

# Ce que les témoins de première ligne des services communautaires de main-d'oeuvre savent de l'intégration en emploi

Chantal Leclerc, Bruno Bourassa et Odette Filteau

Volume 14, numéro 2, décembre 2001

Le logement social et l'hébergement

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/009077ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/009077ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Université du Québec à Montréal

ISSN

0843-4468 (imprimé)

1703-9312 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Leclerc, C., Bourassa, B. & Filteau, O. (2001). Ce que les témoins de première ligne des services communautaires de main-d'oeuvre savent de l'intégration en emploi. *Nouvelles pratiques sociales*, 14(2), 106-121.  
<https://doi.org/10.7202/009077ar>

Résumé de l'article

L'article expose les résultats d'une enquête sur l'explicitation des savoirs d'expérience développés dans les organismes communautaires qui offrent des services de main-d'oeuvre à des personnes dites « défavorisées sur le plan de l'emploi »<sup>1</sup>. Il met en évidence certains écarts qui existent entre les modèles prescrits de services pour lesquels les organismes sont financés par l'État et le travail réel, mais souvent invisible et non reconnu, qui se fait sur le terrain. Les résultats de cette recherche montrent comment les intervenants ont dû renoncer aux discours idéalistes pour devenir des spécialistes avertis de l'insertion limitée et des contraintes à l'insertion.



# Ce que les témoins de première ligne des services communautaires de main-d'œuvre savent de l'intégration en emploi

*Chantal LECLERC*

*Bruno BOURASSA*

*Odette FILTEAU*

*Faculté des sciences de l'éducation*

*Université Laval*

L'article expose les résultats d'une enquête sur l'explicitation des savoirs d'expérience développés dans les organismes communautaires qui offrent des services de main-d'œuvre à des personnes dites « défavorisées sur le plan de l'emploi »<sup>1</sup>. Il met en évidence certains écarts qui existent entre les modèles prescrits de services pour lesquels les organismes sont financés par l'État et le travail réel, mais souvent invisible et non reconnu, qui se fait sur le terrain. Les

---

1. Cette recherche a été réalisée grâce au soutien financier de l'Association des services externes de main-d'œuvre (ASEMO), de l'Association des parrains des services d'employabilité du Québec (APSEQ) et du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (projet 410-99-1210).

résultats de cette recherche montrent comment les intervenants ont dû renoncer aux discours idéalistes pour devenir des spécialistes avertis de l'insertion limitée et des contraintes à l'insertion.

*The following paper submits results from a study on the clarification of know-how developed in community organisations offering labour services to so-called « employment underprivileged » people. It puts forth some discrepancies between prescribed models of services for which these organisations are state funded and the real but often invisible and non-acknowledged field work. Results show how skilled workers had to give up idealistic statements to become experts in the field of limited integration and its constraints.*

On connaît assez bien la situation socioéconomique difficile qui restreint les possibilités d'intégration en emploi de larges segments de la population ainsi que les coûts économiques et sociaux engendrés par le chômage et l'exclusion. On sait aussi que de multiples programmes et organismes de soutien à la main-d'œuvre et à l'emploi ont été récemment l'objet de profondes restructurations et remises en question. Par ailleurs, on connaît moins bien les savoirs d'expérience des conseillers et des conseillères<sup>2</sup> en emploi qui, au jour le jour, ont pour mission d'aider directement les gens à se trouver un travail et à le conserver. En vertu de leur position charnière entre ces sans-emploi, les institutions et un marché du travail devenu très sélectif, ces personnes-ressources sont des acteurs de première ligne, des témoins dont les connaissances acquises dans l'action méritent d'être considérées dans la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des services d'intégration à l'emploi. Afin de pallier cette méconnaissance de ce qui se fait sur le terrain, en matière de services d'intégration en emploi, la recherche dont il est question ici a été menée auprès de conseillères venant d'organismes communautaires d'aide à l'intégration professionnelle destinés à des personnes fortement défavorisées sur le plan de l'emploi<sup>3</sup>. Les clientèles traditionnelles de ces organismes sont des personnes handicapées (physiquement, intellectuellement ou sur le plan de la santé mentale), des femmes et des jeunes en difficulté grave et des clientèles aux prises avec diverses autres problématiques (toxicomanie, passé judiciaire, absence prolongée du marché du travail, etc.).

Par cette démarche, nous visons à connaître les savoirs d'expérience développés, au quotidien, par les conseillères de ces organismes ainsi que les stratégies qu'elles déploient plus ou moins clandestinement et consciemment

---

2. Puisque les sujets participants à la recherche étaient majoritairement des femmes, le terme « conseillères » sera plus fréquemment utilisé dans cet article pour alléger le texte. Il comprend aussi bien les hommes que les femmes qui exercent cette fonction.

3. Il s'agissait d'organismes communautaires aujourd'hui regroupés dans le Réseau québécois des services spécialisés de main-d'œuvre.

pour accomplir leur travail. Après avoir présenté brièvement les positions théoriques et le dispositif méthodologique d'explicitation qui soutiennent notre démarche, l'article rapporte quelques résultats saillants en mettant en évidence les écarts entre le travail prescrit des conseillères en emploi, c'est-à-dire le travail qui correspond à la description officielle de leurs services, et leur travail réel qui, celui-là, est souvent invisible et non reconnu.

## LA STRATÉGIE DE RECHERCHE

Afin de circonscrire ce que nous entendons par savoirs d'expérience, précisons qu'ils se distinguent des savoirs conventionnels ou qui s'enseignent parce qu'ils sont issus et nuancés par une pratique relativement prolongée auprès d'une clientèle donnée ; parce qu'ils s'associent à des ressources et à des contraintes précises avec lesquelles les sujets ont dû apprendre à composer par itération et au fil des ans ; et 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. On peut donc les définir comme étant un ensemble de connaissances, d'habiletés, de principes, de stratégies et de réflexes professionnels qui se développent et se raffinent en lien direct avec les exigences de l'action et au fil de l'expérience. Loin d'être strictement individuels, les savoirs d'expérience résultent d'un processus de co-construction auquel participent les sujets en incorporant à leur expérience directe et subjective les enseignements qu'ils tirent de leur négociation et de leurs échanges avec les gens qui sont engagés dans une pratique similaire et qui proposent d'autres interprétations des mêmes réalités. En ce sens, Racine (2000) complète et nuance l'idée de Schön (1994) en montrant que ces savoirs émergent non seulement d'une conversation d'un praticien avec une situation problématique, mais également de « conversations à plusieurs voix ».

Depuis un peu plus de vingt ans, et de façon plus marquée au cours des dernières années, plusieurs chercheurs ont consacré des efforts à l'élaboration de méthodes d'explicitation de ces savoirs et à l'élaboration de théories de l'action. Une tradition de recherche se crée ainsi pour étudier le pouvoir heuristique de l'action. Parmi les travaux individuels ou collectifs qui marquent cette tradition ou qui s'y inscrivent directement, on peut citer Hurtubise et Vatz Laaroussi (2001), Racine (2000), Argyris et Schön (1999), Bourassa, Serre et Ross (2000), Nélisse et Zúñiga (1997), Barbier (1996), Blanchard-Laville et Fablet (1996), Schön (1996, 1994), Vermersch (1994), St-Arnaud (1992). Plusieurs de ces travaux s'intéressent à l'action comme source de connaissances en remettant en question les positions qui tendent à subordonner les savoirs d'expérience contextualisés aux savoirs institués ou disciplinaires. La majorité des études empiriques recensées s'intéressent

à l'articulation des savoirs théoriques et des savoirs pratiques ainsi qu'à l'analyse des pratiques professionnelles comme méthode de formation ou d'amélioration de ces pratiques. Tout en se situant dans le prolongement de ces travaux, notre démarche vise moins la formation ou l'analyse des processus de construction des savoirs d'expérience que la légitimation et la diffusion de ces savoirs et leur prise en compte dans l'orientation des politiques et des programmes sociaux. Inspirée des propos de Zúñiga (1994) sur le savoir-dire et sur la parole professionnelle, cette démarche se fonde sur les travaux d'analyse réflexive des pratiques professionnelles d'Argyris et Schön (1999), mais aussi sur la théorie de la structuration de Giddens (1987). Nous avons également puisé aux sources de la psychodynamique du travail (Dejours, 1995, 1993) en nous intéressant au décalage qui existe inévitablement entre le travail prescrit et le travail réel de même qu'à la nécessité du travail de groupe comme moyen d'analyse et de transformation de l'organisation du travail.

On obtiendra plus de détails concernant la méthodologie de cette recherche en se référant à Leclerc, Bourassa et Filteau (1999). Qu'il suffise de préciser ici que les données de la recherche sont tirées d'une série d'entrevues de groupe successives avec les mêmes sujets, soit des conseillères et conseillers intéressés à participer à une telle démarche réflexive, considérés dans leur milieu comme étant aptes à témoigner de leur expérience et qui interviennent directement auprès des sans-emploi. Deux groupes d'une dizaine de personnes ont été constitués et rencontrés à cinq reprises entre janvier et juillet 1999. Quinze femmes et cinq hommes rattachés à seize organismes, situés dans différentes régions du Québec et spécialisés dans l'intervention auprès de diverses catégories de clientèles ont participé. Les entrevues semi-dirigées, animées par au moins deux chercheurs, étaient structurées autour d'un petit nombre de questions ouvertes. En plus de favoriser des échanges spontanés, ce dispositif d'explicitation visait d'abord à ce que les personnes puissent révéler leurs représentations de leur travail, en partant de situations typiques et de situations critiques de la vie quotidienne. En cohérence avec les positions théoriques de Giddens (1987), il prenait aussi en considération les contextes d'interaction, les rôles et les appartenances des acteurs, les pouvoirs dont ils disposent, les contraintes à partir desquelles ils adaptent leur conduite, les liens systémiques de leur organisation avec d'autres systèmes et sous-systèmes sociaux.

Le travail en groupe est requis pour permettre la transposition de situations singulières de travail dans la conscience collective et dans la construction de représentations partagées de la réalité (Leclerc, 1999). Il favorise les processus d'intersubjectivité ainsi que l'agitation des sentiments et des opinions essentiels à la transformation et au raffermissement des positionnements individuels et collectifs de départ (Moscovici et Doise, 1992).

Pour être comprises et appréciées à leur juste valeur, les astuces et les prises de risque des conseillères doivent en effet pouvoir se rendre visibles et être exprimées. C'est de cette manière, en étant l'objet d'un processus de symbolisation et d'objectivation par lequel ils deviendront des entités reconnaissables, mémorables et transmissibles, que les savoirs d'expérience peuvent prendre un sens et faire leur marque par rapport aux règles et pratiques instituées (Berger et Luckman, 1989 ; Bourdieu, 1984 ; Zúñiga, 1994). Le langage et le travail de groupe permettent cette objectivation des pratiques expérientielles individuelles ainsi que leur incorporation dans une réalité de sens commun.

L'analyse des témoignages répond aux règles classiques d'analyse qualitative de contenu (relevé des unités de signification qui émergent du discours collectif), mais procède aussi d'un travail intersubjectif de délibération qui s'amorce dans le groupe, est relayé par l'équipe de recherche et se poursuit par une rétroaction dans le groupe. Par ce dispositif de délibération qui, ultimement, vise l'appropriation et la validation des résultats par les sujets participants, la parole qui s'affirme devient une parole collective, une parole qui a des échos chez les autres et qui peut ensuite laisser ses traces dans des espaces publics élargis (Dejours, Dessors et Molinier, 1994). Voyons maintenant ce que cette recherche nous apprend sur les savoirs d'expérience développés dans les organismes spécialisés de main-d'œuvre.

## UN CONTEXTE CONTRAIGNANT

Pour répondre à cette question, il importe de comprendre le contexte d'exercice du travail réalisé dans les organismes communautaires de main-d'œuvre. Dans la plupart des cas, ces organismes sont largement financés par l'État. Le mandat qui leur est confié, sous forme d'ententes contractuelles renouvelées périodiquement, est d'offrir des services spécialisés d'aide à l'emploi, complémentaires à ceux des Centres locaux d'emploi (CLE) et adaptés à des personnes en difficulté. Leur mission officielle est de rendre ces personnes autonomes en leur permettant de développer les compétences nécessaires pour se trouver un emploi et pour le conserver. Dans les ententes contractuelles, la réussite des activités d'aide à la main-d'œuvre se mesure par l'obtention d'un travail rémunéré avec maintien en emploi. Cela signifie que le financement des organismes est calculé en fonction du nombre d'admissions et de placements<sup>4</sup>. Le sort des conseillères en main-d'œuvre est donc inti-

---

4. Au moment où la recherche a été réalisée, on demandait à plusieurs organismes qu'au moins une personne sur deux ait obtenu et conservé un emploi. Les seuls placements qui comptent sont ceux où la personne a travaillé au moins vingt heures par semaine, et ce, durant un minimum de treize semaines à l'intérieur d'une période d'au plus seize semaines consécutives.

mement lié à celui de leur clientèle puisque la capacité d'un organisme à trouver des solutions efficaces se répercute directement sur son niveau de financement. Les conseillères, tout en essayant de satisfaire les exigences du bailleur de fonds pour assurer la survie financière de leur organisme et maintenir leur propre emploi, savent bien que les critères officiels qui définissent les taux de placement reconnus ou la stabilité en emploi ne résistent pas à la réalité telle qu'elle s'impose à eux et aux sans-emploi. Pour donner un sens à leur travail, mais aussi pour être efficaces, elles se construisent une mission parallèle en marge de la mission officielle : celle de mettre les personnes en mouvement vers l'autonomie, la prise en charge, la dignité et, dans toute la mesure du possible, vers l'emploi. Alors qu'on pourrait s'attendre à ce que les critères de financement des organismes les poussent à concentrer leur travail sur le placement à tout prix ou auprès des clientèles dites plus « employables », nous avons plutôt constaté que leur survie dépend de leur capacité à prendre résolument parti pour leurs clientèles et à ouvrir des voies de prise en charge que d'autres intervenants, moins aguerris, jugeraient impraticables ou sans issue : « Ne jamais abandonner, ne jamais lâcher, ça fait partie de notre travail. Avec la clientèle qu'on a, il y a tellement d'obstacles autres que les obstacles réguliers. Il faut être capables, nous, de tenter de contrer ces choses-là. »

## **L'INCONFORT ET LE DOUTE : DES ATOUTS**

Une réalité première qui s'impose aux conseillères est celle de personnes qui se présentent à leur bureau avec leur bagage de difficultés, leurs espoirs et leurs conduites parfois déroutantes. En fait, les clientèles des organismes spécialisés sont composées d'une bonne proportion d'individus qui déstabilisent ou posent problème à tous ceux qui voudraient les faire correspondre aux modèles normatifs sur lesquels se fondent les services traditionnels de soutien à l'intégration professionnelle : « On travaille avec des exclus, les marginaux. On travaille avec des gens qui ont une culture fortement différente de la nôtre. On est confronté à chaque jour à manifester de l'ouverture et à essayer de s'adapter à ça. »

En ce sens, l'un des premiers savoirs d'expérience des conseillères en emploi consiste à accepter d'être déstabilisées. Au fil du temps, elles développent une capacité à travailler avec des questions et, au mieux, avec des réponses provisoires, plutôt qu'avec des certitudes. La personne en colère est-elle simplement exaspérée après avoir fait une multitude de démarches infructueuses ou éprouve-t-elle de sérieux problèmes de santé mentale ? Le comportement insolite du client est-il attribuable à la consommation de drogue ou à une légère déficience intellectuelle ? La motivation subite d'une jeune

femme à se trouver un emploi cache-t-elle un trouble maniacodépressif ? La personne qui se présente à l'organisme spécialisé sait-elle ce qu'elle y cherche ? « Souvent, des clients nous sont référés par un agent du CLE qui nous dit : " Ce gars-là a un petit quelque chose. " On peut s'interroger longtemps sur le " petit quelque chose " . »

Dans un contexte qui les amène à côtoyer quotidiennement l'espoir candide, la détresse et l'injustice, les conseillères ont parfois affaire à des personnes qui, par leur conduite, ont fait le vide autour d'elles ; elles transigent avec l'agressivité, la méfiance, la dissimulation ou l'angoisse extrême. Malgré des années d'expérience, elles ne cessent d'être troublées par les situations dont elles sont témoins. Loin d'être un handicap, ce trouble devient un atout.

Les clients nous placent très souvent dans une situation de déséquilibre. Il faut retomber sur nos pattes. Quand tu rencontres un traumatisé crânien, tu te demandes : « Où est-ce que je pourrais bien lui trouver quelque chose, ce gars-là ? » Tu es complètement déséquilibré parce que tout le monde autour pense que, lui, ne pourra jamais rien faire. Tu es en situation d'incompétence. Tu cherches des moyens de combler ça et c'est ce qui fait qu'on arrive à trouver des moyens et qu'on change.

Ce sont précisément cette sensibilité à la condition des personnes ainsi que cette disposition à travailler à partir de leurs doutes et à reconnaître leurs propres réactions d'inconfort qui constituent les points de départ de leur intervention. C'est à partir de ces éléments que les conseillères développent leurs compétences, parmi les plus précieuses : savoir renoncer aux solutions toutes faites et savoir rester en relation avec des personnes réputées difficiles sans chercher à se réfugier derrière un rôle ou des méthodes d'intervention prédéterminées.

## **LA NÉGOCIATION DE LA RELATION**

Les parcours réels des clientèles des organismes spécialisés sont loin d'être aussi prévisibles ou linéaires qu'on le laisse croire dans les modèles prescrits de services. Le travail quotidien des conseillères montre que les parcours d'intégration en emploi de leur clientèle sont faits de détours, de retours en arrière, de boucles et de nœuds. Des obstacles de tout ordre se posent à leur intégration professionnelle : l'oscillation entre le désir de travailler et la crainte de ne pas être à la hauteur des responsabilités qu'on nous confierait ; le manque de fiabilité d'un système de garde qui fait qu'on retarde ses démarches auprès des employeurs ; le refus inattendu d'une subvention à l'emploi ; la froideur de l'accueil d'un employeur, etc. Pour aider les personnes à surmonter ces obstacles, plusieurs conseillères ont dit qu'elles se préoccupaient



d'abord d'établir un lien significatif avec les clients et de scruter leurs attentes et leurs motivations parfois implicites. Cela se comprend lorsqu'on sait qu'elles sont parfois perçues comme le sauveur qui peut régler tous les problèmes. Si les choses ne sont pas replacées dans leur juste perspective, notamment lorsque les attentes sont irréalistes ou trop élevées, elles voient des risques d'épuisement et savent que la relation de confiance de départ risque fort de s'altérer. Comme le précise une intervenante : « C'est très clair, si tu veux prendre le chapeau de sauveur, tu vas te retrouver avec le chapeau de bourreau. C'est très relié. »

Dans certains organismes communautaires, le conseiller en emploi est aussi fréquemment associé à celui qui coupe, maintient ou augmente les chèques de sécurité du revenu. Devant la méfiance, il faut alors faire un travail de redéfinition des rôles, rassurer les personnes qui ont peur de perdre leur chèque et établir les bases d'une relation de confiance, mais aussi d'une relation où ces dernières pourront avoir envie de s'engager dans une démarche qui aura un sens pour elles.

Il y a des effets pervers aux programmes de soutien financier. Les personnes arrivent avec des résistances. La première demi-heure, il faut les rassurer et leur dire : « Non, je ne suis pas là pour te couper. » J'explique de façon large nos services. Mais, en même temps, j'essaie de voir pourquoi il est venu. S'il vient parce que c'est une condition pour ne pas être coupé, je lui dit : « OK. C'est une bonne raison. Maintenant, as-tu envie de faire autre chose ? As-tu envie d'essayer quelque chose ? Tu sais que tu vas être obligé de faire quelque chose pour avoir le barème de participant ? » C'est un peu comme cela que je l'embarque.

Il faut aussi saisir les indices et les prises à partir desquels il est possible de travailler. Pour cela, les conseillères restent alertes pour anticiper les obstacles aux démarches des personnes, mais aussi pour déceler ce qui pourrait les amener à se mobiliser. Elles s'intéressent à leur cadre de référence et à leur histoire professionnelle, mais aussi à leur histoire personnelle et sociale. Elles amassent constamment les indices qui pourraient leur servir à adapter leurs propres stratégies. Il s'agit en quelque sorte de faire du « judo social », c'est-à-dire de bien saisir la position initiale de la personne, puis d'utiliser ses élans et ses résistances pour l'amener à bouger. Cela se traduit par une détermination à aller rejoindre les gens là où ils sont, sans verser dans la moralisation ou la condescendance, parce que c'est la seule manière de progresser :

C'est un défi personnel. J'ai dix minutes pour exercer le seul pouvoir que j'ai : un pouvoir d'influence. Avec eux [les jeunes], on ne peut pas marcher avec la contrainte... Je dois savoir à quel niveau de langage il faut que j'aïlle. Quelle expression dois-je prendre ? Qu'est-ce qui l'anime ? Réagit-il quand je parle comme ça ? Est-ce que je suis capable de mettre des mots sur ses expériences

pour qu'il se sente reçu, compris ? Les jeunes, ça clique ou ça ne clique pas. Ils ne s'étouffent pas avec les nuances. C'est le premier défi de la journée. Si je rate mon coup, je suis fait à l'os ! Comment je vais l'accrocher ?

## UN TRAVAIL QUI DÉPASSE LE PLAN PROFESSIONNEL

En marge des activités et des démarches formelles de préparation à l'emploi, la majorité des conseillères ont parlé d'un travail d'équipe avec les sans-emploi et d'un travail qui va au-delà du strict plan professionnel. Bien que les services officiellement financés soient restreints à des services liés très étroitement à l'intégration à l'emploi, les conseillères savent qu'il leur faut presque toujours s'intéresser au cadre de vie des personnes, à leur noyau social, à leur santé ou à leurs ressources matérielles et financières. Ce n'est pas par préférence ou par pure bonté qu'elles interviennent dans plusieurs sphères de la vie des personnes ; c'est parce qu'elles savent que ces facteurs interfèrent constamment dans le cheminement professionnel. « Quand je le rencontre, on commence naturellement par parler de recherche d'emploi. Ensuite, j'enchaîne : " Puis, à part ça comment ça va ? " Parfois, ça ouvre ; parfois, il faut insister : " Puis tes amours, comment ça va ? Tes chums de ton ancienne gang, les revois-tu des fois ? " »

La préoccupation d'aider la personne à se revaloriser est aussi très partagée. Il s'agit d'amener une personne à développer sa confiance en elle, de lui donner envie de bouger, de transformer un peu certaines de ses manières de faire afin de reprendre du pouvoir sur sa vie. En misant sur ce potentiel de la personne, les conseillères ne cherchent pas à transformer entièrement sa vie. Elles ne cherchent qu'à colmater les trop grandes brèches laissées par des années d'exclusion. Une manière de faire consiste à recadrer ses expériences jugées négatives selon certaines conventions sociales, puis à les traduire en compétences. L'exemple suivant illustre cette stratégie de recadrage employée avec une jeune prostituée.

Naturellement, elle était écoeurée de se faire casser la gueule par son « pimp ». C'est sa motivation pour trouver un autre travail, mais elle dit : « Je ne sais rien faire d'autre. Je ne serai jamais capable d'être à l'heure dans une job de neuf à cinq. » Je lui ai demandé : « Si tu n'arrives pas au coin de la rue entre telle et telle heure, qu'est-ce qui arrive ? – Je vais me faire casser la gueule, je suis toujours à l'heure. » Je reprends ça : « Ah ! T'es toujours à l'heure ! ? » Je recadrais tout ce qu'elle voyait comme négatif et pas correct, au fond, toutes les forces qu'elle avait, par exemple : la vaillance, il pleut et elle est au coin de sa rue. On a pris tous les éléments : l'endurance, le courage, toutes ces choses-là qu'on a récupérées. Je lui disais : « Écoute, tu as une capacité de survie que je n'ai pas. » Après ça, elle est allée travailler dans une shop. Il fallait juste qu'elle roule un peu moins du popotin, mais à part ça, c'était correct. Et quand il ne restait rien que ça...

Dans le même ordre d'idées, les conseillères savent qu'il faut prendre beaucoup de soin afin que la personne ait le sentiment intime d'être maître de son cheminement. Pour pouvoir s'attribuer le crédit de ses réussites, c'est à elle d'exercer ses choix et de prendre ses décisions. À ce sujet, un danger qui guette souvent les intervenants moins expérimentés est de « vouloir à la place du client » ou de « vouloir plus que le client » au lieu de « vouloir avec le client ». En plus de créer un terrain propice à la surcharge et à l'épuisement professionnel, cette manière de faire prive la personne du sentiment d'être responsable de ses victoires. Bien que la visée ultime des services spécialisés consiste à mener les personnes à l'emploi, les conseillères voient que les chercheurs d'emploi les plus déterminés subissent le resserrement des conditions d'accès à un marché du travail où il n'y a pas de place pour tous. Elles ont la distance critique qui fait qu'elles évitent de répandre l'idée selon laquelle l'emploi est une condition sine qua non de dignité. Elles savent que, dans certains cas exceptionnels, orienter une personne vers l'emploi équivaldrait à la pousser vers un échec.

On a eu une femme qui a élevé seule ses enfants toute sa vie. Elle a été à l'aide sociale pendant 20-25 ans. Elle a seulement l'école primaire, une santé qui n'est pas effrayante et elle a 54 ans. Elle a tiré sa valorisation par le bénévolat et par ses enfants. Elle ne veut pas travailler, elle ne voit pas comment elle travaillerait un jour. Sa vie est organisée et elle est bien heureuse de même. Notre travail, c'est juste de la déculpabiliser et de dire : « C'est correct ce que tu fais ; il n'y pas de problème. Il faudrait juste que ton agent te foute la paix. » Des cas comme ça il y en a.

Afin d'accompagner une personne dans un processus de mise en mouvement vers l'autonomie et vers l'emploi, les conseillères ont également réalisé la nécessité d'intervenir à partir d'objectifs concrets et stimulants. Elles graduent la démarche de manière à lui permettre d'enregistrer des petites réussites visibles et satisfaisantes. Ce rôle suppose une habileté à cerner avec assez de précision ce que les clients sont très bien capables de faire seuls, ce qu'ils peuvent faire en étant accompagnés ou encouragés et ce qui dépasse leurs capacités, dans l'immédiat ou de manière permanente. C'est à partir de cette évaluation qu'on encourage la personne à faire toutes les démarches qu'elle est en mesure de faire et de veiller à ce qu'elle reprenne ainsi de la confiance et du pouvoir sur sa vie. Une autre façon de procéder qui a fait ses preuves consiste à se centrer sur des apprentissages très ciblés, mais hautement significatifs. En agissant ainsi, les conseillères redéfinissent radicalement les critères de réussite de leur travail. Si elles sont efficaces, c'est précisément parce qu'elles savent mettre au second plan les objectifs quantitatifs de placement auxquels leur organisme est soumis pour se centrer sur ce qui importe à leurs yeux et sur le progrès d'une personne. Comme l'illustre le témoignage suivant, la réussite peut alors se traduire par le simple apprentissage du sourire.

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

La marge est parfois mince entre une présence stimulante qui encourage un individu à donner le meilleur de lui-même, une attitude qui provoquerait sa dépendance ou, à l'inverse, des demandes qui risqueraient d'être au-dessus de ses capacités et d'entraîner un abandon ou un échec. Si les conseillères s'attachent à déceler ce que chacun peut accomplir, elles apprennent aussi à reconnaître la nécessité d'apporter leur aide concrète. Ce faisant, elles adoptent parfois des manières pas nécessairement orthodoxes, mais remarquablement efficaces de dispenser des services d'aide à l'emploi. Le cas du conseiller qui décide d'apprendre à un déficient intellectuel à peindre des plinthes de chauffage illustre jusqu'où peut aller l'accompagnement et jusqu'où son travail peut parfois se distinguer des services traditionnels d'orientation et de *counselling*. « Il plongeait le pinceau et sa main jusqu'au poignet dans le gallon de peinture ! J'allais avec lui dans la salle de bains pour nettoyer les dégâts. Je m'y suis pris par trois fois avant de penser qu'il suffisait de transvider la peinture dans un contenant moins profond. »

Pour agir ainsi, les conseillères ont dû apprendre que les progrès les plus significatifs d'une personne vers l'autonomie sont ceux qui se mesurent, s'éprouvent et se consolident dans l'action.

## L'ASSURANCE D'UNE PRÉSENCE PROLONGÉE

Dans le financement des services, les périodes officiellement consacrées à la préparation à l'emploi puis au suivi, lorsque les personnes sont intégrées en emploi, se limitent à quelques mois. Dans les faits, les conseillères

s'organisent pour suivre certains individus pendant cinq ou dix ans, lorsque cela est nécessaire. « Si tu lis son dossier, tu vas voir que, cinq ans pour arriver à l'emploi, c'est rapide après vingt ans de placement en famille d'accueil ! Seulement qu'il soit capable d'augmenter la durée de la période où il va rester au même endroit, sans qu'il vire tout à l'envers, ça prend du temps, des investissements. »

Pour des raisons d'éthique professionnelle mais aussi pour maintenir la bonne réputation de leur organisme, les conseillères savent l'importance de maintenir les liens avec leurs clients ainsi qu'avec les employeurs pendant une longue période après l'intégration en emploi. C'est une marque de distinction des organismes spécialisés. Il s'agit de montrer à la personne que l'on s'intéresse à ses réussites, que l'on se préoccupe de ce qui lui arrive et que l'on peut être là si elle en sent le besoin ou si elle éprouve une difficulté qu'elle ne peut surmonter sans soutien. « C'est dans le suivi, semaine après semaine, que le client comprend les règles du marché du travail et s'y ajuste. Si vous pensez avoir fini votre travail au moment où la personne décroche un emploi, détrompez-vous : le rodéo commence ! »

## **UN PARALLÈLE ENTRE LA CLIENTÈLE ET LES EMPLOYEURS**

Si les difficultés liées à l'histoire et aux caractéristiques des clientèles occupent largement les conseillères, leur expérience les amène à récuser l'idée selon laquelle les carences individuelles des sans-emploi seraient les causes premières ou majeures de leurs difficultés d'insertion. Dans cette optique, on constate qu'elles s'emploient à contourner plusieurs autres obstacles et contraintes de tous ordres. L'ouverture mitigée des employeurs combinée à l'escalade actuelle des exigences du marché du travail à l'égard de la main-d'œuvre figurent parmi les obstacles les plus difficiles à surmonter. « Le défi consiste à présenter des personnes qui peuvent et qui veulent travailler à des personnes qui pensent qu'elles ne le peuvent pas. Cela ne va pas de soi : on n'imagine pas trouver une offre d'emploi qui dirait : "Recherchons personne handicapée qui a de la difficulté à retenir les consignes et qui est lente" ! »

À ce propos, une attention toute spéciale est accordée au travail de référence des chercheurs d'emploi à des employeurs. Dans cette tâche délicate d'appariement, les conseillères doivent se montrer intuitives et saisir les attentes ainsi que les réserves implicites des uns et des autres. À ce sujet, on note un parallèle entre le travail des conseillères auprès de leur clientèle et celui qu'elles font auprès des employeurs. Avec les employeurs, comme avec leur clientèle, les conseillères se montrent prudentes parce qu'elles ont appris qu'une seule mauvaise référence peut « brûler » un milieu qui pourrait être ouvert à accueillir plusieurs autres chercheurs d'emploi : l'astuce consiste à

favoriser l'ouverture graduelle d'un nouvel employeur en ne lui référant pas d'abord ses clientes ou clients les plus problématiques. Avec les employeurs, comme avec la clientèle, la conseillère tâche de graduer les difficultés pour éviter les risques de recul et de retrait en cas d'insuccès. Elle travaille à développer la confiance de l'employeur, comme celle de sa clientèle, par rapport à ses capacités d'intégration. S'il faut rassurer le chercheur d'emploi afin de lui insuffler la dose nécessaire de détermination pour qu'il se présente à un nouveau travail, il faut aussi calmer les craintes, souvent non fondées, des employeurs. Cela suppose de répondre à leurs interrogations les plus banales et de leur assurer un soutien concret. Pour ce faire, il faut parfois se rendre sur les lieux de travail et ne pas hésiter à agir très concrètement pour résoudre des difficultés sérieuses ou anodines. Avec les employeurs, comme avec la clientèle, il faut rester disponible, et ce, même si des années se sont écoulées depuis l'embauche d'une personne.

## **DES PARTENAIRES INCONTOURNABLES**

Les contraintes à lever viennent également de la complexité effarante des mesures d'aide à l'emploi et des impasses auxquelles mènent des partenariats tortueux à établir avec une multitude d'organismes. D'une certaine manière, la position particulière des conseillères entre leur clientèle et les services étatiques d'éducation, de main-d'œuvre et de services sociaux les force à devenir guides et interprètes pour aider les sans-emploi à trouver ce qui leur convient dans les labyrinthes mouvants des mesures directes ou indirectes d'aide à l'emploi. Il est alors crucial d'apprendre à naviguer dans différents univers administratifs et réglementaires afin de tirer tout ce qu'on peut des programmes disponibles. Lorsque le soutien financier associé aux mesures d'aide à l'intégration professionnelle est la seule source de revenus de leurs clients, les conseillères ne peuvent négliger de les renseigner adéquatement et précisément avant d'aborder tout autre sujet. « Donner l'information demande beaucoup de temps et d'énergie. Il y a l'aide sociale, mais aussi l'assurance médicaments, la Loi sur les pensions alimentaires, les normes du travail, les prêts et bourses. Il y a de quoi devenir fou. Il faut maîtriser cela, pas à 100 %, mais assez bien pour être en mesure de bien les informer. »

Au-delà de ces rôles informels de guide et d'interprète, les conseillères occupent une position qui les amène aussi à déceler les incohérences, les effets pervers et les injustices des politiques et des programmes de main-d'œuvre. Étant régulièrement témoins des conséquences de certaines décisions politiques et administratives qui réduisent indûment les chances d'intégration socioprofessionnelle des personnes qu'elles accompagnent, elles sont incapables d'assister, de manière froide ou détachée, à des situations

qu'elles jugent inéquitables. Pour que leur travail garde son sens, elles prennent fréquemment les moyens à leur disposition pour dénoncer ou corriger ces situations. Il peut s'agir de permettre à une personne prestataire de la sécurité du revenu de se faire reconnaître un statut qui lui donnerait un supplément de revenu auquel elle a droit, de défendre le droit d'une autre à toucher une subvention salariale pour acquérir une expérience de travail pertinente, etc. En ce sens, les conseillères s'engagent dans un véritable travail de défense des droits des sans-emploi.

Dans ce travail, en partie clandestin, de préparation d'arguments devant être présentés à des agents de l'État chargés d'autoriser ou de refuser une subvention salariale, une aide à la formation ou un revenu majoré de sécurité du revenu, les conseillères doivent être alertes et stratégiques pour préserver des collaborations parfois fragiles avec des partenaires incontournables. Le choix d'une stratégie de défense des droits des personnes plutôt qu'une autre varie selon les situations et exige une évaluation rigoureuse de ses coûts, des bénéfices escomptés et de ses effets éventuels à court et à long terme. Cela exige de trouver l'équilibre entre les approches de collaboration et d'affrontement. Ces démarches de négociation ne sont évidemment pas inscrites dans la tâche des conseillères, même si elles disent devoir y consacrer autant d'énergie qu'à leur travail direct avec leur clientèle ou avec les employeurs. Dévoiler ce travail, c'est mettre au jour un scandale banalisé et peut-être contribuer à une remise en question de certaines aberrations dans l'organisation générale des services.

## CONCLUSION

À la lumière de ces résultats, nous pouvons dégager quatre caractéristiques des savoirs d'expérience développés par les conseillères en emploi. Premièrement, on constate que leur préoccupation consiste à affronter les obstacles de tout ordre qui se posent à l'intégration des sans-emploi en prenant en considération non seulement la dynamique de la clientèle, mais aussi les ressources et contraintes du milieu dans lequel l'insertion en emploi peut se réaliser ; en ce sens, elles considèrent que leur travail doit se faire sur plusieurs plans : auprès de la clientèle, bien sûr, mais aussi auprès des employeurs, des répondants de divers services publics, voire à un niveau politique. Deuxièmement, on peut voir que les conseillères ont dû devenir des spécialistes avertis de l'insertion limitée et des spécialistes des contraintes à l'insertion ; en d'autres mots, elles ont graduellement appris à remplacer la recherche de solutions universelles et définitives par des solutions locales et ponctuelles. Ni angélique, ni défaitiste, cette perspective consiste à « faire de son mieux, pour le moment, compte tenu des circonstances et dans chaque situation

précise ». Troisièmement, leur sagesse pratique s'exprime par leur entêtement à nourrir les espoirs mobilisateurs de personnes que d'autres professionnels jugeraient non intégrables. En misant, simplement mais avec acharnement, sur la capacité de chacun à cheminer vers l'autonomie et à devenir utile, ne serait-ce qu'en prenant mieux soin de soi, elles adoptent une perspective d'intervention qui vise une intégration optimale et pragmatique plutôt qu'une intégration idéale. Elles font ainsi un travail discret de prévention sociale dont les résultats, difficilement quantifiables, se traduisent par le maintien des personnes dans leur communauté et par une diminution des problèmes sociaux et de santé associés à l'exclusion. Quatrièmement, leur travail avec la détresse, la marginalité et les sentiments d'impuissance acquis par des années d'exclusion les incite à réinventer les services d'aide à l'emploi traditionnels. En ce sens, elles développent une liberté professionnelle qui se fonde sur une distance critique par rapport aux représentations dominantes de l'intégration en emploi. De différentes manières, elles proposent concrètement une alternative à la culpabilisation des sans-emploi, à la condescendance et à la normalisation des services qui leur sont offerts.

## Bibliographie

- ARGYRIS, Chris et Donald A. SCHÖN (1999). *Théorie et pratique professionnelle : comment en accroître l'efficacité*, Montréal, Les Éditions Logiques, 355 pages.
- BARBIER, Jean-Marie (sous la direction de) (1996). *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, Paris, Presses universitaires de France, 306 pages.
- BERGER, Peter et Thomas LUCKMAN (1989). *La construction sociale de la réalité*, Paris, Masson/Armand Colin, 259 pages.
- BLANCHARD-LAVILLE, Claudine et Dominique FABLET (1996). *Analyser les pratiques professionnelles*, Paris, L'Harmattan, 265 pages.
- BOURASSA, Bruno, SERRE, Fernand et Denis ROSS (2000). *Apprendre de son expérience*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 181 pages.
- BOURDIEU, Pierre (1984). « Espace social et genèse des classes », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 53, 1-12.
- DEJOURS, Christophe (1995). « Analyse psychodynamique des situations de travail et sociologie du langage », dans BOUTET, J. (sous la direction de), *Paroles au travail*, Paris, L'Harmattan, 181-221.
- DEJOURS, Christophe (1993). « Intelligence pratique et sagesse pratique : deux dimensions méconnues du travail réel », *Éducation permanente*, n° 116, 47-70.
- DEJOURS, Christophe, DESSORS, D. et Pascale MOLINIER (1994). « Comprendre la résistance au changement », *Documents du médecin du travail*, n° 58, 2<sup>e</sup> trimestre, Paris, Institut national de recherche et de sécurité, 112-117.
- GIDDENS, Antony (1987). *La constitution de la société*, Paris, Presses universitaires de France, 474 pages.



- HURTUBISE, Roch et Roch VATZ LAAROUSSI (2001). *La recherche en lien avec les milieux de pratique. Enjeux de l'analyse des pratiques professionnelles*, 69<sup>e</sup> Congrès de l'ACFAS, Sherbrooke, Université de Sherbrooke.
- LECLERC, Chantal (1999). *Comprendre et construire les groupes*, Québec, Presses de l'Université Laval; Lyon, Chroniques sociales, 321 pages.
- LECLERC, Chantal, BOURASSA, Bruno et Odette FILTEAU (1999). *Défier l'exclusion. Recherche sur la reconnaissance des savoirs pratiques de intervenantes et des intervenants des services externes de main-d'œuvre*, Québec, Université Laval, Cahiers du CERDEC, 77 pages.
- MOSCOVICI, Serge et Willem DOISE (1992). *Dissensions, consensus. Une théorie générale des décisions collectives*, Paris, Presses universitaires de France, 296 pages.
- NÉLISSE, Claude et Ricardo ZÚÑIGA (sous la direction de) (1997). *L'intervention : les savoirs en action*, Sherbrooke, GGC Éditions, 249 pages.
- RACINE, Guylaine (2000). *La production de savoirs d'expérience chez les intervenants sociaux : le rapport entre l'expérience individuelle et collective*, Paris, L'Harmattan, 169 pages.
- SAINT-ARNAUD, Yves (1992). *Connaître par l'action*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 111 pages.
- SCHÖN, Donald A. (1996). *Le tournant réflexif : pratiques éducatives et études de cas*, Montréal, Les Éditions Logiques, 532 pages.
- SCHÖN, Donald A. (1994). *Le praticien réflexif : à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, Montréal, Les Éditions Logiques, 418 pages.
- VERMERSCH, Pierre (1994). *L'entretien d'explicitation*, Paris, ESF, 181 pages.
- ZÚÑIGA, Ricardo (1994). *L'évaluation dans l'action*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 200 pages.