

Présentation résultats de recherche
Projet Emploi de solidarité

**Insertion et maintien en emploi des personnes
éloignées du marché du travail?**

Centre local d'emploi de Trois-Rivières

Lise St-Germain (CRSA)

Avec la collaboration de


Frédéric Lesemann (INRS-UCS)

Pierre-Joseph Ulysse (Université de Montréal)

Centre de recherche sociale appliquée (CRSA)

Groupe de interdisciplinaire de recherche sur l'emploi et les politiques sociales

Septembre 2009



« Quand on fait un stage ou une formation, quand on participe à un programme, c'est comme si on fait semblant, on nous dit qu'il faut faire comme si c'était vrai...mais c'est pas un vrai emploi, le soir, on retourne chez-nous et rien n'a changé... Avoir un emploi c'est être dégagé de la honte de l'aide sociale... qu'est-ce que tu fais dans la vie...maudite question, je suis à l'aide sociale, on n'a pas vraiment le goût de montrer ça aux autres, là je suis libéré, je me sens un être humain normal, je suis enfin dégagé de l'identité BS, on finit par ressembler et s'identifier à ce que les gens disent de nous....là je suis un travailleur qui gagne son chèque avec un vrai emploi... »

**Un participant
Emplois de solidarité**



Description des participants

- Population frontière
- Critères de départ

Ils sont «aptes» au travail mais leur accès au marché du travail et leur chance d'intégrer et de maintenir à long terme un emploi, est fortement désavantagé par les facteurs limitatifs de leurs conditions sociales.



Rappel du projet- description

- **Une réelle expérience de travail salarié en entreprise**
- **Un statut de travailleuse ou travailleur salarié**
- **Une subvention salariale dégressive à long terme**
- **Une allocation à l'entreprise lui permettant de désigner un compagnon**
- **Un salaire selon le taux salarial de l'entreprise**
- **Un agent de projet agit comme agent de liaison et d'accompagnement de médiation**



Statut d'emploi-état de la cohorte

- Après 32 mois de fonctionnement la cohorte initiale de 26 personnes est constituée de 23 personnes
- 15 sont toujours en emploi
 - 9 en entreprises privées
 - 3 en entreprises d'économie sociale
 - 3 au sein d'organismes communautaires
- Travaillent en moyenne 27 heures semaine
- Échelle salariale entre 9 et 12 \$ heure
- 8 personnes sont à la recherche d'emploi



Les étapes du processus

- **Phase de préparation à l'entrée (PPE)- 2 mois**
 - Allocation participation

- **Intégration en entreprise – 6 mois**
 - **Intégration progressive**
 - 21h/ semainedont 3 en « débriefing » à COMSEP
 - Carnet de réclamation
 - **Compagnon désigné par l'entreprise – 3 mois**
 - Allocation à l'entreprise
 - **Subvention salariale – 60% dégressive sur 3 ans**
 - **Accompagnement**
 - Suivis téléphoniques et visites ponctuelles hebdomadaires

- **Poursuite de l'insertion**
 - **Augmentation des heures travaillées pour certains**
 - **Sortie du système d'aide sociale selon le revenu**
 - **Poursuite de la subvention salariale**
 - **Accompagnement**
 - Suivis téléphoniques et visites ponctuelles selon les besoins auprès de l'employeur et de l'employé



Les axes d'intervention du projet

- 1- Influencer les procédures sélectives du marché du travail**
- 2- Développer l'employabilité en situation réelle d'emploi salarié**
- 3- Adapter les postes de travail**
- 4- Assurer le maintien en emploi**



1- Influencer les procédures du marché du travail

- Devoir se qualifier pour accéder non seulement aux emplois mais aux procédures sélectives du marché du travail
 - Scolarité – apparence – technologies – forte identité de soi
 - Capacité de prospection
 - Critères de sélection reposent sur le relationnel, la qualification académique et professionnelle VS parcours peu qualifiants des personnes
- Les stratégies
 - Démarchage directe d'emplois- offre à l'entreprise
 - Présentation du capital humain disponible et utilisable VS parcours peu qualifiants- elles ont peu à « vendre » dans un curriculum qui est devenu le référent premier de la transaction.
 - Accompagnement dans l'entrée des procédures du marché du travail



1- Influencer les procédures du marché du travail (Suite)

« Passer une entrevue, j'y arrive pas, je viens trempé d'un bout à l'autre, ça m'humilie, j'ai rien à leur dire sur moi. Tu sais, la première entrevue c'est difficile, j'étais convaincu qu'il ne me prendrait pas, 5-6 ans sans travailler, tu sais...mon poids... Christian croyait en moi. Il est venu avec moi. Juste sa présence, sans qu'il ne dise rien, ça m'a aidé. J'étais rassuré, son regard me donnait les réponses qu'il fallait que je dise....peut-être qu'aujourd'hui j'aurais moins de difficulté, je ne sais pas, j'aime mieux ne pas y penser...

Un participant au projet



2- Développer l'employabilité en situation réelle d'emploi salarié

- **Logique de pré employabilité – paradigme de la compétence**
 - Comblent les lacunes en matière de connaissances, de comportements, de savoir-faire pour accéder au marché du travail

- **Effet de la logique:**
 - **Identité d'assistance construite par la logique de la participation aux programmes gouvernementaux**
 - (Les participants ont expérimenté entre 5 et 12 programmes)

L'intervention vise donc à renforcer les compétences de base pour adapter la main-d'œuvre aux règles du marché du travail. Il s'agit d'une forte responsabilisation de la personne face à la réussite de son processus d'insertion et de maintien en emploi. Malheureusement, ce processus aboutit plutôt à une disqualification importante qui contribue à éloigner encore davantage ces personnes peu qualifiées des exigences du marché du travail.



2- Développer l'employabilité en situation réelle d'emploi salarié (Suite)

- L'employabilité se construit en cours d'emploi
 - L'emploi devient une activité d'apprentissage
 - L'emploi, l'univers de travail devient un espace de construction identitaire
 - Essais, erreurs, réussites
 - Regard des autres sur soi, regarde de soi sur les autres, regard de soi sur soi (l'épreuve identitaire des participants-es)- apprentissage de l'éthique du travail en situation réelle
 - « se sentir différent des autres »
 - « ne pas se sentir accepté est difficile au début »
 - « se rendre compte qu'on est moins productif que les autres »
 - « apprendre à accepter ses limites tout en essayant de se dire que notre travail est utile à l'entreprise »
- Construction et acquisition des compétences par l'apprentissage du travail et des relations humaines
 - Construction progressive de l'image positive de soi sur soi et de celle des autres sur soi



2-Développer l'employabilité en situation réelle d'emploi salarié (Suite)

- Apprentissage des codes culturels des uns et des autres
 - Transformation progressive de l'identité d'assistance à l'identité de travailleur
 - Changement des représentations des uns sur les autres

L'univers du travail influence les pratiques et les représentations...les individus se construisent dans et par le travail...l'entreprise est un lieu d'apprentissage de normes et de valeurs que les individus s'approprient à l'occasion d'expériences liées aux nécessités....de l'univers professionnel...l'entreprise a un statut d'instance socialisatrice...

(Lallement 2007).



3- Adapter les postes de travail

- **Les tâches réelles ne correspondent pas toujours à l'offre d'emploi**
 - Les descriptions de postes influencent grandement les attentes des chercheurs d'emploi et leurs attitudes une fois en emploi.
 - Elles traduisent aussi les exigences des employeurs face à leurs employés.
 - Ainsi les conduites professionnelles sont en partie induites par les procédures de sélection de la main d'œuvre directement liées à l'offre d'emploi.

- **Adapter en fonction d'une meilleure adéquation**
 - Entre l'offre d'emploi et les tâches réelles
 - Entre les compétences de la personne et sa trajectoire expérientielle
 - En fonction des besoins de l'entreprise

3- Adapter les postes de travail (Suite)

- *« On a réajusté le poste en fonction du gars...il était nerveux, le monde, les tâches, la nouveauté...on y est allé une affaire à la fois dans son apprentissage....parfois il peut se dépasser...c'est surprenant...puis en bout de ligne, ce poste, il convient tout à fait à des besoins que d'autres travailleurs n'auraient pas voulu combler, des tâches qui sont moins acceptées par les autres, les gars en dessous de l'auto, ils sont contents d'avoir quelqu'un qui passe les outils, on gagne du temps en bout de ligne...je calcule ça comme un investissement finalement.... »*

Un employeur

- *« Le rendement est irrégulier, cyclique..... au bout d'un certain temps, on a dû ajuster son nombre d'heures, diminuer son temps de travail c'était trop pour lui. Sa production et son rendement sont toujours en lien avec les relations qu'il a réussi à établir. Il prend les tâches seulement des personnes en qui il a confiance.... »*

Un employeur

- *« On avait fait une tâche normale, service à la clientèle, entretien des animaux, caisse, mais c'était difficile, le calcul à la caisse, le langage c'est plus difficile... les clients ne la comprennent pas tout le temps... il lui faisait répéter, elle n'utilisait pas les bons mots, elle pensait au début qu'on riait d'elle... je lui ai fait comprendre que c'est mieux que ce soit moi qui la reprenne que les clients... c'est sûr, elle a acquis des compétences pour compter... mais ça la stresse beaucoup... on ne lui fait pas faire souvent... le moins possible, on a vu qu'elle s'occupe bien des animaux, elle en prend soin, fait un bon entretien des lieux... on a divisé le travail autrement... elle entre tôt le matin et fait tout l'entretien... elle ouvre... Vous lui laisser la clé de l'entreprise ? Oui oui, elle est responsable pour cela... en 3 ans j'ai vu une grosse évolution... »*

Un employeur

4- Assurer le maintien en emploi

■ ACCOMPAGNEMENT - Rôle de l'agent de projet- rôle pivot de MÉDIATION

Le rôle de MÉDIATION entre les personnes et les autres acteurs (agents, intervenants, employeurs, employés) procure des alternatives aux obstacles d'insertion et de maintien en emploi:

- Une mauvaise interprétation des besoins,
- La présence de préjugés
- Un défaut de communication,
- Un poste mal défini,
- Un contexte familial difficile,
- Un changement de conjoncture,
- Une déficience dans les services,
- Une règle administrative trop rigide,
- Etc.

Ce rôle est essentiel et fait appel à des agents capables de connaître, de comprendre et d'accepter ces divers univers culturels, de les mettre en communication les uns avec les autres, de les expliquer aux uns et aux autres, dans le respect des uns et des autres.

La fonction médiatrice exige une capacité d'innover, mais surtout l'audace de repousser toujours plus loin les limites de l'intervention. Elle exige, à un autre niveau, d'établir des passerelles et des relations d'intercompréhension entre les personnes et les employeurs.



4- Assurer le maintien en emploi (Suite)

- **Intensité du processus d'accompagnement**
 - Cumul des facteurs d'éloignement- distance du marché du travail
 - Les trajectoires d'insertion sont fragilisées par plusieurs facteurs
 - Changement organisationnel
 - Dynamique d'interaction et relationnelle
 - Changement de patron ou de tâches
 - Changements (personnel, familial, problème de couple, enfants, maladie, financier, etc.)
- **Presque tout se joue dans l'interaction, le relationnel : les personnes ont des parcours d'exclusion et de privation de liens sociaux qui affectent leur rapport et leur capacité à gérer les espaces relationnels et affectifs.**

« Il faut savoir les prendre, développer la relation comme il faut puis là on peut travailler avec la personne mais il faut accepter leur rythme, les prendre comme ils sont tout en les traitant comme tout le monde.»

Un employeur



4- Assurer le maintien en emploi (Suite)

■ Le rôle de la subvention

- Garante du maintien en emploi
- Vecteur d'intervention
- Vecteur du lien de médiation
- Donne un accès plus directe et régulier au milieu de travail

■ Durée de la subvention

- Le **temps long** nécessaire au processus de développement de l'employabilité en situation réelle d'emploi
- Réduit les résistances des gestionnaires face aux limites de productivité
- Permet le développement d'une relation entre les personnes, les autres employés, le patron

■ Filet de sécurité entourant le processus:

- Subvention, allocation compagnon, médiation, souplesse administrative EQ-CLE



4- Assurer le maintien en emploi (Suite)

«... la subvention me permet d'investir avec la personne comme c'est sur du long terme, je peux me permettre de prendre ce temps, on apprend à se connaître, je vois par où elle a passé, ça vaut la peine de lui donner une chance d'autant plus que j'ai pu créer un poste de travail que je n'aurais pas créé sans cette subvention car je n'avais pas le type de main d'œuvre pour faire ce travail et personne d'ici n'aurait accepté son horaire et des heures coupées... Les autres ont compris, tout le monde est plus ouvert. La personne est devenue utile aux autres avec le temps... ça paraît quand C... n'est pas là... au début, Christian (l'agent de projet) est venu souvent, il m'a expliqué quoi faire avec lui, comment agir, j'ai fait pareil avec les autres ici pour qu'ils acceptent... encore parfois, quand il lui arrive des choses dans sa vie, il a tendance à vouloir tout lâcher... mais on reprend tout et ça passe...».



Résumé des axes

- Un vrai emploi – un vrai statut de travailleur – un vrai chèque de paie
- Une expérience qui motive à travailler sur soi
- La déconstruction des préjugés
- Une subvention pour compenser les limites et laisser le temps faire son travail...
- Une ressource médiatrice afin que le rôle de tous s'accomplisse dans l'objectif d'un résultat maintenu



Résumé des axes (Suite)

« ...lorsqu'elle est arrivée,,,,c'était difficile, son langage, sa manière d'être, ses comportements, on voyait bien sa différence mais elle a été vite confrontée à la vraie vie, elle doit faire des efforts pour vivre avec les autres, suivre le rythme, j'ai aussi du travail à faire avec les autres, parfois c'est plus difficile même de faire comprendre aux autres....mais avec le temps les choses se sont placées, on dirait qu'elle comprend plus, les autres ont accepté, il y a du progrès...elle travaille plus lentement que tout le monde, mais c'est la limite, c'est pour ça qu'elle a une subvention....Christian me l'a souvent dit, on oublie avec le temps pourquoi elle est comme ça et pourquoi elle a cette subvention... »

Un employeur



Les effets du projet

- Transformation identitaire- passage de l'identité assistance à l'identité de travailleur
- Bénéfices sociaux
- Les emplois créés et adaptés répondent aux besoins des entreprises
- Espace de travail en RH avec les entreprises
- Offre de services à des entreprises qui elles aussi se sentent marginalisées dans le milieu des affaires
- Sortie de pauvreté (matérielle, relative) pour les personnes
- Rapprochement entre l'offre et la demande dans des secteurs d'emplois peu qualifiés
- Ouverture des entreprises à jouer un rôle

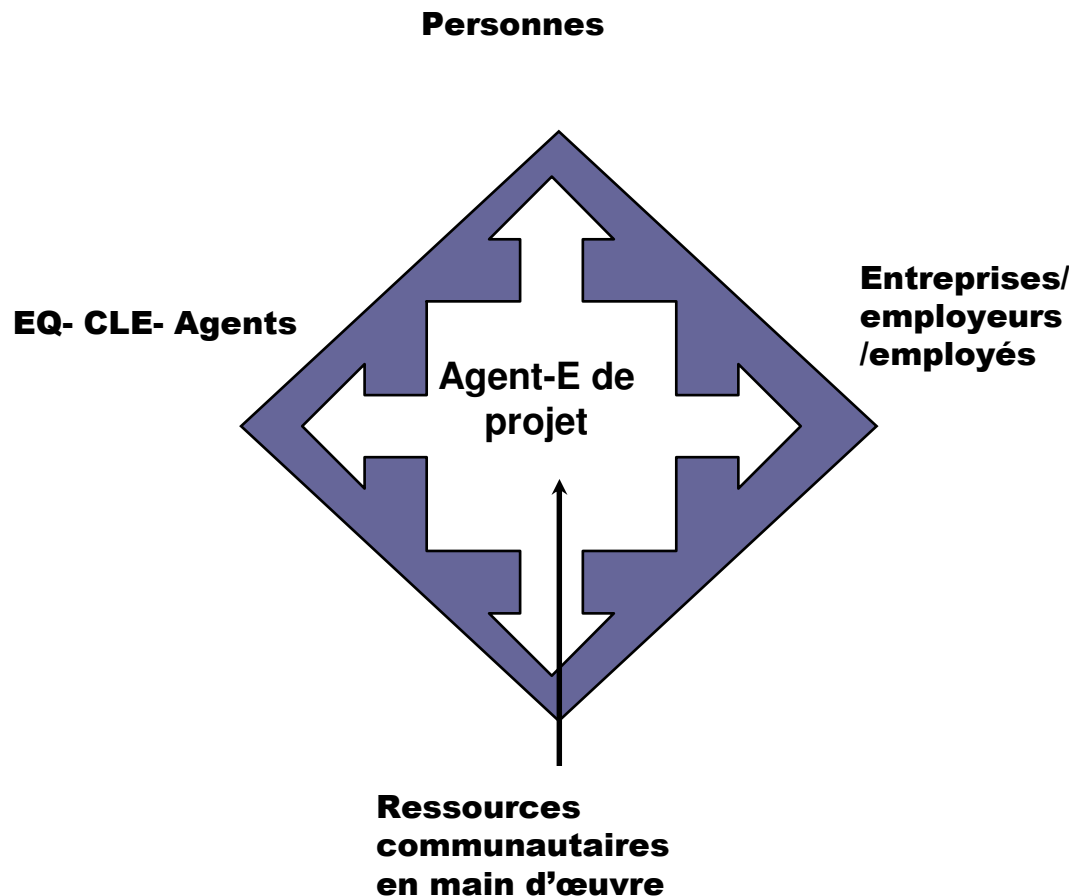


Les effets du projet (Suite)

« J'aime travailler ça aide à avancer, je ne veux plus redevenir angoissée et anxieuse comme quand je ne travaillais pas...peut-être que si je ne travaillais pas je serais dans toutes sortes de choses... j'essaie de convaincre mes amis de bouger... mais là je n'ai plus le temps de les voir, ils n'ont pas les mêmes horaires que moi... moi le matin je dois me lever, faire déjeuner mes enfants, me préparer pour travailler, et quand j'arrive le soir, je veux juste rester à la maison...il faudrait que tout le monde ait un programme avec un vrai emploi...»

Un participant au projet

4 pôles stratégiques d'interaction



Le changement n'est plus ciblé seulement sur le prestataire mais sur l'ensemble de la dynamique

On passe d'une logique de counselling à une logique de médiation – chacun a une part d'apprentissages et d'adaptation

On passe d'une logique administrative à une logique de processus

On déplace le concept d'employabilité- changement d'espace pour la développer

On accentue le rôle de l'entreprise

Le problème de l'insertion est partagé collectivement



Oui, l'insertion durable en emploi est possible !

■ À condition de:


- Développer une approche partenariale**
- Réfléchir au rôle de chacun, à ses manières de faire, de comprendre et de s'ouvrir à l'univers des uns et des autres**
- Faire une place durable au travail de médiation culturelle et sociale**
- Inscrire les processus d'insertion dans un temps long, avec une stratégie d'accompagnement pas à pas, soutenu par une subvention salariale long terme (bien que dégressive)**
- Reconnaître que le marché de l'emploi n'est pas homogène, qu'il évolue, se diversifie et que ses règles d'accès et de fonctionnement ne sont pas immuables**



Oui, l'insertion durable en emploi est possible ! (Suite)

■ À condition de:

- Reconnaître que des stratégies d'adaptation et de modulation sont possibles et que ne sont pas seulement les personnes qui doivent s'adapter aux exigences des emplois
- Reconnaître que le développement de l'employabilité est d'autant plus efficace en situation réelle d'emploi (vrai emploi, statut de travailleur salarié)
- Reconnaître que la dimension territoriale peut jouer un rôle de mobilisation des entreprises (appartenance, solidarité locale, donner à sa communauté)
- Reconnaître que le rôle des politiques publiques (portées par les représentants régionaux et locaux) est essentiel: innovation, souplesse, flexibilité, implication, modulation, promotion et défense des initiatives porteuses



« Quand on travaille, on est plus indépendant. Ça donne de la liberté... faire des choses... Sur l'aide sociale on n'est pas bien dans sa peau, on vit dans sa tête, alors que quand on travaille, tout est organisé... on a des horaires, on sait ce qu'on va faire durant la journée, on n'attend pas que le temps passe... »

Un participant au projet