

ANNEXE 11

LES REFUS AU SEIN DES INTERVENTIONS

Ce document vise à appuyer les agentes et les agents d'aide à l'emploi dans les situations nécessitant un refus. D'expérience, les *demandes* pour une activité – un cours – de la Mesure de formation de la main-d'œuvre sont celles qui sont refusées le plus souvent. Nous avons donc pris cette mesure en exemple pour décrire diverses situations liées au refus.

Dire non n'est jamais facile! En effet, dire non à un client qui arrive avec une attitude fermée voire carrément agressive, ne voulant envisager aucune autre solution que la Mesure de formation de la main-d'œuvre, n'est pas une sinécure. Vos habiletés relationnelles doivent alors entrer en jeu pour dédramatiser la situation, désamorcer la colère, tenter de créer ou de maintenir l'alliance avec la personne dans le but de favoriser un climat de confiance et de respect. Vous trouverez dans ce document des moyens susceptibles de vous rendre plus confortables et à l'aise lorsque vous aurez à expliquer au client les raisons pour lesquelles un refus à sa demande est nécessaire et pertinent.

Vous référer à l'Approche d'intervention

Préalablement à la présentation de ces moyens, il est important de rappeler dans un premier temps que, peu importe la situation du client, l'Approche d'intervention demeure le cadre de référence qui fournit des principes fondamentaux pour l'évaluation de l'employabilité de ce dernier.

La notion d'alliance avec le client est primordiale, particulièrement lorsque vous êtes confrontés à des situations impliquant un refus. Ainsi, la qualité de l'alliance avec le client bâtie sur la reconnaissance de ce qu'il est et de ce qu'il veut, pourra faciliter la compréhension et éventuellement l'acceptation de votre décision.

L'étape suivante consiste à évaluer où en est le client par rapport aux quatre domaines de compétences afin de déterminer ses ressources et son potentiel de même que la présence d'obstacles pouvant nuire à son intégration au marché du travail. Une évaluation adéquate est essentielle pour être en mesure de valider si, par exemple, la demande du client en regard de la Mesure de formation de la main-d'oeuvre est pertinente et si cette demande lèvera l'obstacle à son intégration au marché du travail. De plus, cette évaluation de l'employabilité vous permettra de vous sentir plus solide et cohérent face à la justification d'un refus, si tel est le cas, en vous outillant pour mieux discuter du besoin identifié avec votre client et pour explorer avec lui d'autres options que la Mesure de formation de la main-d'oeuvre.

Malgré qu'il soit possible que ce refus génère de l'amertume ou de la colère chez la personne, vous devez essayer de maintenir un climat de respect tout au long de l'entrevue. La capacité de justifier un refus fait appel à vos habiletés relationnelles. Nous reviendrons en détail sur ce point lorsque nous aborderons le soutien ou le « coaching » qui pourrait vous être fourni dans le but de faciliter la communication d'un refus.

Raisons qui peuvent amener un refus de référer un client à la Mesure de formation de la main-d'œuvre :

- lorsque le client est employable et qu'il ne rencontre pas d'obstacle majeur à l'emploi;
- lorsque la formation professionnelle choisie par le client ne présente pas de perspectives d'emploi acceptables là où il souhaite travailler;
- lorsqu'un client a occupé récemment un emploi en demande et souhaite se réorienter dans un autre domaine;
- lorsque le client est en emploi (sauf en situation d'emploi menacé ou de sous-emploi). Nous référons ici à la notion de réorientation, introduit dans le chapitre 3 sur l'Approche d'intervention du Guide des mesures et services d'emploi, et qu'à la suite de l'évaluation des besoins du client, il ne s'avère pas pertinent de lui permettre d'accéder à la mesure.

Moyens qui peuvent faciliter une meilleure communication des refus et qui peuvent s'appliquer à l'ensemble des raisons mentionnées plus haut

Avant toute chose, il faut que vous soyez capables de justifier votre décision et d'expliquer au client les raisons qui la motivent. Ainsi, quand le client perçoit que vous comprenez sa situation et tentez de l'aider, et ce, même en formulant un refus, il sera moins probable qu'il devienne intransigeant ou agressif. Pour être en mesure d'intervenir de cette façon et être capable de dire non plus facilement, certaines conditions sont essentielles:

- ⇒ CONNAÎTRE ET COMPRENDRE LA MISSION D'EMPLOI-QUÉBEC afin d'être capable de l'expliquer clairement au client;
- ⇒ ÊTRE INFORMÉ DES PRIORITÉS ÉTABLIES PAR SON CENTRE LOCAL D'EMPLOI, et que vous puissiez les maîtriser afin que le refus devienne logique et compréhensible pour le client. À cet égard, la présentation du Plan d'action local aidera à comprendre les priorités de votre centre local d'emploi qui ont été établies avec les principaux partenaires du marché du travail, ainsi que les raisons sur lesquelles elles se fondent. Cette connaissance chez l'agent démontre au client que vous êtes cohérents avec la mission d'Emploi-Québec, que vous n'avez pas une approche « fermée » envers lui et que vous pouvez comprendre sa situation;
- ⇒ CONNAÎTRE LE MARCHÉ DU TRAVAIL ET LES OPTIONS S'OFFRANT AU CLIENT. Plus vous êtes à jour dans votre information sur le marché du travail (IMT), plus vous êtes en mesure d'aider le client dans son choix professionnel en regard des besoins du

marché de l'emploi. Vous êtes ainsi mieux outillés pour justifier un refus pour des formations professionnelles qui n'offriraient pas de bons débouchés en emploi et offrir des options acceptables pour le client;

- ⇒ COMPRENDRE LA NOTION D'EMPLOYABILITÉ afin que vous puissiez dresser adéquatement le profil d'emploi du client en lien avec le marché du travail et ainsi déterminer son niveau d'autonomie en regard du marché du travail. Ainsi, un client ayant terminé un Baccalauréat en histoire en 1982 et n'ayant jamais travaillé dans ce domaine ou dans un domaine connexe, n'a plus le profil correspondant à son diplôme. Vous devez donc être en mesure de discriminer ce qui fait qu'une personne est employable ou non dans un secteur d'activité donné.
- ⇒ PARTICIPER À DES ÉTUDES/DISCUSSIONS DE CAS dans le but de vous aider à résoudre des situations litigieuses et de vous permettre de développer les habiletés relationnelles associées au savoir-être. Par exemple, dans le but d'éviter de poser certains gestes qui pourraient être de nature mécaniques tel qu'utiliser exclusivement un document (liste des emplois priorisés) comme argumentaire pour expliquer la ou les raisons de votre refus de référer le client sur un tel cours, pourrait vous amener à vous couper de la situation vécue par ce dernier. Cette attitude ou cette manière d'intervenir génère souvent incompréhension et colère chez le client.

Pour pallier à cette situation, lorsque vous possédez une bonne connaissance du marché du travail, vous pouvez informer votre client des meilleurs débouchés en demande sur le marché du travail et l'amener à envisager d'autres options. De plus, toute la conciliation nécessaire sera favorisée par un climat d'alliance où le respect du client demeure primordial.

Vous ne devriez pas être laissé à vous-mêmes pour gérer des situations impliquant un refus, mais pouvoir vous valider au besoin auprès de votre coach, de votre chef d'équipe ou de votre coordonnateur de services. Quand vous éprouvez des difficultés à dire non au client, cela signifie que vous avez besoin d'aide.

« Coaching », moyen essentiel pour vous aider à apprivoiser et faciliter la gestion des refus

Dans les situations où vous avez de la difficulté à dire non à votre client, quelle qu'en soit la cause, le « coaching » constitue un des meilleurs moyens pour vous outiller et vous aider à cheminer, rendant ainsi plus facile votre gestion des refus. En l'absence d'un coach, le chef d'équipe, le coordonnateur de services ou le gestionnaire du centre local d'emploi pourront être appelés à vous aider et vous soutenir dans les communications de refus.

Principales situations où vous pourriez éprouver des difficultés à dire non à votre client, nécessitant des interventions en « coaching » :

- 1) vous éprouvez des difficultés à justifier votre décision;
- 2) vous avez une approche fermée à toute discussion;
- 3) vous devenez agressif pour vous protéger ou répondre à l'agressivité du client;
- 4) vous êtes déstabilisé par la colère du client ou par sa grande déception;
- 5) vous êtes craintif face aux plaintes potentielles;
- 6) vous êtes sympathique à la situation du client et l'encouragez à porter plainte;
- 7) vous vous sentez en situation de pouvoir et d'autorité face au client (le dernier mot);
- 8) vous ne pouvez concilier la notion d'aide et de refus (mauvaise nouvelle).

Enfin, l'accès aux mesures dépend de l'évaluation de l'employabilité du client et non pas des états d'âme de ce dernier ou des vôtres. Vous devez en arriver à vous sentir à l'aise avec la meilleure décision pour le client, même si cette dernière peut amener des tensions et des situations conflictuelles. Vos habiletés relationnelles deviennent alors essentielles et l'on se doit de favoriser leur développement. Le « coaching » s'impose alors comme un moyen privilégié pour ce faire.

Concluons en mentionnant que vous gardez quand même votre capacité d'aider la personne à qui vous avez dit non en restant respectueux de l'autre et en le soutenant dans les choix à faire à partir de ses ressources et de celles d'Emploi-Québec. Les options offertes au client doivent tenir compte de sa réalité et faire en sorte qu'il ne se sente pas laissé à lui-même, sans moyens pour faciliter son retour en emploi.

Novembre 2004
(revue en mars 2011)