum. » D'autres le camouflent uniquement pour ne pas voir leurs prestations réduites.

Selon le modèle d'intervention prescrit, le but de l'entrevue initiale d'évaluation et d'aide à l'emploi est « d'établir une entente de travail, de sonder la motivation du client et sa volonté de participer activement à l'identification et à la résolution de son problème d'emploi » (Emploi-Québec, 1999, p. 45). « La responsabilisation du client se réalise dans le cadre d'une relation d'aide menant progressivement à son autonomie » (ibid., p. 3). En ce sens, l'utilisation des habiletés de base en relation d'aide centrée sur le client (empathie, respect, etc.) et la conduite d'un processus de résolution de problème (clarification du « vrai » problème, identification des « vrais » besoins, motivations, limites et ressources du client, en vue d'établir un plan d'intervention personnalisé) sont les principales stratégies d'intervention recommandées. De fait, cette approche repose sur les postulats de « vérité, sincérité, loyauté, honnêteté et compassion émotive » (Grünbaum, 1984 ; Gellner, 1985 ; in Watzlawick et Nardone, 2000, p. 96). Elle donne des résultats satisfaisants avec des clients minimalement introspectifs, doués pour s'engager dans un processus d'analyse de leur situation et disposés à collaborer. Si elles

existent, les « résistances » initiales des clients seront levées grâce à la qualité de la relation thérapeutique que l'intervenant a su établir.

Face à des patients qui collaborent, [...] qui ne s'opposent pas [et qui ont] une motivation marquée pour le changement associée à de réelles ressources cognitives, la typologie rhétorique et de persuasion appropriée pour les guider vers le changement et la solution de leurs problèmes est de type rationnelle-démonstrative.

[Il s'agira, avec de tels patients] de procéder, cartésienement, à la *redéfinition* logique et rationnelle [de leurs] dispositions émotives, cognitives et comportementales jusqu'à les conduire vers le changement *conscient* (Reda, 1986 ; Guidano, 1987 ; Domenella, 1991 ; in Watzlawick et Nardone, 2000 p. 111).

Or, dans le cas qui nous occupe, les clients non volontaires ne sont pas disposés à collaborer avec l'agent : quelquefois ils se déclarent franchement antagonistes ou encore, manifestent de façon implicite une opposition.

Je suis obligée de les recevoir [les clients du « parcours obligatoires »] et je leur dis : « Regarde bien. Il faut qu'on en arrive à une entente, sinon ton chèque d'aide social va être réduit. » Tu le sais qu'il s'en fout. Il l'a écrit gros comme ça dans le front. Ça flashe ! [Rires]. En plus, je dois vous avouer que le client dont je parle est arrivé avec un rat dans le cou. [Rires].

Dans les termes de l'approche d'intervention classique, leur motivation apparaît nulle aux yeux de certains agents. Ces clients sont loin d'endosser les rôles attendus dans la relation aidant-aidé : ils ne font pas du tout ce que l'agent *croit* qu'ils *devraient* faire (Fransella et Dalton, 2000), selon l'approche prescrite.

Dans un tel contexte, le modèle classique ne convient pas et peut même conduire à des effets pervers ou contre-productifs. Dès le départ, l'absence de demande de la part du client place les agents en position de devoir induire cette demande. En outre, les stratégies d'intervention préconisées, qui postulent un minimum de motivation intrinsèque et de coopération du client, ouvrent la voie à l'utilisation de toutes sortes de comportements dilatoires. Par exemple, un client « forcé » invoquera un déménagement le jour du rendez-vous fixé par l'agent. Un autre n'affrontera pas directement l'autorité représentée par l'agent, mais réfutera indirectement toutes ses suggestions : « Oui, mais... suivi d'une objection » constituera la réponse type de ces clients. Dans d'autres cas, l'agent devra composer avec des attitudes d'indifférence ou d'apathie.

Ainsi, les multiples propositions de l'agent et ses tentatives répétées d'établir une « vraie » relation se butent fréquemment à des fins de non recevoir, souvent implicites, du client. Il s'ensuit une relation « douteuse », honnie par certains agents puisqu'elle heurte leurs valeurs d'utilité, d'efficacité et de justice :

On est obligé de les rencontrer, mais on perd notre temps alors qu'on pourrait aider d'autres personnes. Le client ne se présente pas. Tu avises l'aide sociale. Elle lui envoie une lettre [pour l'aviser de la réduction de ses prestations]. Il rappelle. Il s'amende. On continue. On recommence. C'est ça le problème, c'est de la vraie farce. C'est vraiment une perte de temps extraordinaire.

Au-delà d'un premier réflexe de moralisation où des agents imputent les résultats mitigés de leurs interventions au fait que de tels clients ne veulent pas se donner la peine de travailler, vivent aux crochets de l'État et semblent satisfaits de leur sort, certains réflexes d'intervention alternatifs plus viables se développent.

Avec l'expérience, les agents connaissent certaines limites de l'approche classique auprès de clients non volontaires. Ils savent le temps et l'énergie qu'ils perdent à tenter « l'acharnement thérapeutique », à faire « plus de la même chose » ; ils savent que ces efforts ne les mènent qu'à récolter du dépit comme intervenant. « Là, je traînais la charrue et le cheval ! On ne peut pas les forcer. Ça ne donne rien. » Dès lors, ils gaspillent moins de leur temps de travail à s'investir dans une relation stérile ou à se scandaliser. Les agents deviennent sensibles à tous les indices d'inefficacité de leurs stratégies d'intervention. Se sentir las après une quinzaine de minutes d'entrevue constitue un signe probable que l'agent travaille en lieu et place du client. Cela indique alors la nécessité de se repositionner, sans donner de prise au client. On lui fait entendre : « Là, c'est à ton tour de travailler. J'en ai assez fait. »

Parce que les intervenants savent que d'autres clients attendent et profiteraient davantage de leurs services, certains mettent de l'avant toute une panoplie de stratégies plus près du modèle de la thérapie brève. Ceux-ci ont recours à de multiples techniques de communication persuasive (Watzlawick et Nardone, 2000).

Les agents travaillent avec toute motivation du client, quelle qu'elle soit, – incluant le désir de maintenir le niveau de ses prestations – et l'utilisent comme levier de changement. Une stratégie est de rendre explicites les contradictions tacites ou omissions dans le discours du client pour influencer la relation : « Tu les fais s'expliquer et tu leur ressors leurs affaires. Ils voient bien qu'ils ont l'air naïfs. » Une autre stratégie est de manifester ouvertement sa volonté de collaboration en demandant la réciproque : « Regarde, je pourrais faire en sorte que tu sois coupé, mais je te redonne une chance. » De l'avis des agents, « il est plus facile de retendre la main que de couper parce qu'alors, on coupe tout, la relation aussi ». Avec d'autres clients rébarbatifs, on insistera pour les recevoir en ignorant volontairement l'opposition manifeste et sans perdre d'énergie à s'offusquer.

Toi je vais te donner vingt minutes. Et si dans vingt minutes, tu n'as pas compris, on se revoit dans deux mois, parce que tu vas être coupé et tu vas revenir me voir. Correct ? Salut. À dans 2 mois. Bon été. Je ne me fatigue pas.

Bref, les agents savent que les solutions « finales » face à ces « décrocheurs du système » ne leur appartiennent pas. Dans leur représentation, Emploi-Québec leur confie le mandat de réinsérer ces personnes, ce que n'ont pu réaliser les intervenants du système d'éducation. À leur avis, les réponses à cette problématique débordent largement du travail possible d'un agent d'aide à l'emploi. Doit-on envisager un encadrement plus strict pour ces personnes ? Des écoles pour décrocheurs ? Les agents ne sauraient le dire. Cependant, comme ces personnes « repérées » ne représentent qu'une petite partie de leur clientèle, ils s'en accommodent en ajustant leur approche et leurs stratégies d'intervention.

La question de l'adhésion à la mission et aux objectifs des mesures d'Emploi-Québec

À une extrémité d'un continuum, se situent des clients dont les motivations concordent avec les objectifs des mesures d'Emploi-Québec ; à l'autre extrémité, il y a ceux qui veulent être autorisés à s'inscrire à une mesure pour des raisons non concordantes avec sa mission première.

Officiellement, les mesures ont pour objectif « de réduire les obstacles à l'intégration au marché du travail du client » (Emploi-Québec, 1999, p. 3). La finalité de l'intervention de l'État en la matière est : « la réduction des déséquilibres du marché du travail et notamment, du chômage et des coûts économiques et sociaux qui y sont associés » (ibid., p. 2). Tel que le formulent les agents : « Il s'agit de décoller les gens de l'aide sociale, de l'aide de la société. » Pourtant, Emploi-Québec attire aussi :

- Des personnes qui veulent participer à une mesure qui, théoriquement, n'est pas adaptée à leur situation (exemple : aller dans un organisme qui vise à développer des attitudes propices au travail alors qu'une personne prétend qu'elle n'a aucun problème en ce domaine).
- Des personnes qui confondent la mesure avec un « vrai » travail. Pour les agents, à l'instar d'Emploi-Québec, un emploi se définit comme « une occupation rémunérée [qui] peut correspondre à un travail salarié ou autonome » (Emploi-Québec, 1999, p. 1).
- Des personnes qui envisagent de demeurer prestataires d'une forme ou d'une autre de soutien du revenu, mais qui veulent voir leurs prestations majorées (certaines mesures entraînent le versement d'une allocation supplémentaire de 30 \$ par semaine) pour se constituer une paie qui a du bon sens, selon eux.
- Des personnes qui considèrent que les services ne sont pas satisfaisants et que l'État n'en fait pas assez pour des personnes comme elles.

Toutes ces personnes posent problème aux agents parce qu'elles veulent quelque chose qui ne cadre pas avec les objectifs d'Emploi-Québec. Cette non concordance des motivations et attentes des personnes avec la philosophie et les mesures d'Emploi-Québec entraîne des situations problématiques typiques. Il y a des clients agressifs, parfois revendicateurs à outrance : « Ils se comportent comme si tout leur était dû. » Si la mesure à laquelle ils voulaient s'inscrire n'est pas autorisée, ils peuvent manifester de la

colère envers l'agent. « Ils font du bruit » et n'hésitent pas à porter leurs doléances à qui veut les entendre. Motivés à obtenir un gain financier ou un service quelconque, certains individus semblent prêts à utiliser toutes les possibilités que leur permet le système pour arriver à leurs fins. Ils sont souvent considérés comme étant « manipulateurs, têtus, têtoux de système ».

Selon le modèle prescrit, certaines carences individuelles « adaptatives, professionnelles, financières et environnementales » expliqueraient ces attitudes et les comportements qui y sont rattachés (Emploi-Québec, 1999, p. 66-67). En conséquence, dépasser la demande initiale du client, l'amener à découvrir ses obstacles à l'emploi et à combler ses « véritables » besoins devraient, en théorie, conduire ce client vers la résolution de ses « véritables » problèmes d'emploi et, à terme, vers l'insertion socioprofessionnelle. Watzlawick et Nardone (2000, p. 110) schématisent cette approche d'intervention de la façon suivante :

- La rhétorique de persuasion des théories rationalistes et psychodynamiques est fondée sur :
- l'étiquetage diagnostique propre au modèle adopté ;
 - l'endoctrinement théorico-comportemental ;
 - la structuration d'un processus thérapeutique [...] en phases et rites de passage et d'initiation.

Dans le contexte du travail des agents d'aide à l'emploi, deux remarques s'imposent à ce propos. D'une part, ce cadre d'intervention repose sur une logique de déficit à combler, c'est-à-dire sur une logique de « normalité » à atteindre. On postule que le client, considéré *a priori* déficitaire, admettra, à plus ou moins longue échéance, la définition de l'agent de ses difficultés; cela n'est pourtant pas toujours le cas. Selon Watzlawick et Nardone (2000, p 111), « la catégorie de patients, à qui l'on peut appliquer la théorie rationaliste avec effets pragmatiques, est franchement trop restreinte ».

D'autre part, cette « orientation prévoit un changement long et graduel en ligne avec une forme de persuasion fondée sur la conviction rationnelle : il s'agit par conséquent d'une rhétorique adaptée aux thérapies à long terme » (ibid., p. 110). Or, le temps imparti aux agents pour appliquer ce modèle s'avère fort limité.

La durée moyenne d'une entrevue initiale, qui permettrait de statuer sur l'autonomie du client dans les quatre domaines d'employabilité, est estimée à 20 minutes environ et jusqu'à 40 minutes si un plan d'intervention est élaboré. [...] L'élaboration du plan d'intervention, la référence à une mesure, l'identification de l'accompagnement requis, de l'aide financière s'il y a lieu et du prochain contact pourraient ajouter 20 minutes au temps d'entrevue (Emploi-Québec, 1999, p. 100).

Concrètement, les propos des agents témoignent d'un écart important entre le modèle d'intervention préconisé et leur pratique :

Quand on est allé à notre formation, on a critiqué le modèle. J'étais là et j'ai critiqué : « C'est ridicule comme modèle. Le modèle parfait dure deux heures, alors que tu as une demi-heure », d'une part. D'autre part, j'étais insultée comme agent. La formation qu'on a eue sur vidéo... c'était nous ridiculiser dans le travail. Tout était droit, tout était compté, tu répétais vingt-cinq fois la même phrase. On avait l'air assez naïseux !

Eux, ils s'imaginent que la relation d'aide, ça va comme avec un livre : règlement un, deux... Le modèle de base, ça dit : Tu rencontres un client, tu vas avec sa porte d'entrée, tu lui poses des questions ouvertes. S'il parle trop, tu lui poses des questions fermées. Tu arrives, tu fermes et tu descends ton entonnoir de résolution de problème et c'est ça ! Et tu fais ça en vingt minutes ! Hey... Regarde !

Dès lors, l'application plus ou moins stricte de ce modèle peut mener des agents et des clients à des impasses relationnelles, à l'enlisement des parties dans des relations improductives ou même à des escalades peu propices à la réalisation de leurs objectifs réciproques. Deux exemples permettront d'illustrer de tels effets pervers.

Le premier exemple consiste à travailler en cherchant à ce que le client admette avoir un problème :

Normalement, tu as un problème, parce que le client doit aller volontairement sur une mesure. Emploi-Québec contrairement à l'assistance emploi, c'est volontaire. Si le client admet avoir un problème, ceci multiplie les possibilités d'intervention, c'est plus facile de le convaincre d'aller sur une mesure pour le régler, avant d'intégrer le marché du travail.

Sans nier qu'il soit effectivement plus facile de travailler avec un client avec lequel on peut s'entendre sur la définition du problème et de la solution, il arrive assez fréquemment que le client ne reconnaisse pas son problème ou qu'il envisage d'autres solutions que celles qui sont disponibles et offertes par l'agent. Dans ce cas, la référence à une mesure (par exemple à une activité d'orientation ou de préparation à l'emploi) risque fort de mener à une impasse, puisque le client sera enclin à rendre la tâche difficile à l'agent, puis aux autres intervenants auxquels on l'aura référé. En bout de course, les résultats attendus par l'agent risquent de ne pas être atteints. Dans un modèle qui postule la coopération du client, les agents se trouvent alors dans la position paradoxale où ils doivent, en tout premier lieu, convaincre un client « sans problème » qu'il en a un !

Ainsi, face à un client « de qui ce n'est jamais la faute », « sans problème » ou qui prétend avoir toutes les compétences pour s'intégrer en emploi, l'utilisation du modèle traditionnel conduit l'agent à expliquer le cheminement habituel menant à l'autorisation d'une mesure et à essayer, au moyen de questions détournées, de faire voir au client qu'il a un problème. En somme, l'agent tente de « vendre » au client une définition imposée de « son problème ». En réaction, le client maintient son idée première, réitère sa demande initiale ou, à défaut, essaie d'obtenir une autre mesure tout en se plaignant du fait que « le

gouvernement ne veut pas l'aider ». C'est l'escalade implicite. Plus l'agent répète ses stratégies classiques, plus le client est incité à cacher son jeu, à recourir à des tentatives de chantage affectif ou encore, à faire montre d'agressivité. Une telle prise de position du client a tout l'heur d'indisposer l'agent : celui-ci se sent à la fois excédé et coupable de ne pas aider le client. Ce dernier part insatisfait. Les deux parties sont perdantes à moins d'un recadrage radical de la situation.

Second exemple. Le client fait une demande qui ne correspond pas aux objectifs de la mesure à laquelle il désire participer : il possède déjà l'expérience que la mesure est censée lui permettre de développer. Selon le modèle prescrit, le refus de l'agent se justifiera par une explication des critères d'admissibilité à une mesure et par une tentative de faire comprendre au client la logique administrative de sa décision négative. De son côté, le client explicite la logique de sa propre position et exprime son désaccord face à la décision de l'agent. Un nouveau cycle d'interactions réciproques avec des résultats similaires de part et d'autre commence. Le client peut alors faire appel à un employeur potentiel pour ébranler l'agent et revenir ensuite à la charge auprès de ce dernier. Le client peut aussi faire valoir ses arguments à un collègue ou supérieur de l'agent et ainsi obtenir un appui au sein du CLE ; ou encore, il pourrait « magasiner » d'un CLE à l'autre jusqu'à ce que quelqu'un lui prête une oreille attentive... D'un certain point de vue, ces actions peuvent être qualifiées de « manipulations hypocrites » par les agents, mais elles peuvent aussi être considérées comme des signes de persévérance et d'habileté. En transformant ainsi la représentation qu'on se fait de la relation, la négociation peut se jouer dans une interaction où l'agent ouvre le jeu du client sans animosité, mais avec une cohérence qui suscite le respect mutuel.

On constate que les avenues d'intervention de l'agent se réduisent tant et aussi longtemps qu'il se représente le client comme étant non motivé, « à idée fixe », « sans problème » ou « manipulateur ». Plus l'agent s'enferme dans ces représentations, plus il tente de convaincre le client d'admettre « son » problème et plus le client résiste aux définitions de l'agent. Plus l'agent essaie de faire admettre son propre point de vue au client, plus ce dernier fait de même. La rencontre de représentations divergentes mène à un blocage de la relation, à un blocage stérile qui se traduit généralement par des difficultés à « faire bouger » le client et des difficultés à établir une relation thérapeutique privilégiée. Paradoxalement, le zèle qui consiste à trop bien faire son travail selon le modèle prescrit peut mener l'agent à une incapacité de mener à terme sa mission d'aide au client.

Avec l'expérience, les agents fondent de moins en moins leurs interventions sur de telles représentations des clients qui leur posent problème, non pas parce qu'ils deviennent plus tolérants, mais parce qu'ils ont appris la non viabilité de telles stratégies et qu'ils savent être efficaces autrement. Ils conçoivent donc que les clients puissent être motivés par autre chose que ce que prévoit le prescrit.

Par exemple, plutôt que de considérer que les clients « manquent de motivation » s'ils se présentent au CLE « sans problème », des agents leur prêtent alors un minimum de

motivation. Selon ceux-ci, se présenter à un CLE, c'est déjà faire preuve de motivation et reconnaître minimalement qu'on a besoin d'aide.

Peu importe la raison pour laquelle il est venu... Pour lui, déjà de rentrer, de passer la porte, c'est quelque chose. Oui, c'est sûr qu'il vient pour le 30 \$. Mais ce qui compte c'est qu'il est venu. Dans le fond, je me dis ça. Je suis bien « lousse » au départ et après je me resserre tout le temps.

Ce faisant, ils évitent les impasses décrites précédemment. Ils se génèrent des possibilités d'intervenir autrement et d'obtenir, sinon des effets probants et productifs, au moins la certitude d'avoir « fait une bonne job » c'est-à-dire d'avoir offert un travail de qualité au client tout en utilisant leurs ressources (temps, énergie) et celles de l'organisation avec équité et efficience. Ils tentent d'autres lectures du comportement du client et expérimentent d'autres stratégies d'intervention. Voyons quelques-unes de ces stratégies développées par les agents dans des interactions avec des clients dont les motivations, objectifs ou attentes diffèrent de ceux d'Emploi-Québec ?

Du bon usage des attentes auto-validantes

Repérer rapidement les indices d'inefficacité des interventions traditionnelles et ne pas hésiter à changer de cap pour faire bouger un client est une stratégie qui produit parfois des effets intéressants. Par exemple, malgré leurs réserves, des agents pourront référer un client « qui se prétend sans problème » à un organisme qui pourra l'aider à faire son c.v. On fait faire un pas au client, implicitement, et on lui prédit la réussite : « Avec toutes les compétences que tu as, tu connais les techniques d'emploi, tu te connais bien... Demain matin, si tu mets les efforts requis pour ta recherche d'emploi, je suis sûre que tu réussiras. »

Jouer à Socrate

Il s'agit ici de suivre la logique du client jusqu'à lui en faire voir tous les côtés, ceux qui pour lui sont « vrais » et ceux qu'il omettait. Le client constate qu'il ne se trompait pas, mais qu'il ne voyait pas l'ensemble de la situation. En d'autres termes, sans jamais dire au client qu'il fait erreur, par des techniques de communication (telles la suggestion indirecte), l'intervenant oriente la communication dans la direction qu'il désire. Voici un exemple :

C'est un client qui voulait absolument augmenter son soutien au revenu. Après une demi-heure de discussion au téléphone, j'ai fini la conversation en lui disant : « Si ce qu'on vous donne ne vous convient pas, il est temps d'envisager d'aller travailler. » J'étais à bout, quoi, d'essayer de trouver des arguments sur des choses qui me fatiguaient.

Cela a eu pour effet que le client s'est arrêté là et a déclaré qu'il était peut-être temps qu'il se prenne en main. Le client s'est trouvé pris à son propre jeu.

C'était une expérience où, sans le vouloir, j'ai trouvé une solution pour mettre fin à une discussion qui était interminable. Ça n'a pas été volontaire, mais ça a été efficace !

Adopter les définitions du client

Cette stratégie consiste à ne contester ni la définition du problème du client ni sa définition de la solution. C'est « prendre le client où il est et où il veut bien aller selon lui ». Par exemple, un client « sans problème » sera référé à un organisme externe afin que les intervenants sur place le conduisent à prendre conscience de « son problème ». Dans certains cas, les agents considèrent que c'est une mission possible pour ces ressources externes.

Transparence et négociation explicite

Avec d'autres clients, la stratégie retenue est celle de la transparence et de la négociation explicite. Par exemple, une agente explique qu'elle pourrait proposer différents scénarios à un client qui se déclare « sans problème d'emploi », mais qui veut participer à un projet de préparation à l'emploi :

Ou tu n'as pas de problème et tu n'y vas pas. Ou, peut-être, as-tu un problème que tu ne connais pas et ça te tente de t'améliorer ?

Il s'agit de négocier une entente où les deux parties de l'interaction font des concessions jusqu'à ce qu'ils arrivent à une position relativement confortable.

S'entend-on que tu dis que tu n'as pas de problème, mais je suis prête à te référer sur telle mesure si tu fais ceci ou cela avant ?

L'approche d'intervention pourrait, dans ce cas, ressembler à ceci :

- Envoyer le client « tester dans la réalité », à condition que celui-ci « fasse son bout » : « Je l'envoie si c'est moitié 'oui', moitié 'non'. »
- Manifester verbalement son désaccord, s'il y a lieu : « Je te donne une chance ; je t'envoie et je ne suis pas d'accord. »
- Si après deux tests, l'agente a suffisamment de motifs de refus, elle lui dira clairement que « ce sera 'non' pour l'avenir ».
- En d'autres mots, l'agent n'exprime son refus formel qu'au moment où le client lui aura donné suffisamment d'éléments pour le faire.

C'est comme ça que j'arrive à dormir. On gagne la confiance du client comme ça. Et, alors, il avance et règle ses problèmes.

On constate toute la richesse des stratégies mises de l'avant dans cette seule situation. Les objectifs y sont multiples et ouverts. Le principe d'équité est manifeste. L'agente se positionne pour se sentir en paix avec sa conscience professionnelle en donnant sa chance au coureur, mais en restant vigilante pour éviter les abus. Dans l'optique où un client peut toujours contester une décision, l'agent se protège en faisant en sorte que le client apporte lui-même les éléments qui pourraient justifier un refus. En somme, on voit se dessiner

doucement une intervention qui considère et concilie les intentions et les visées du client, de l'agent et de l'organisation.

Connotation positive

Ce type d'intervention vise à valoriser un client pour le faire « décrocher de son idée fixe », en le conduisant à conclure qu'il n'a pas besoin de la mesure demandée :

Soit qu'il ait de l'expérience, soit que les connaissances qu'il irait chercher dans cette mesure-là lui apparaîtraient trop élémentaires ou désuètes. Bref, on lui dit qu'il est plus avancé que ça !

On connote alors positivement les acquis du client pour l'emmener vers d'autres terrains, en invalidant implicitement son premier choix. L'objectif est d'orienter le client vers d'autres pistes, vers d'autres services jugés plus adaptés : « En général, avec une telle stratégie, les clients embarquent et partent sur autre chose que leur idée de départ. »

Confrontation directe

Face à un client qui manifeste des comportements agressifs ou peu propices à l'insertion socioprofessionnelle, l'agente pourrait lui verbaliser carrément qu'elle pense qu'il a un problème et qu'il doit y travailler : « Tu es prêt à me sauter dans la face et ce n'est pas une attitude convenable pour le marché du travail. »

Avancer lentement

En interaction avec un client qui refuse tout compromis quant à sa demande hors normes, lui enjoindre d'y réfléchir, de ne pas se presser ou accepter que la personne aille « mûrir » chez elle un bout de temps constitue une autre stratégie efficace.

Confrontation de croyances

Ce type d'intervention est fréquemment utilisé avec des clients dont la représentation du « travail » diffère notablement de celle d'Emploi-Québec. Selon ces clients, participer à une mesure dans un organisme communautaire, devoir exécuter certaines tâches et obtenir en retour une majoration de prestation de 30 \$ par semaine constitue un « emploi ». Les agents savent par expérience que pour certains clients, en particulier ceux dont l'histoire de dépendance à l'État remonte à plus de 120 mois, il s'agit là « d'un mode de vie ». Leur approche d'intervention se schématise alors de la manière suivante :

- d'abord, découvrir comment le client se représente le travail ;
- si le client conçoit le travail comme une activité à exercer à raison de 15 heures par semaine, au sein d'un organisme quelconque, il s'agit de « discuter de valeurs avec ce client ». L'intervenant « essaie de le faire cheminer en respectant son point de vue » ; le client doit aussi respecter le point de vue de l'agent. La « confrontation de croyances » consiste à négocier les représentations du « travail » en présence.

Cette stratégie prouve également sa pertinence et son utilité avec les « éternels revendicateurs ». Par exemple, en mettant en parallèle la situation de la personne qui réclame toujours plus avec la situation d'autres prestataires qui reçoivent moins de soutien, avec des travailleurs à petits salaires ou avec des étudiants qui s'endettent pour se former, l'agent peut amener certains clients à changer de discours.

Elle était insatisfaite du montant d'argent qu'on lui donnait. Elle revendiquait tout le temps. Jusqu'au jour où on s'est assises ensemble : « Regarde. Il y en a qui sortent des études et ils vont avoir des dettes importantes sur le dos. » Je lui ai fait faire un petit bout de chemin dans la dernière année. À la toute fin, elle a lâché le morceau, elle a dit : « Je me compte chanceuse. Mon petit beau-frère a 15 000 \$ de dettes, il a fait un bac, il n'a pas de job et il faut qu'il retourne faire une autre formation. Il va ressortir avec 30 000 \$. Moi, je vais avoir une job à quatorze ou quinze dollars de l'heure en partant, et pas de dettes. »

L'ensemble des stratégies novatrices exposées jusqu'ici ouvre un espace de négociation entre les deux partenaires. « Tout dépend de la façon de l'agent de présenter les choses : le client peut changer sa façon de voir, arriver à ne pas avoir ce qu'il veut et que ce soit correct. »

Bref, les stratégies des agents s'avèrent variées et modulées selon les positions et problématiques des clients. En outre, elles sont aussi en lien direct avec leurs représentations du client. Certaines définitions du client coïncident des agents et leur coupent des possibilités d'intervention, par ailleurs efficaces. D'autres représentations du client sont plus productives tant du point de vue du client que de celui de l'agent. Même l'organisation y gagne en crédibilité puisque plusieurs clients évalueraient la qualité de service d'Emploi-Québec à partir de leurs relations avec ses agents (et moins en fonction des mesures offertes) : « Le client ne regarde pas les mesures. Il regarde l'agent. »

Par ailleurs, l'écart au modèle prescrit dans l'intervention induit différents sentiments selon les agents et selon les circonstances. Dans plusieurs cas, l'utilisation de l'influence personnelle est délibérée : on considère les aspects persuasifs ou dissuasifs de la communication comme des éléments inhérents à son rôle. Même les techniques de dissuasion-déstabilisation de la position adoptée par le client peuvent alors être considérées comme résultantes d'une analyse très fine de l'interaction et de l'organisation. Watzlawick et Nardone (2000, p. 110) décrivent ce type d'influence comme « la rhétorique de persuasion des thérapies stratégiques [...] adaptée aux thérapies brèves et focalisées » :

- l'adoption du langage, de la « position » du patient ou de sa « vision » du monde ;
- le recours [...] à de multiples techniques de communication persuasive ;
- les injonctions de comportement à mettre en acte en dehors des séances (prescriptions comportementales directes, indirectes et paradoxales).

Alors qu'ils pourraient se donner le mérite de la réussite en considérant qu'ils ont développé des manières de faire efficaces et fondées sur de très bonnes habiletés relationnelles, il arrive pourtant que des agents éprouvent un vague sentiment de culpabilité : On considère une manière de faire « peu classique » comme répréhensible parce qu'elle apparaît « manipulatrice ». Parfois encore, l'impression d'avoir réussi par hasard peut s'accompagner d'un sentiment d'inconfort, si elle est liée à des interventions non orthodoxes, à des interventions dont la légitimité n'est pas reconnue.

La question de la préparation à l'emploi

Sur un continuum, on peut trouver :

- les personnes qui ont les qualifications et les compétences personnelles pour se trouver du travail (personnes qualifiées, sans problème majeur) ;
- les personnes plus loin du marché du travail (peu qualifiées, peu d'expérience, pas tout à fait prêtes) mais qui peuvent se trouver du travail avec un certain soutien ou après une formation ;
- les personnes très loin du marché du travail, qui vivent souvent des difficultés associées à leur difficulté d'intégration à l'emploi (santé mentale, alcoolisme ou toxicomanie, souvent des personnes qui n'ont jamais travaillé).

Avec les personnes motivées et dont le profil correspond aux objectifs des mesures offertes et disponibles, l'approche de relation d'aide traditionnelle semble pertinente. Il s'agit de s'entendre avec le client sur une démarche à suivre, de le revoir au moment critique de son parcours, de l'encourager et de l'aider à profiter des services qui feront en sorte qu'il trouvera un emploi.

Cependant, on ne rencontre que ponctuellement de tels clients ; les seconde et troisième catégories de personnes constitueraient de plus en plus la clientèle habituelle des CLE. Ce qui est remarquable ici, c'est que les agents ont de l'espoir non seulement pour les personnes dites plus proches du marché du travail, mais également pour des personnes qui sont peu qualifiées tout en démontrant la motivation requise pour se trouver un travail. Du point de vue des agents : « N'importe quel client qui veut... Pas de problème : même si c'est long, c'est plaisant ! »

L'approche d'intervention prescrite n'exclut pas le long terme avec de telles clientèles. Lorsque ces dernières correspondent suffisamment au modèle, c'est-à-dire quand elles se présentent comme volontaires, motivées et d'accord avec les objectifs des mesures, les agents sont très tolérants face à ces personnes en difficulté. On peut faire l'hypothèse que les intervenants se sentent « aidants » par rapport à ces individus, ce qui rejoint une dimension positive de leur rôle, tel qu'ils le conçoivent. Toutefois, avec les plus démunis d'entre eux, les agents visent alors davantage une forme de réinsertion sociale que professionnelle.

Les stratégies classiques que les agents reconnaissent importantes, voire essentielles, avec les clients « en dessous du plancher » renvoient aux interventions suivantes :

- témoigner du respect aux individus pour leur redonner un peu de dignité ;

- valoriser la personne via ses acquis, si minimes soient-ils, pour la « regonfler », lui permettre de récupérer un peu d'estime d'elle-même, *avant* de penser à une quelconque mesure ;
- référer le client à de « bons organismes externes » capables de soutenir une intervention de longue haleine.

On reconnaît la nécessité des mesures d'insertion sociale pour les individus qui subissent fréquemment échec après échec dans leurs tentatives d'intégration sociale : « Si ils ne participaient pas à ces mesures, ils seraient enfermés dans leur sous-sol ou dans leur chambre. Ils n'oseraient même pas sortir. Ils sont déficients. » L'espoir que les agents entretiennent à cet égard est que : « Si, un jour, ces clients ont un certain niveau d'employabilité, ne serait-ce que du bénévolat, au moins ils auront appris à sortir de chez eux, à bouger. »

Cependant, plusieurs agents se demandent si ce travail revient à Emploi-Québec étant donné sa mission première : l'emploi. Les agents se déclarent parfois démunis pour intervenir auprès de clientèles spécifiques (problèmes de santé mentale, déficiences de toutes sortes...). De fait, ils savent qu'ils ont à gérer au quotidien un paradoxe : tenter de réinsérer au travail des personnes inaptes au travail.

La question de la disponibilité des ressources financières

À l'instar de toute organisation, la disponibilité des ressources financières joue un rôle prépondérant dans l'offre de services d'Emploi-Québec. Lorsque les ressources financières sont taries, des clients qui, en d'autres circonstances, auraient pu bénéficier de mesures de préparation à l'emploi ou de formation, se trouvent privés de ces services. Pire encore, si on rompt unilatéralement une entente prise de bonne foi entre les parties, les clients peuvent devenir méfiants, manifester leur désaccord avec violence ou remettre en cause leur projet d'insertion lui-même.

Comment travailler quand il n'y a plus d'argent ? Une stratégie utilisée par plusieurs agents est de rester franc avec le client et de prendre une saine distance critique avec l'organisation : « Je le dis qu'il n'y a plus d'argent. Nous ne sommes pas là pour sauver le système. » En plus d'éviter tout malentendu, cette stratégie directe évite bien des pertes de temps au client et à l'agent. « J'ai de la misère avec les affaires qui ne sont pas transparentes. Si on cache la situation, le client va revenir dans trois mois et il faudra recommencer à travailler. »

Dès lors, si le client a un projet qui converge avec les services d'Emploi-Québec, l'intervention des agents visera à encourager le projet du client via une autre voie, dans la mesure du possible. Par exemple, on référera aux prêts et bourses un client qui veut s'engager dans un programme menant à une attestation d'études collégiales (AEC). S'il n'existe aucune avenue de remplacement, l'intervenant sera tout de même attentif à valoriser le réalisme du projet du client et à l'encourager à revenir plus tard.

Par ailleurs, des agents constatent même certains effets positifs de la non disponibilité des ressources financières : « On travaille les vraies affaires. » Lorsque les clients ne peuvent à peu près rien espérer financièrement d'Emploi-Québec, ils peuvent parfois accepter de s'investir dans l'élaboration d'un projet professionnel sérieux.

* * *

En marge de l'approche d'intervention prescrite...

Pour conclure cette section, nous pouvons remarquer que les agents veulent être utiles, efficaces, cohérents et justes avec les clients. Ils cautionnent les bases de la mission de leur organisation, mais ils réalisent parfois cette mission en prenant des chemins de traverse. Nous notons toutefois aussi qu'un des savoirs pratiques essentiels développés dans les interactions avec des clients qui ne correspondent que plus ou moins à l'approche d'intervention préconisée, est la constatation « qu'on ne peut pas ne pas négocier » :

S'il est très difficile de forcer les autres à poser tous les gestes espérés ou de les contraindre à concevoir le monde d'une manière donnée, on peut à tout le moins influencer leurs attitudes dans une large mesure en tenant pour acquis leur désir de voir leur identité confirmée par les comportements des autres (Dionne et Ouellet, 1990, p. 121).

Dans cette optique, les agents d'aide à l'emploi ont appris, par expérience, l'importance d'inclure dans leur perspective celle du client. Sans nier leur propre perspective, ils savent que cette manière de travailler leur permet d'élargir leur éventail d'interventions stratégiques et d'assouplir le cadre relationnel dans lequel ils évoluent avec les clients. Ils connaissent les types de clientèles avec lesquels le modèle prescrit risque de mener à une impasse et savent se tirer d'affaires quand les stratégies classiques découlant de ce modèle s'avèrent inefficaces. Plusieurs agents ont ainsi recours à des interventions originales et ajustées à leur vis-à-vis : celles-ci impliquent l'ouverture à l'autre et à sa « vision » du monde, la finesse nécessaire au changement de cap avec élégance, l'intuition et la créativité.

Aux prises avec les difficultés pratiques que leur posent les situations interactives concrètes, les agents se doivent d'être inventifs. En effet, les discours et les formations d'où sont évacuées les dimensions conflictuelles et de négociation entre les positions d'Emploi-Québec et les celles des clientèles réputées difficiles ne réussissent pas toujours à les soutenir. Même si l'organisation investit dans la formation, les intervenants sur le terrain semblent rester relativement seuls à porter le poids des relations difficiles qu'ils essaient de dénouer au quotidien.

4. LES VOIES A PRIVILEGIER, LES EGAREMENTS ET LES PARADOXES

Au fil des échanges, les agents amenaient régulièrement des commentaires à propos des mesures ou des formes de soutien à l'emploi auxquelles ils croyaient davantage, mais aussi à propos de certaines pratiques qu'ils critiquaient ou qui, de leur point de vue, comportaient des effets pervers indésirables. Nous avons jugé utile de les interroger de manière un peu plus systématique à ce propos.

Alors que la deuxième partie de ce rapport porte sur l'organisation du travail et que la troisième partie porte sur les stratégies déployées par les agents dans les diverses situations plus ou moins problématiques auxquelles ils font face avec les clients, cette quatrième partie porte plutôt sur ce que les agents savent de l'efficacité et de la pertinence économique et sociale des formes de soutien à l'emploi offertes ou pouvant être offertes par l'État.

Afin d'avoir accès à l'évaluation que les agents font des services actifs de soutien à l'emploi qu'ils connaissent, nous leur avons demandé de faire un exercice qui consistait à relever des formes de soutien à l'emploi qu'ils favorisent particulièrement et des formes de soutien à l'emploi qui, selon eux, posent problème ou devraient être revues. Les pages qui suivent feront état des questions qui leur ont été posées à ce propos puis des résultats qui se sont dégagés de la délibération lorsque les réponses des uns et des autres ont été mises en commun.

Les questions de départ et l'appréciation générale des services

Au départ, nous avons demandé aux agents de se référer à ce qu'ils connaissent des clientèles, à ce qu'ils croient utile pour favoriser l'intégration socioprofessionnelle et à ce qu'ils considèrent économiquement et socialement justifié afin de faire, individuellement, un exercice préparatoire à une discussion en groupe. Cet exercice consistait à nommer au moins deux formes de soutien à l'emploi qu'ils favorisaient parce que leur expérience leur avait appris que ces formes d'aide étaient adaptées et efficaces pour certaines clientèles et dans certaines situations ; on leur demandait ensuite de nommer au moins deux formes de soutien à l'emploi qui, de leur point de vue, posent problème parce que leur expérience leur avait appris que ces formes d'aide étaient peu adaptées et peu efficaces pour certaines clientèles et dans certaines situations ou encore parce qu'elles comportaient des paradoxes.

Nous entendons par formes de soutien en emploi, les mesures incluses dans la gamme des services d'Emploi-Québec, mais aussi les pratiques ou formes de soutien à l'emploi (incluant le soutien à l'insertion professionnelle) qui pourraient être adaptées ou ajoutées. Les réponses n'avaient pas à se limiter aux mesures, telles qu'elles sont officiellement

formulées. Les agents pouvaient parler d'une dimension particulière d'une mesure ou d'une manière de l'appliquer qui s'avérait intéressante ou problématique à leurs yeux.

Après avoir nommé les formes d'emploi dont ils voulaient discuter, les agents étaient ensuite invités à préciser les circonstances ou les situations dans lesquelles les formes d'emploi retenues étaient efficaces ou problématiques et à expliciter le raisonnement qui sous-tendait leur jugement. C'est à partir de cette réflexion individuelle que la discussion en groupe a été menée.

Comme nous l'avons souligné précédemment, les agents semblent dire que la gamme actuelle de services actifs de soutien à la main-d'œuvre est assez large et qu'elle permet, dans les circonstances normales, de répondre à une diversité de situations et aussi à une diversité de clientèles. On dit aussi que cette gamme de services est, somme toute, plutôt généreuse.

Nous avons aussi entendu que les agents se débrouillent relativement bien avec leur « boîte à outils » parce qu'ils ont appris à tirer le meilleur profit possible de ce qui est à leur disposition pour cheminer avec leurs clients. Par ailleurs, si la plupart des mesures sont bonnes en soi, c'est souvent l'utilisation qui en est faite ou certains effets pervers qu'elles produisent qui, selon les agents, peuvent être discutables.

Au départ, la mesure, elle est bonne. Dans l'essence même, toutes les mesures sont bonnes. C'est parce qu'ils forcent la note à vouloir des critères... C'est dans tous les programmes ça.

Voici les résultats plus spécifiques des délibérations à propos des formes de soutien à l'emploi à privilégier, mais aussi de certaines composantes de l'offre de services qui mériteraient d'être reconsidérées.

La formation utilisée à bon escient

Les agents reconnaissent unanimement les effets positifs des mesures de formation qui permettent à des personnes de reprendre les rênes de leur vie et d'avoir une deuxième chance. En permettant à des personnes sous-scolarisées de décrocher un diplôme d'études secondaires, condition d'admission minimale à presque n'importe quel travail, on ouvre déjà plusieurs portes.

Une mesure qu'on favorise beaucoup chez-nous, c'est la formation, parce que nos clients sont peu scolarisés. Peu importe si tu es débrouillard ou non, avec un Secondaire II, tu es assuré de toujours être vulnérable. Pour moi, la mesure de formation est très importante.

La plus belle chose pour les gens, je pense, c'est la formation scolaire. Pour la personne qui a la chance, qui a le bagage qu'il faut, on achète un cours de botanique. Je vais te dire une chose, ils ne traînent pas en sortant. Un mois après qu'ils finissent, on se les arrache.

Avec les possibilités de formation offertes les personnes peuvent s'inscrire en formation générale pour, ensuite, s'inscrire dans une formation professionnelle et décrocher un diplôme sans avoir de dettes à rembourser. Ces mesures sont considérées comme étant très généreuses.

Si j'étais cliente, et qu'on me soutenait financièrement pendant mes études, je serais très heureuse. Tu ne vis peut-être pas riche durant tes études, mais tu vis aussi bien que les personnes sur les prêts et bourses et tu n'as pas de dette à rembourser à la fin de tes études.

On est en voiture avec Emploi-Québec. J'ai eu une cliente, quand je l'ai eue, elle avait un secondaire I et elle est rendue en techniques de garderie. Elle est monoparentale, deux enfants. Elle n'avait pas d'aide sociale. Elle a eu toujours des petits emplois avec un petit taux de chômage. Elle a été soutenue trois ans de temps et elle va terminer sa technique avec des stages.

Les agents sont satisfaits de voir que des personnes profitent bien de la mesure et finissent par décrocher le diplôme professionnel qui les mènera à un emploi. Pour des raisons d'équité, ils se questionnent néanmoins sur ce qui peut justifier qu'une personne qui passe par Emploi-Québec puisse se faire soutenir financièrement durant toutes ses études alors qu'une autre personne bénéficiant du programme de prêts et bourses assume tous les coûts de la formation et finisse avec une importante dette à rembourser.

En ce sens, certains agents seraient aussi en faveur d'une légère contribution de la personne pour défrayer les coûts de sa formation, surtout si elle décroche un emploi à la suite de cette formation.

Tout faire pour le client, je ne suis pas d'accord. Payer tous les frais de formation, payer les crayons, les effaces... Il faudrait qu'il fasse un petit bout de chemin, qu'il aille chercher un petit montant pour payer sa place de cours. Des fois, ça ne lui ferait que du bien pour sa motivation.

Plusieurs agents ne voient pas non plus les raisons qui font que des personnes soient généreusement soutenues par Emploi-Québec, alors qu'elles s'inscrivent dans des formations admissibles au programme d'aide financière du ministère de l'Éducation.

Je suis d'accord pour qu'on soutienne les mesures de formation non admissibles aux prêts et bourses. Mais quand on vient dire à une personne sur le chômage qu'on va la prendre sous notre aile, qu'elle n'aura pas à s'inscrire aux prêts et bourses et qu'on va tout payer pour elle alors qu'on répond à l'autre : « Toi, tu vas aller t'endetter avec les prêts et bourses parce que tu n'entres pas dans nos petits critères », c'est injuste.

Si les mesures de formation sont excellentes pour certaines personnes, il arrive pourtant, selon les agents, qu'elles soient mal utilisées. Cela se produit lorsque la formation n'est qu'une manière déguisée d'obtenir un soutien au revenu majoré.

Le plus bel exemple qu'on a cette semaine, le monsieur vient d'avoir 63 ans, il vient de finir un cours, il l'a échoué. [Parce que c'est un dossier politique] ils le « re-pitchent » sur un autre cours avec le plein barème ! À l'assurance-chômage, il avait 413 \$, on doit lui allouer 413 \$ par semaine !

Autant je privilégie la mesure de formation, autant des fois, je trouve que c'est utilisé à toutes sortes de sauces. Les femmes de chambre, formées pendant je ne sais pas combien de semaines pour des emplois précaires...

L'autre problème avec la formation consiste à forcer la note pour référer des personnes sur des cours alors qu'elles ont peu de chance de réussir. Ces pratiques s'observent parce qu'il faut respecter les critères d'admissibilité, les quotas et atteindre un certain nombre de personnes inscrites pour démarrer une formation.

Ils ont donné un cours de programmeur-analyste à des personnes qui avaient peu de chances de réussir. Programmeur-analyste, c'est le cours où il y a le plus haut taux d'abandon, à cause de la difficulté de ce cours-là. J'en ai accepté un, sur le Fonds de lutte contre la pauvreté. Il était sur la sécurité du revenu, il avait déjà été au cégep et le gars, tu voyais qu'il était assez « wise ». Lui, il a réussi. Les autres, je ne sais pas ce qu'ils ont fait de leur vie.

Prenons l'exemple de l'achat de cours qui a été fait récemment (via le Fonds de lutte). Je ne sais pas où ils sont rendus, ni ce que ça a donné. Tu prends quelqu'un que ça fait six, sept ou huit ans qu'il est à l'aide sociale et tu le mets dans cette formation ! Oh ! La marche est haute ! Je ne suis pas sûr que tu vas suivre. Ils ont manqué de candidats. Naturellement, c'est dur de chercher des candidats de 6-7 ans sur l'aide sociale. Ça fait qu'ils ont pris du monde qui ne « fittait » pas là.

Ces pratiques font que les agents sont amenés à dire qu'il vaudrait parfois mieux démarrer une formation sans attendre que quinze personnes s'inscrivent, si des employeurs manifestent des besoins sérieux en main-d'œuvre dans un secteur donné et si les personnes désireuses de s'inscrire sont prêtes à s'engager et déterminées à se former en vue d'un emploi. En attendant trop, on risque de combler les places d'un cours avec des personnes qui ne sont pas vraiment motivées, de démotiver les personnes qui étaient motivées au départ ou de ne pas pouvoir combler les besoins de main-d'œuvre au bon moment.

Des mesures qui se rapprochent du vrai travail

Les agents privilégient les formations qui se rapprochent d'un vrai travail parce qu'elles se distinguent des formations scolaires traditionnelles qui ne réussissent parfois pas à motiver les personnes. Ils savent que plusieurs personnes sont tout à fait aptes à apprendre dans des situations réelles et significatives de travail et à apporter une contribution valable dans ce contexte, alors qu'elles ne se sentent pas du tout à leur place et qu'elles perdent tous leurs moyens dans un contexte d'apprentissage scolaire. On remarque aussi que le fait de permettre aux personnes de s'identifier au rôle de travailleur

et de se mesurer au défi d'un travail réel a aussi un impact fort positif sur la confiance et l'intérêt des personnes à se mobiliser pour participer à la vie sociale. En ce sens, les entreprises d'entraînement, le régime de qualification, les entreprises d'insertion, et les stages en entreprises privées sont considérés comme étant des mesures hautement pertinentes.

Le Réseau canadien des entreprises d'entraînement (2002) définit ces entreprises comme celles qui simulent l'ensemble des activités normales d'une entreprise réelle. Les transactions qu'elles font avec d'autres entreprises du même type, réparties partout dans le monde, permettent de recréer toutes les facettes du commerce local et international. Dans ces entreprises, tout est conforme à la réalité à l'exception de la production des biens ou des services et des transferts d'argent, qui eux, sont fictifs. Le personnel de l'entreprise d'entraînement est constitué de personnes sans emploi qui ont l'occasion d'actualiser leurs connaissances et d'acquérir une expérience de travail pratique tout en menant une recherche d'emploi active. Pour l'ensemble de ces activités, elles bénéficient du soutien professionnel de différentes personnes-ressources.

Ce qu'on apprécie dans cette formule, c'est qu'elle donne la chance aux clients qui ont une formation, mais peu d'expérience, de se mesurer aux défis réels du travail et de développer des attitudes qui leur seront directement utiles.

Ce n'est pas long, c'est applicable. Ils ont une base de formation. Ils peuvent apprendre l'anglais ou l'informatique, mais la job qu'ils font là, c'est la vraie job. Ils font de la recherche d'emploi et ils ont un circuit d'employeurs. La personne va apprendre vraiment ce qui lui manque.

Les personnes qui sont référées dans ces entreprises doivent toutefois être choisies avec soin pour que la formule donne ses fruits. Cette formule serait particulièrement intéressante pour des personnes scolarisées, mais qui vivent d'autres problèmes personnels sur le plan des attitudes ou de la confiance en soi. Il y a toutefois un piège à éviter : celui de combler des places vacantes par des personnes qui n'ont pas le profil demandé. On s'entend généralement pour dire que les personnes qui peuvent tirer profit de l'entreprise d'entraînement sont généralement des personnes assez autonomes et relativement proches du marché du travail.

Le régime de qualification permet à un apprenti d'acquérir la maîtrise d'un métier dans un secteur déjà établi (par exemple, en ébénisterie, en boucherie, en mécanique industrielle, en affûtage, en travaux sylvicoles) sous la supervision d'une travailleuse ou d'un travailleur d'expérience, le compagnon. Cette mesure de formation en milieu de travail vise l'acquisition et la reconnaissance des compétences prédéterminées que l'employeur s'engage à attester. Elle mène à l'obtention d'un certificat de qualification professionnelle émis par Emploi-Québec. Cette mesure est jugée intéressante d'abord parce qu'elle suppose à la fois un gain et un engagement important de toutes les parties. Il s'agirait d'une formule relativement exigeante pour l'apprenti, mais qui donne accès à une

formation qualifiante. Elle lui permettrait aussi de se faire connaître dans une entreprise qui pourra éventuellement l'embaucher.

Même si une partie du salaire du compagnon et de l'apprenti est remboursée à l'employeur pour compenser le temps consacré à la formation de l'apprenti, l'employeur ne perdra pas son temps à former une personne qu'il n'est pas intéressé à embaucher. L'employeur forme l'apprenti comme il veut dans un sens, mais il a quand même un livre [contenant des spécifications de formation] à respecter.

Les entreprises d'insertion sont une autre voie privilégiée pour aider les personnes à développer des attitudes propices au travail tout en étant productives. L'entreprise d'insertion par l'économie est une entreprise de production de biens et de services marchands dont l'activité est organisée spécifiquement pour faciliter la réinsertion par l'exercice d'une activité économique. Ses ressources proviennent de la vente de ses produits, mais aussi d'une aide de l'État qui compense l'effort consenti par l'entreprise pour embaucher des personnes en difficulté (coût de l'encadrement, de l'accompagnement social, surcoût lié à la faible productivité des personnes embauchées).

Je privilégie les entreprises d'insertion pour des jeunes qui sont parfois peu scolarisés. Non parce que je veux qu'ils passent leur vie au salaire minimum, mais des fois ça leur donne le goût de retourner aux études. Et sûrement que ça leur a appris à se lever le matin, à prendre l'autobus et à aller gagner leur salaire. Là, tu as un choix. Tu dis : est-ce que je m'enlève pour ça jusqu'à la fin de mes jours ou si je retourne aux études.

À chaque semaine, ils ont un salaire de l'heure. Emploi-Québec subventionne ces organismes-là et ils les paient, une vraie paye. Tu le sens que c'est déjà mieux pour ces prestataires-là. Ils ont déjà une fierté.

Toujours dans l'esprit de favoriser le plus possible un rapprochement des personnes avec le marché du travail, les agents rencontrés appuient fortement l'idée de subventions salariales et de stages de préparation à l'emploi en entreprise privée plutôt que de les restreindre aux organismes communautaires avec but non lucratif qui ne disposent pas de revenus ou de financement suffisants pour créer des emplois ¹⁰. De leur avis, une telle ouverture vers les entreprises privées permettrait aux CLE de diriger des personnes vers des milieux plus diversifiés et qui pourraient davantage correspondre au profil de certains clients. Elle donnerait l'occasion aux personnes de se faire connaître par d'éventuels employeurs, de se construire un réseau qui pourrait leur ouvrir des portes, de briser le mur qui sépare les employeurs des chercheurs d'emploi. Le stage en entreprise privée permettrait aussi aux gens de s'identifier à un statut de travailleur.

¹⁰ Ces témoignages ne signifient pourtant pas que les organismes communautaires ne sont pas de bons partenaires aux yeux des agents. Ce qu'on critique surtout ce sont les situations de constante précarité dans lesquelles ils sont fréquemment placés et les incohérences que ces situations génèrent lorsqu'ils sont incités à utiliser les subventions salariales pour d'autres fins que celles pour lesquelles ces subventions sont prévues. Selon les agents, ces organismes constituent néanmoins de bons plateaux d'apprentissage, des références importantes pour la clientèle et des partenaires précieux.

Les entreprises privées sont plus intéressées [que les entreprises avec but non lucratif] à garder les personnes en emploi à la fin de la subvention. Je ne dis pas qu'il n'y a pas de « tétéux » de subvention dans le privé. Mais il y en a moins parce qu'on leur donne moins.

Comme c'est le cas pour les entreprises d'insertion ou pour le régime de qualification, on préconise aussi la subvention à l'entreprise qui donnerait un vrai salaire à la personne plutôt qu'un chèque majoré de soutien du revenu, et ce, au moins pour certaines clientèles.

Elle va chercher une vraie paie. Ça l'habitue dans la vraie vie plus que de lui donner d'autres sortes de prestations. Je privilégierais plus ça pour les personnes qui sont plus proches du marché du travail. Il y a des programmes qui le font déjà, comme les entreprises d'insertion. Je l'étendrais plus. C'est sûr que si ça fait 20 ans que tu es à l'aide sociale, je ne suis pas sûr que ce serait la bonne méthode.

La première affaire à laquelle je crois, c'est les subventions salariales dans les entreprises privées. Justement, pour qu'ils restent à l'emploi. Quand on donne des subventions salariales à des organismes communautaires, ils retombent à zéro. Quand c'est dans les entreprises privées, en général, ils restent à l'emploi. C'est une bonne chose. C'est sûr que c'est des gens qui ne sont pas trop loin du marché du travail. Mais, pour les autres, je vais dans le sens de ceux qui disent qu'il faut donner un travail aux gens ! Il faut arrêter d'ajouter des surplus sur les chèques d'aide sociale.

Si les expériences de travail ou de formation en entreprise privée sont intéressantes pour des personnes relativement proches du marché du travail, les agents estiment qu'elles le seraient également pour d'autres clientèles. Plusieurs personnes peu scolarisées et exclues du marché du travail depuis plusieurs années pourraient très bien occuper des emplois non spécialisés et requérant des tâches assez simples, si elles sont accompagnées pour apprendre leur travail et s'ajuster à la culture d'une entreprise. S'il y a des besoins de main-d'œuvre non spécialisée dans une entreprise, les agents estiment qu'on pourrait y répondre par une formation en entreprise.

Entre Inso [la mesure d'insertion sociale] et le travail ordinaire, il manque quelque chose. Je remettrais les stages en milieu de travail, accompagnés. Il y a déjà le régime de qualification, la loi du 1 %, tout ça. Mais il reste que pour nos clients qui sont à l'aide sociale depuis X temps, il manque une marche entre les deux. Tu ne peux pas envoyer une personne, qui est depuis dix ans à l'aide sociale, directement dans le milieu scolaire. Tu as plein de monde qui ne veulent pas aller s'asseoir sur les bancs d'école. Ils n'ont pas les capacités, ils n'ont pas l'écoute pour ça. Tu aurais n'importe quelle grosse formation, le monde lâcherait en route parce que ce n'est pas accompagné.

Si on a besoin de dix personnes [travailleurs non spécialisés] dans un secteur, on devrait les former en travaillant. Mais il faut les accompagner. Il faut qu'il y ait quelqu'un, un

compagnon, qui soit là pour superviser ; on le paiera ce qu'il faudra, parce qu'il va rapporter au bout. Ça c'est de l'argent bien placé.

L'arrimage entre l'offre et la demande

Pour rapprocher les gens du vrai travail, s'il y a une forme de soutien à l'emploi qui fait l'unanimité chez les agents, c'est bien la nécessité de favoriser plus activement l'arrimage entre les offres d'emplois des entreprises et les personnes en recherche d'emplois. Au moment de l'enquête, certains services en ce sens se développaient.

Ça va être mis en place chez-nous. Il y a une agente dédiée aux entreprises et qui va s'occuper de faire cet arrimage-là. C'est prévu dans ses tâches. D'une part, elle a les lettres d'admissibilité des clients, on lui remet tout ça et, d'autre part, elle a les offres de placement en ligne. Elle va aussi être capable d'appeler l'employeur et de vérifier s'il pourrait être admissible à une subvention.

Quelle que soit la façon dont ce service peut s'organiser, il suppose que des agents affectés à de tels services aient le temps nécessaire pour se tenir au fait des besoins de main-d'œuvre des entreprises. Il suppose aussi que les agents puissent discuter directement avec les employeurs pour ensuite téléphoner aux personnes en recherche d'emploi et leur faire part des possibilités qui s'offrent.

De l'avis des agents, la très grande majorité des personnes veulent travailler, mais plusieurs ont besoin d'être encouragées de manière plus personnalisée. On comprend qu'il soit difficile pour un chercheur d'emploi de cogner aux portes sans savoir de quelle manière il sera reçu ou sans avoir d'indices lui permettant de croire qu'il ait une chance sérieuse de trouver du travail. Mais sa réaction peut être fort différente si on s'adresse à lui de manière spécifique pour une possibilité concrète d'emploi.

L'appariement entre l'offre et la demande, c'est très important. Parce que même s'ils disent que ma clientèle est autonome, c'est ça qui est écrit dans les documents, on a une grosse clientèle qui n'est pas comme ça. Je pense que la solution, c'est justement de leur offrir des jobs, de les encourager à venir à des formations. Ils ne sont pas assez proactifs pour y aller d'eux-mêmes.

Quand tu reçois un appel chez-vous : « Il y a quelque chose... ». Écoute, tu es encouragée. Tu te dis : elle m'aide ; quand elle a de quoi, elle m'appelle, moi aussi je vais m'aider. Ça renforce la personne. J'y crois beaucoup.

J'ai déjà travaillé au niveau de l'appariement d'offres et de demandes. J'appelais les gens pour leur offrir des emplois. J'ai toujours été la bienvenue. Ça a été mes meilleures années ! Le monde, ils veulent travailler !

Le meilleur incitatif au travail : la création d'emplois décents

Plutôt que de mettre en place des incitatifs financiers artificiels à l'emploi, des agents sont amenés à croire que l'incitatif le plus efficace serait l'augmentation du salaire minimum et la création de vrais emplois.

Leur regard sur les conditions d'emploi offertes à certains de leurs clients les conduisent à comprendre que ces derniers préfèrent parfois la sécurité du soutien de l'État à l'incertitude d'un travail mal rémunéré, précaire et peu valorisant. S'ils n'approuvent pas ce choix de leurs clients, ils sont bien placés pour deviner le raisonnement et le calcul que certains peuvent faire.

Dans les programmes préparatoires à l'emploi, il arriverait que des personnes qualifiées se voient offrir de belles conditions de travail et des occasions qui peuvent vraiment changer leur vie. Mais il y aurait beaucoup moins de choix pour les personnes qui n'ont pas de formation et qui n'ont pas travaillé depuis longtemps. Pour elles, les conditions d'emploi ont peu d'attrait : « ce sont les gens les plus démunis et on les envoie dans les conditions d'emploi les plus difficiles, les plus stressantes. »

Ce qu'il y a comme alternative, si les gens n'ont pas de formation et si ça fait longtemps qu'ils n'ont pas travaillé, c'est de la « scrap ». Écoute, les jobs qu'il y a, c'est de la « scrap ». C'est inhumain, les conditions dans lesquelles ils doivent travailler !

Les agents précisent ici que ce n'est pas de travailler au salaire minimum qui fait problème, mais bien les conditions que certains employeurs « non éthiques » réservent à leurs employés. Ces conditions sont d'autant plus scandaleuses lorsque ces employeurs sont subventionnés par Emploi-Québec pour favoriser l'intégration professionnelle des personnes qu'on leur réfère. Dans certains cas, les agents ne sont pas sans voir le mépris exercé à l'égard des travailleurs précaires pour mieux les exploiter, l'assignation continue de ces travailleurs à des tâches ou à des horaires exagérément pénibles, l'absence de reconnaissance de leur travail et de leurs efforts, le refus de leur offrir un soutien ou une formation minimale, voire la violence psychologique ouverte ou insidieuse à laquelle on les soumet. Il arrive alors que la référence de personnes déjà vulnérables dans de telles entreprises posent de véritables problèmes de conscience aux agents. Sans endosser la position des personnes qui se montrent peu motivées à l'idée de s'engager dans des emplois peu intéressants, mal payés et qui mènent à des culs-de-sac, voire à de l'exploitation, les agents comprennent la rationalité des choix de ces personnes.

Dans un autre ordre d'idées, les agents ont aussi mis en cause les programmes de préparation à l'emploi et différentes activités d'intégration au travail qui se limitent aux organismes communautaires. S'ils privilégient, comme nous l'avons vu précédemment, les mesures qui comptent sur la référence dans des entreprises privées, ce n'est pas tant que les organismes avec but non lucratif ne peuvent pas être des lieux intéressants d'apprentissage, du moins dans certains secteurs. C'est plutôt parce que la situation financière de ces derniers leur permet rarement de créer du travail. Les documents de

présentation des mesures d'Emploi-Québec précisent que les organismes communautaires ne devraient pas compter sur ces mesures pour soutenir des emplois de manière récurrente ou pour financer leurs frais réguliers de fonctionnement. Malgré cette contrainte prescrite, le sous-financement chronique des organismes communautaires fait en sorte que les subventions d'Emploi-Québec finissent souvent par compenser un financement de base insuffisant. Même si certains agents et certains CLE peuvent faire des efforts importants pour que les projets débouchent sur de la création d'emploi, la situation précaire de plusieurs organismes communautaires les incite en effet à prendre tous les moyens et à profiter de tous les projets gouvernementaux pour survivre et réaliser leur mission. Les témoignages qui suivent indiquent que cela est vrai pour les mesures d'insertion sociale comme pour l'utilisation du Fonds de lutte contre la pauvreté.

Les mesures d'insertion deviennent des cages dorées. Les organismes veulent avoir cette main-d'œuvre-là, ils veulent la garder et tu n'es pas capable de les tirer de là. L'idée est bonne. Mais, encore là, ça sort de ce que c'était supposé être au départ. C'était pour aider les gens, leur donner des habitudes de travail, mais là, ces gens-là, on les dit indispensables et il faut qu'ils restent dans l'organisme. Le client veut rester là, il ne veut plus aller ailleurs. Pour lui, c'est le travail. Il ne veut plus s'en aller de là. Ça veut dire que c'est un ghetto.

Je pense qu'au niveau de la création d'emploi pour le Fonds de lutte, ça ne marche pas tant que ça. Il y a beaucoup, beaucoup d'organismes qui utilisent ça comme fonds de subvention. Et quand ça arrive à la fin, ils ne les gardent pas en emploi. Je trouve ça un peu frustrant pour les gens qui embarquent.

À ce sujet, les agents ont tenu à faire une distinction importante entre les situations où des personnes référées aux organismes communautaires par Emploi-Québec ont à développer des attitudes propices au travail, sans vraiment être productives et sans vraiment être contraintes aux horaires et exigences du travail ordinaire, et les situations où les personnes exercent parfois un travail non seulement utile socialement, mais essentiel. Dans le premier cas, les agents considèrent tout à fait logique que le parcours d'insertion sociale et, éventuellement, d'insertion professionnelle soit soutenu par Emploi-Québec puisque, de leur point de vue, ce qui se fait est fort différent du vrai travail. Dans le second cas, lorsqu'on reconnaît que la mission d'un organisme est économiquement ou socialement utile et que les personnes qu'on y réfère font du travail important et productif, la question du niveau de financement des organismes communautaires par d'autres sources qu'Emploi-Québec se pose dans toute son ampleur. Cette question se pose avec d'autant plus d'acuité dans un contexte où l'État délègue de plus en plus de responsabilités aux organismes communautaires. Dans ce contexte, le problème n'est plus l'absence de travail ou la capacité de travailler des personnes, mais bien la reconnaissance et la rémunération du travail. En ce sens, un meilleur financement de base des organismes communautaires serait sûrement de nature à résoudre plusieurs difficultés.

Il ne faut pas se le cacher. Les gens en font des choses. Quand tu pèles des carottes toute la journée... C'est du travail !

Quand les organismes communautaires demandent des bacs, il y a du vrai travail qui se fait aussi là. Mais ce n'est pas reconnu, parce que c'est administré via l'aide sociale... Si c'était reconnu, personnellement, je pense ça serait mieux.

Un soutien financier équitable

La justice est une valeur extrêmement importante pour les agents rencontrés. En ce sens, ils font ce qui est en leur pouvoir pour traiter équitablement les personnes en leur donnant toute l'information dont ils disposent sur les mesures qui pourraient les aider à se rapprocher du travail. Leur position les amène pourtant à voir les effets pervers du système.

Ils sont choqués lorsque des décisions politiques improvisées font en sorte qu'on met en place des programmes ou des traitements spéciaux favorisant certaines catégories de personnes qui ne sont pas moins dans le besoin. Les agents sont aux premières loges pour voir les écarts dans la manière dont les citoyens profitent de l'aide de l'État selon qu'ils répondent ou non à certains critères. Même si l'intention qui sous-tend la mise en place d'une mesure ou l'autorisation d'une dérogation est généralement louable et compréhensible en soi, c'est le déséquilibre social que cela cause qui fait problème : ce qui est déploré, c'est le fait que certaines personnes soient soutenues prioritairement parce qu'elles cadrent avec l'agenda politique du moment alors que d'autres deviennent les oubliées du système.

Parmi les exemples soulevés, on a évoqué l'écart dans le soutien offert aux personnes touchées par un licenciement collectif et l'allocation, beaucoup plus réduite, qu'on accorde à d'autres personnes moins favorisées par le système.

Tu viens de dire non à la madame qui a 3 ou 4 enfants et qui veut s'en sortir. Le gars de l'usine vient s'asseoir tout de suite après et tu es obligée de lui donner 400 \$ parce que c'est l'entente venue du Comité de reclassement. C'est carrément du favoritisme. On fait vivre un groupe, habitué à avoir le maximum de prestations. Et il y a des monoparentales qui crèvent de faim à côté.

Les agents voient aussi des personnes qui acceptent des petits boulots précaires au salaire minimum et qui ne sont à peu près pas aidées par l'État, alors que d'autres, en raison de leur statut de chômeur ou de prestataires de soutien du revenu, peuvent toucher des suppléments de revenus substantiels. En théorie, on fait l'hypothèse que ces suppléments sont des incitatifs au travail. Les agents expriment leur scepticisme à ce propos, comme en témoignent les échanges qui suivent.

Action-Emploi, ça vient de sortir. Ce sont des gens qui sont sur la sécurité du revenu, et peuvent avoir 390 \$ de plus par mois, s'ils se trouvent un

emploi au salaire minimum, à trente heures ou plus par semaine. À 40 heures par semaine, cela fait plus que 2 \$ de l'heure [de supplément]. Mon chum qui vient de perdre sa job, et qui se retrouve un travail avec une baisse de 2 \$ de l'heure, il ne l'a pas ce surplus parce qu'il travaillait avant. Mais le gars qui est sur l'aide sociale depuis trois ou quatre ans, lui, va se trouver une job à 10 \$ de l'heure, à la même place que mon chum, et il va avoir 2 \$ de plus !

La 1^{ère} année, ils ont 390 \$ de plus que les autres. Ce n'est pas rien ! Après ça, ils ont 200 \$ et quelque chose et ça tombe à 100 \$ la 3^e année. Quand ils n'auront plus ça, ils n'iront pas travailler.

En plus, s'ils perdent leur job, c'est encore bon. Ils ont trois mois pour se retrouver une job et ils vont continuer à leur donner le 2 \$. Qu'est-ce que tu penses que le monde va faire quand ils vont perdre leur 1^{ère} job ? Là, ils vont être motivés à venir nous voir pour qu'on leur trouve une job !

Ça c'est comme le 500 \$ [de supplément de retour au travail]. Ça les incite à se trouver une job. Mais, ils la perdent au bout de trois mois. Ils attendent un an... J'en ai, ça fait trois subventions qu'ils ont. Ce n'est pas compliqué, ça fait trois ans que la mesure existe. Ils sont capables de se trouver une job, mais ils ne la gardent pas. Ce n'est pas payant. Ça ne leur tente pas d'aller travailler. Ils font ça pour le 500 \$.

De telles mesures créeraient des conditions artificielles et encourageraient certaines personnes à calculer ce qui est le plus payant pour elles, sans nécessairement susciter l'intérêt à conserver un emploi. Par ailleurs, si ces conditions sont avantageuses, elles ne correspondent pas aux conditions réelles actuelles du marché du travail.

Les femmes monoparentales, on leur paie les frais de garde, on leur paie le transport. Quand la mesure est finie et qu'elles s'en vont travailler, leurs frais de garde à 75 \$, il n'y a plus personne qui leur paie. Leur petit salaire de salaire minimum... elles n'ont pas envie d'aller travailler au salaire minimum. Elles ne sont pas folles. Elles ne sont pas pour donner leur salaire pour payer leurs frais de garde. Mais, nous on leur paie. Il y a une incohérence à quelque part.

Les personnes vivent beaucoup d'insécurité. Malgré les études gouvernementales et les explications des agents qui leur assurent que travailler s'avère plus rémunérateur que la sécurité du revenu, plusieurs clients demeurent sceptiques et hésitent à quitter l'aide sociale qui constitue leur sécurité. Par ailleurs, certains agents eux-mêmes doutent de la validité des calculs de rentabilité du travail par rapport à l'aide sociale : « Le programme APPORT, ce n'est pas si simple. Les personnes ont besoin de liquidités 'à court terme'. Le retour d'impôt vient plusieurs mois plus tard. »

Des effets pervers à reconnaître et à contrer

Au cours des rencontres, les agents ont souvent répété que la plupart des mesures ou programmes portaient de bonnes intentions et pouvaient être très défendables sur papier.

De leur point de vue, les choses se gâteraient toutefois en raison de tout ce qu'il leur faut faire pour se conformer aux règles : respecter des critères d'admissibilité, accorder les places réservées aux groupes cibles mis en priorité, arrimer les besoins en main-d'œuvre avec les mesures offertes et avec les personnes qui pourraient en profiter. Ces contraintes multiples, associées aux restrictions budgétaires imprévues dont on a parlé précédemment, font que des projets sont détournés de leur raison d'être, que les mesures sont utilisées à toutes les sauces et que les résultats de ces mesures ont souvent des effets pervers totalement étrangers ou contraires aux effets recherchés. En d'autres mots, les budgets sont utilisés pour des raisons autres que ce pourquoi ils ont été initialement consentis. Pour illustrer ces difficultés, le Fonds de lutte contre la pauvreté semble un cas de figure qui mérite d'être analysé.

Théoriquement, le Fonds de lutte contre la pauvreté devait soutenir l'insertion en emploi et la création d'emploi. Il s'adresse à des personnes démunies financièrement. Il s'agit, en l'occurrence, de prestataires de la sécurité du revenu (dans une proportion de 70 % et plus) et de femmes (qui doivent représenter 50 % des participants). Comme plusieurs autres mesures ou programmes d'Emploi-Québec, le Fonds de lutte contre la pauvreté mise beaucoup sur les organismes communautaires avec but non lucratif pour intégrer et maintenir en emploi les personnes participantes. Même si l'intention initiale de ce Fonds est considérée comme étant fort pertinente, il y a des circonstances et des effets de système qui font que le Fonds n'est pas toujours utilisé comme il devrait l'être.

Comme nous l'avons noté précédemment, le sous-financement des organismes avec but non lucratif les incite à utiliser le Fonds de lutte comme fonds de subvention. Dans le même sens, les besoins de ces organismes en main-d'œuvre correspondent difficilement aux caractéristiques des clientèles visées en priorité. Les exigences pour combler des postes posent des problèmes quasi-insolubles. D'un côté, les organismes communautaires offrent des postes qui demandent des personnes qualifiées (souvent avec des baccalauréats) tout en ne pouvant offrir les salaires qui correspondent normalement à ce niveau de formation. De l'autre, il faut que les gens référés par les CLE soient pauvres et qu'au moins les trois quarts des postes soient comblés par des personnes de la Sécurité du revenu. Cette situation paradoxale fait en sorte que les agents ont des problèmes à trouver des gens qui répondent à ces exigences contradictoires. On souhaiterait que les programmes soient plus adaptés et qu'on demande moins d'exigences pour ce Fonds de lutte à la pauvreté.

Encore là, nous sommes pris avec des critères très rigides. Ce sont des postes qui n'ont pas d'allure. Ils demandent des bacs, des ci, des ça. Ils paient 10 à 12 \$ de l'heure, mais ils veulent avoir des gens sur la Sécurité du revenu. Tu travailles avec une clientèle plus lourde et ils cherchent des postes trop complexes. On a des problèmes à trouver des gens.

Outre cette difficulté de recrutement, un ensemble de facteurs ont aussi fait en sorte que les sommes dédiées à ce fonds pouvaient difficilement être dépensées. Pour pallier ce problème, il y a eu un assouplissement des règles parfois fort discutable : les pressions

politiques se multiplient, des projets aux résultats anticipés plutôt douteux sont autorisés, etc.

C'est un peu spécial cette année parce qu'il n'y a plus de sous nulle part. Donc, ils ont converti ça. Ils vont aller chercher de l'argent au Fonds de lutte pour payer des cours de formation. Ils sont venus en chercher là.

J'ai parlé au responsable du Fonds de lutte. Pourquoi achetait-il un cours en secrétariat dans le cadre du Fonds de lutte, alors qu'on ne réfère pas en secrétariat. Ce n'est pas en demande du tout et il achète un cours. A-t-on l'air fou ! On a dit non, hier à une dame qui arrivait de l'assurance-chômage et qui voulait s'inscrire en secrétariat, mais je dis oui à la personne qui est depuis six ans à l'aide sociale pour aller sur un Fonds de Lutte ! On a l'air fou un peu ! Il se fout de ça, qu'on ait l'air fou. [Rires].

Un moment donné, ils ont voulu l'adapter à la clientèle, donc ils ont fait des formations qui demandaient moins de scolarisation. Mais, un moment donné, faire une formation de six mois pour être femme de chambre, c'est rire du monde ! Je trouve que dans les métiers non spécialisés, ils font faire des études aux gens, les gens ont des papiers pour des papiers. Mais ça vaut quoi ?

J'ai déjà critiqué ce qui se passe au Fonds de Lutte. Il me semble que ce n'est pas réaliste du tout. Que ce soit au niveau des formations, des salaires. Les salaires sont gonflés finalement. Ils arrivent sur le marché et ce n'est pas le même. Ça n'a pas de bon sens. C'est politique au bout.

Les formules gagnantes

À plusieurs reprises au cours des entrevues, les agents ont souligné les problèmes qu'il y avait à vouloir faire « rentrer les personnes dans des mesures » ; ils ont évoqué plusieurs situations où ils observaient que les approches ou les critères prescrits engendraient des dépenses inutiles, des pertes de temps pour les clients comme pour les intervenants, voire l'accentuation de certains problèmes.

À titre d'exemple, on a parlé des organismes externes de main-d'œuvre qui sont incités à utiliser une approche de groupe. L'approche de groupe donne de bons résultats lorsque les personnes se reconnaissent entre elles et partagent une situation similaire. Pourtant, si ces conditions de base ne sont pas réunies ou si les groupes formés sont trop hétérogènes, les résultats peuvent être tout à fait néfastes et faire que les personnes s'enfoncent davantage.

Les situations décrites ont mis en évidence l'importance primordiale à accorder à l'adaptation des programmes à la fois aux situations concrètes des personnes et aux besoins en main-d'œuvre. À ce propos, une agente constatait la pertinence de tenter sérieusement de comprendre la situation particulière d'un ensemble de personnes et d'utiliser les mesures existantes, dans le cadre de projets de groupe, pour mettre au point des formules gagnantes et véritablement adaptées.

On a des clientèles à « prioriser ». Les femmes monoparentales. Il ne faut pas attendre d'avoir une mesure pour les monoparentales, on n'en a pas. Il faut s'asseoir et dire : c'est quoi leurs besoins ?

L'homogénéité [au sein du groupe], c'est une condition gagnante. Et par la suite, on fait trois blocs. D'abord, la formation : connaissance de soi, sens de responsabilité, respect des horaires, travail d'équipe, tout ce qu'ils ont à se réapproprier. Après ça, tu as le volet « travail », mais salarié. C'est sûr qu'on prend la subvention salariale. C'est sûr qu'on majore le salaire avec le Fonds de lutte. La personne n'a plus l'impression qu'elle reçoit une allocation. Et on termine avec un volet « recherche d'emploi ». Les résultats ? Je les ai apportés ! [Rires] Le premier projet que j'ai fait comme ça, à la fin du projet, j'avais 44 % de personnes qui allaient intégrer le marché du travail ou qui étaient retournées aux études. J'ai fait un suivi après douze semaines : 63 %. Les résultats sont extrêmement bons. Et les gens sont tellement contents, parce qu'on brise aussi la période de projet. Tu sais quand on dit : ça dure douze semaines, juste le temps de s'habituer, ils savent que ça achève. Il faut que ce soit assez long pour qu'ils dépassent le fait qu'ils sont prestataires ou qu'ils étaient prestataires. C'est beaucoup d'arrimage, mais ça donne d'excellents résultats.

Ce que je veux dire, c'est qu'il faut être capable d'adapter. C'était la combinaison qu'on a faite : formation, travail, recherche d'emploi. Rien ne nous empêcherait de coller d'autres types de formation.

La référence à des organismes externes de main-d'œuvre

Avec le nombre de personnes qui se présentent à leurs portes et les ressources dont il dispose, le CLE ne peut faire un travail de longue haleine avec des personnes qui sont très loin du marché du travail ; il ne peut développer de services adaptés aux situations spécifiques des personnes qui vivent des problèmes relativement lourds et complexes (déficience physique ou intellectuelle, problèmes de santé mentale, toxicomanie, etc.). De l'avis des agents, la référence à des organismes externes de main-d'œuvre est donc tout à fait indiquée dans certaines circonstances.

On a des ressources externes qui rendent des services, par exemple les organismes qui s'adressent à des clientèles très spécifiques, à des personnes handicapées ou avec des problèmes de santé mentale. Il ne faut pas se le cacher, on n'a pas les ressources à l'interne pour ça.

Les agents ont aussi reconnu la qualité du travail de certains organismes externes, notamment un organisme qui accueille les personnes pendant quatre semaines afin de faire le point sur leur projet professionnel. Certaines personnes, surtout lorsqu'elles viennent de perdre leur emploi, ont besoin d'un bon accompagnement et d'une présence de qualité pour traverser certaines étapes difficiles et reprendre courage.

Quand ils sont à terre, je leur dis : « Va faire un tour là, décante tout ça, fais la mise au point de ton affaire et après ça tu vas pouvoir avancer. Fais

le deuil de ça. » Tu ne peux pas passer par-dessus cette étape-là. Je pense qu'avant de l'envoyer sur n'importe quoi, regarde...

Ils ont aussi reconnu l'efficacité du travail d'un autre organisme qui accompagne les personnes dans un apprentissage intensif afin qu'elles puissent décrocher un diplôme de cinquième secondaire, puis avoir ensuite accès au diplôme d'études professionnelles.

Ils partent avec des gens très loin, et ils réussissent en peu de temps parce qu'ils sont bien encadrés. Tous les gens que j'ai envoyés là étaient contents, motivés, ils réussissaient bien. On a beaucoup de gens qui sont peu scolarisés. Il faut leur offrir une formation avec un encadrement, quelque chose qui est valorisant, pour qu'ils réussissent... et que ça finisse ! La personne peut arriver à penser à faire une formation professionnelle, un moment donné dans sa vie, avant de tomber à sa retraite. Dans le système scolaire, on dirait que c'est toujours des affaires pour prolonger, ça ne finit jamais.

À côté de ces succès facilement reconnus, les agents considèrent que les organismes communautaires sont trop nombreux, que certains de leurs services se recoupent et que plusieurs d'entre eux effectuent un travail qui pourrait très bien se faire dans les CLE. Cette situation ne serait pas sans créer de confusion dans les rôles des intervenants ainsi que dans l'offre de services.

Du point de vue des agents, la raison d'être de certains organismes externes est discutable. D'un côté, on a voulu couper des postes dans la fonction publique.

C'est une job que je faisais avant, recherche d'emploi avec la clientèle, j'allais voir les gens sur place. Un moment donné, ils ont donné ça en sous-traitance. C'était à l'époque où la fonction publique fédérale a fait énormément de mises à pied. C'était politiquement bien vu de faire des mises à pied de fonctionnaires. On a pris les argents et on a donné ça en sous-traitance. La fonction publique était moins grosse, donc ça paraissait bien. La sous-traitance a son origine du fédéral. Et le provincial a embarqué.

Dans ces organismes, les salaires sont moins élevés. Il n'y a pas d'avantages sociaux. Tu peux être mis à pied n'importe quand.

D'un autre côté, les agents remarquent que l'existence et le financement de certains de ces organismes se justifieraient moins par la pertinence ou la spécificité de leur mission que par une logique politique, voire partisane, qui leur échappe et qu'ils contestent.

Ils existent sans trop savoir pourquoi. Il y aurait un méchant ménage à faire dans ça, mais, encore là, c'est politique. Ils ont tous une « plug » politique en dessous. À quelque part, ces organismes-là qui tirent la couverture, ils ont de l'argent plein les poches. Décision politique encore une fois.

On a tellement de ressources alternatives. On pense qu'ils vont faire mieux que nous autres et on se fie souvent sur ces gens-là pour faire ce qu'on

pourrait faire, nous. Et, ça ne donne pas toujours les résultats que tu aimerais que ça donne. Parfois, les personnes s'accrochent dans plein de ressources que nous avons. N'est-ce pas ?

Si on avait le budget qu'ils ont, on serait bons nous aussi ! Ils ont à peu près le tiers de notre clientèle et ils ont à peu près deux fois notre budget ! Ils l'ont le temps ! Je m'excuse ! C'est vrai qu'ils sont super bons. Mais ce sont des sous-traitants.

C'est toute de la job qu'on devrait faire ! C'est nous autres, le centre local d'emploi et on les envoie tous ailleurs ! Nous, on fait leur paperasse !

La méfiance des gens des CLE envers plusieurs organismes externes de main-d'œuvre et, réciproquement, de ces organismes envers les CLE met en évidence des problèmes majeurs de relation et de définition de la mission spécifique des uns et des autres. Les agents des CLE voient les interventions de conseillers des organismes comme de l'ingérence.

On a des sous-traitants et ce sont eux qui nous envoient le monde et disent : « Va te chercher une fiche de suivi et tu « rentres » dans tel de nos programmes ». J'ai bien de la misère avec ça. Les clients viennent à notre bureau et ils viennent chercher la fiche. Ils ne viennent pas se faire évaluer, alors que c'est à nous de les évaluer. Eux [les sous-traitants], ils donnent le service. Nous, on évalue. Je n'ai rien contre le fait que la personne parte et aille directement dans un organisme externe. Des fois, je leur dis : « Vas voir si ça t'intéresse ce qu'ils donnent comme service, ça pourrait peut-être t'aider ». Là ils reviennent et ils savent pourquoi. Mais non : « Ils m'ont dit de venir chercher une fiche ». – « Vous allez faire quoi ? » Ils ne le savent pas. Exemple : « Orientation, métiers non traditionnels. Pourquoi ça vous intéresse ? » Ils ne savent pas. Je leur explique : « Comment je vais expliquer que je t'envoie là ? Comment je vais expliquer qu'on va payer un service si je ne sais pas pourquoi tu veux aller là ? Il reste de la place pour la session qui commence lundi ? » – « Oui, c'est ça ». L'ingérence. Je suis d'accord que l'organisme a besoin d'un client et qu'il veut aller en chercher, je comprends. Mais qu'il ne fasse pas d'ingérence ! Ça me tape sur les nerfs.

Des enquêtes antérieures dans les organismes externes (Filteau, Leclerc et Bourassa, 1999; Leclerc, Bourassa et Filteau 1999) montrent que les intervenants de ces organismes se plaignent tout autant de certaines décisions des agents. Face à ces méfiances mutuelles, il faut sans doute considérer que des conflits d'intérêts sont en jeu puisque chaque catégorie d'intervenants semble devoir protéger son territoire. Les uns et les autres sont tout autant dévoués à la clientèle. Tout porte à croire que ce sont d'abord des logiques de système qui les opposent.

* * *

Des principes de soutien à l'emploi à privilégier

En filigrane de cette appréciation des services faite par les agents, nous pouvons conclure que ces derniers croient à différents principes de soutien à l'emploi qui devraient guider la révision et la planification des services de main-d'œuvre.

- Croire aux personnes et leur permettre d'avoir de véritables chances de sortir de leur dépendance envers l'État.
- Savoir que certaines personnes qui pourraient bien s'intégrer en emploi auront néanmoins besoin d'un encadrement et d'un soutien personnalisés pour franchir les obstacles qui les séparent du travail.
- Favoriser des mesures de soutien à l'emploi qui permettent aux personnes de se rapprocher du vrai travail.
- Éviter de mettre en œuvre des mesures qui créent des injustices entre différentes catégories de prestataires ou encore entre ces prestataires et les travailleurs à petits salaires.
- Privilégier l'augmentation du salaire minimum à la panoplie de subventions qui gonflent artificiellement et ponctuellement le soutien du revenu des prestataires de la sécurité du revenu.
- Contrer la tendance à l'utilisation des subventions d'Emploi-Québec pour compenser le sous-financement de base des organismes avec but non lucratif ; favoriser plutôt la création de vrais emplois lorsque la contribution de ces organismes est jugée utile.
- Se méfier des interventions politiques, même bien intentionnées, qui génèrent des incohérences dans les services offerts.
- Retenir que la plupart des personnes sont intéressées à travailler si on leur donne accès à un travail décent et suffisamment rémunéré.
- Savoir, en corollaire, que les gens savent calculer, surtout s'ils ne sont pas riches : ils éviteront de s'appauvrir en travaillant, s'ils peuvent retirer davantage de diverses formes artificielles de subventions à l'emploi ou à la formation.
- Renverser la tendance qui assujettit les agents et les clients à une sophistication des mesures et à une complication bureaucratique devenues contre-productives.
- Éviter les effets pervers qui font que des personnes participent à des activités qui ne leur conviennent pas, simplement parce que les budgets sont disponibles, parce qu'elles correspondent aux critères recherchés et qu'elles pourraient ainsi bénéficier d'un supplément à leur revenu.
- Revoir le rôle spécifique des organismes externes de main-d'œuvre sur un territoire et délimiter clairement les responsabilités réciproques des CLE et de ces organismes, de manière à favoriser un véritable travail de collaboration.

CONCLUSION

La présente recherche a été menée auprès de neuf agents d'emploi venant des régions de Chaudière-Appalaches et de la Capitale-Nationale. Elle visait à élucider et à exposer les savoirs d'expérience développés, au quotidien et sur le terrain, par des intervenants qui travaillent directement auprès des clientèles des CLE. Il s'agit d'une recherche qualitative de construction de sens. Le cadre théorique de l'étude se situe dans le paradigme du constructivisme social et de la pratique réflexive. Une méthodologie de groupe, en toute cohérence avec le positionnement théorique de départ, a été utilisée : cinq rencontres successives, de trois heures chacune, ont été tenues avec les mêmes personnes. Le protocole de cueillette des « faits sociaux » se fondait d'abord sur l'échange, les discussions et les délibérations en groupe. Entre chaque rencontre, les témoignages recueillis étaient analysés par trois chercheurs et les hypothèses issues de ce travail étaient ensuite soumises aux praticiens.

Quelles sont les principales conclusions et implications de cette recherche ? La présente étude a permis de constater qu'une expertise importante existe au sein des CLE. Tout au long de ce rapport nous avons pu mettre en lumière différents savoirs d'expérience développés par les agents d'emploi. Ces savoirs portent :

- sur les dynamiques des clientèles et les conditions qui favorisent ou non leur engagement dans un processus d'intégration socioprofessionnelle ;
- sur les stratégies à mettre en place pour intervenir efficacement auprès de leurs clients, dans des contextes difficiles où les ressources et les opportunités sont limitées et où les problèmes psychosociaux sont multiples et complexes ;
- sur la pertinence économique et sociale des formes de soutien à l'emploi offertes ou pouvant l'être par l'État.

Une telle expertise mériterait d'être reconnue et davantage considérée. Dans ce dessein, Emploi-Québec aurait sans doute avantage à constituer des groupes de base et à mettre en place des modes de communication qui permettraient aux décideurs d'entendre et de considérer les avis éclairés des agents d'emplois. Ignorer leurs connaissances, c'est se priver de la sagesse pratique d'intervenants chevronnés et de pistes d'intervention gagnantes. D'autre part, une telle option viendrait sans doute mettre un peu de baume au cœur d'agents d'emploi de qui l'on a exigé de nombreux efforts d'adaptation, dans les turbulences des dernières années.

Par ailleurs, on pourrait envisager d'aider les agents à renforcer une attitude qui leur permette de conserver le mieux possible leur mobilisation et leur efficacité en intervention. Nous avons vu que les agents, malgré les formations que leur propose l'organisation, travaillent relativement seuls pour dénouer les situations relationnelles difficiles qu'ils rencontrent au jour le jour. Pédagogie réflexive, utilisation du groupe et engagement des participants eux-mêmes dans la résolution de certains problèmes

auxquels ils sont confrontés de façon récurrente, seraient des pistes à même de permettre le transfert des apprentissages ainsi que le développement de leurs habiletés d'entraide et d'intersupervision. Ceci irait également dans le sens des objectifs d'Emploi-Québec : « de se donner une culture propre et d'unifier [...] les pratiques diverses qu'ont importées de leur organisation d'origine les employés qui forment maintenant le personnel d'Emploi-Québec » (1999, p 5).

Tel que mentionné en première partie de ce rapport, les témoignages rapportés ne sauraient présenter une vérité objective et indiscutable ou représentative de réalités qui existeraient en dehors des expériences que ces agents ont développées dans leur travail. Au moment où cette démarche se termine, la cohérence avec laquelle les témoignages ont été livrés, la convergence étonnante de ces témoignages et l'adhésion du groupe à l'analyse construite doivent pourtant être soulignées. Selon les principes de la recherche qualitative, ces qualités constituent des indices importants de crédibilité et de validité : il s'agit d'indices qui permettent de croire que les résultats obtenus transcendent les perceptions strictement individuelles ainsi que les situations trop singulières ou anecdotiques. Bien qu'on puisse poursuivre la discussion de l'analyse proposée, les expériences livrées ne peuvent pas être mises en cause de l'extérieur. Elles doivent être entendues et les questions qu'elles soulèvent méritent d'être adressées à d'autres acteurs et aux décideurs. En ce sens, le présent rapport est d'abord et avant tout une invitation à un échange qui doit se poursuivre dans une délibération plus large et dans l'action pour donner tous ses fruits.

REFERENCES

- Argyris, C. et Schön, D. (1974). *Theory and practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco, CA : Jossey-Bass Publishers.
- Berger, P. et Luckman, T. (1989). *La construction sociale de la réalité*. Paris : Méridiens Klincksieck.
- Bourassa, B., Serre, F. et Ross, D. (2000). *Apprendre de son expérience*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Bourdieu, P. (1984). *Question de sociologie*. Paris : Éditions de Minuit.
- De Bandt, J., Dejours, C. et Dubar, C. (1995). *La France malade du travail*. Paris: Bayard Éditions.
- Dejours, C. (1988). La méthodologie en psychodynamique du travail. Dans C. Dejours, (Dir.), *Plaisir et souffrance dans le travail*, tome I (p. 99-113). Paris : Centre National de la Recherche Scientifique.
- Dejours, C. (1992). Pathologie de la communication. *Raisons pratiques*, Cahier 32, 3.
- Dejours, C. (1993a). Intelligence pratique et sagesse pratique: deux dimensions méconnues du travail réel. *Éducation permanente*, 116, 47-70.
- Dejours, C. (1993b). *Travail usure mentale: de la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Paris : Bayard Éditions.
- Dejours, C. (1995). Analyse psychodynamique des situations de travail et sociologie du langage. Dans J. Boutet (Dir.), *Paroles au travail* (p. 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.
- Dionne, P. et Ouellet, G. (1990). *La communication interpersonnelle et organisationnelle : l'effet Palo Alto*. Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur.
- Dubet, F. et Martuccelli, D. (1998). *Dans quelle société vivons-nous?* Paris : Seuil.
- Emploi-Québec (1999). *L'Approche d'intervention, le parcours individualisé vers l'insertion, la formation et l'emploi et le soutien du revenu*. Document d'encadrement opérationnel. Québec : Gouvernement du Québec, Direction générale adjointe du développement de la solidarité sociale.
- Emploi Québec (2000). *Rapport annuel de gestion 1999-2000*. Québec : Gouvernement du Québec, Emploi-Québec.
- Fransella, F. et Dalton, P. (2000). *Personnal Construct Counseling in Action*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Giddens, A. (1987). *La constitution de la société*. Paris : Presses Universitaires de France.

- Gouvernement du Québec (1996). *Loi sur le soutien du revenu et favorisant l'emploi et la solidarité sociale*. Québec : Gouvernement 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 (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 la Solidarité sociale (2000). *Rapport annuel 1999-2000*. Québec : Gouvernement du Québec, Ministère de la Solidarité sociale.
- Moscovici, S et Doise, W. (1992). *Dissensions et consensus: une théorie générale des décisions collectives*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Nélisse, C. et Zúñiga, R. (Dir.) (1997). *L'intervention: les savoirs en action*. Sherbrooke : GGC Éditions.
- Réseau canadien des entreprises d'entraînement (2002). *L'entreprise d'entraînement, un concept unique*. Accès http://www.rcee-cpfn.ca/nouveau_rcee/index.html.
- Savoie-Zajc, L. (2000). La recherche qualitative/interprétative en éducation. In T. Karsenti et L. Savoie-Zajc (Dir.) *Introduction à la recherche en éducation* (p. 171-198). Sherbrooke : Éditions CRP.
- Schön, D. (1994). *Le praticien réflexif: à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Montréal : Les Éditions Logiques.
- Watzlawick, P. et Nardone, G. (Dir.). (2000). *Stratégies de la thérapie brève*. Paris : Seuil.
- Zúñiga, R. (1994). *L'évaluation dans l'action*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.