



LA REQUÊTE

Le bulletin des membres de l'Association des responsables de la gestion des plaintes du Gouvernement du Québec

JANVIER 2012, no 9

Mot du Conseil d'administration

Dans ce numéro :

Mot du Conseil
d'administration 1

Résumé conférence
de Mme St-Arnaud 2

Résumé conférence
de Mme Normand 3

Déjeuner-rencontre 4

Activités à surveiller 5

C'est motivé par le bilan très positif qu'il trace de l'année qui se termine et guidé par son plan d'action stratégique 2011-2014, que le Conseil d'administration a amorcé sa réflexion en vue d'élaborer la programmation des activités pour la prochaine année.

Au centre de nos préoccupations, répondre aux besoins et aux attentes de ses membres.

Vous êtes donc invités à participer et enrichir cet exercice de planification en soumettant vos suggestions ou commentaires par courriel.

La présente édition de votre journal vient tirer un trait sur le colloque du 9 novembre dernier en vous proposant un résumé des conférences qui y ont été présentées.

Aussi dans cette édition, un retour sur le dernier déjeuner-rencontre et un aperçu des activités à venir.

André Julien
Président
ARGP

Savoir-faire et stratégies défensives de métier dans le travail avec la clientèle

Lors du Colloque de l'Association des responsables de la gestion des plaintes au Gouvernement du Québec le 9 novembre 2011, les membres ont pu assister à une conférence donnée par madame Louise St-Arnaud.

Madame St-Arnaud, Ph. D., professeure adjointe à la Faculté des sciences de l'éducation de l'Université Laval, est également titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur l'intégration professionnelle et l'environnement psychosocial de travail. Ses travaux de recherche portent sur les processus d'insertion, d'intégration et de maintien en emploi. Ils visent à mieux comprendre les mécanismes qui lient et délient les personnes dans leur investissement et leur rapport au travail.

Elle nous a entretenu en particulier dans sa conférence de l'intelligence de métier (stratégies défensives de métier) développée par le personnel affecté aux services 911 en tant que préposés téléphoniques dans plusieurs villes du Québec.

Voici ce que nous retenons sur comment les préposés du 911 réalisent le travail qu'ils ont à faire :

- Premièrement, par **la construction d'un savoir-faire particulier** qui leur permet de gérer ce travail pouvant être très exigeant émotionnellement :
 - en créant d'abord intérieurement un répertoire détaillé des expériences vécues (en ce sens, faire le «tour du jardin» prend en général entre 12 et 18 mois d'expériences). Lorsqu'ils ont développé ce répertoire, un premier niveau est franchi et la peur face au travail demandé tombe;
 - en détaillant ensuite leur «base de données» personnelle de façon à permettre de mettre à distance les émotions tout en restant attentif au vécu des clients (ce qui peut prendre, selon la conférencière, 3 à 7 ans d'expériences);
 - en consolidant finalement leur «base de données» en un système solide mais flexible, qui tiendra la route au fil des années, car le risque de manquer systématiquement d'empathie («rigidification») envers la clientèle reste toujours présent (7 ans et plus d'expériences).
- Deuxièmement, par **le récit**, soit le fait de raconter à d'autres préposés ce qui vient d'être vécu dans le contexte du travail. La confiance doit donc être très présente dans ce type de milieu de travail. Le récit permet de liquider l'émotion vécue plutôt qu'elle demeure bloquée à l'intérieur de la personne.
- Troisièmement, par **l'humour**, qui permet de conjurer l'indicible en plus de contribuer de façon thérapeutique à une bonne santé. Il permet aux préposés de pouvoir tout se dire sans être jugé. Madame St-Arnaud soulignait d'ailleurs que le milieu du travail est assez évolué pour réussir à aider l'autre à traverser une phase critique lorsque l'humour de premier niveau n'est plus possible. Un deuxième niveau d'humour est alors utilisé pour éviter la détresse post-traumatique et se protéger. Madame St-Arnaud parle en fait d'un «traitement de bienveillance» des préposés entre eux.

Il est aussi important que des mécanismes d'adaptation face aux situations difficiles soient développés collectivement par les préposés entre eux. C'est un fait que pour pouvoir faire ce type de travail, il faut être plus sensible que la moyenne de la population. Habituellement, pour savoir si un nouvel employé sera capable de «métaboliser la demande» i.e. de livrer le travail, cela prend environ 3 mois.

En conclusion, même si les travaux de Mme St-Arnaud, ne portaient pas sur le traitement des plaintes il existe plusieurs similitudes avec le travail des préposés du 911. C'est un travail complexe qui demande beaucoup d'intelligence. Sans surprise, madame St-Arnaud a plaidé pour une meilleure reconnaissance du travail de ceux qui contribuent silencieusement, mais de façon très habile à répondre aux préoccupations immédiates des citoyens.

Atelier d'échange sur les relations avec la clientèle

Lors du Colloque du 9 novembre 2011, les personnes présentes ont eu l'opportunité de participer à un atelier animé par Mme Margaret Normand, directrice de l'accueil et de la recevabilité au Protecteur du citoyen.

Mme Normand dispose d'une vaste expérience dans les relations avec la clientèle. Après avoir rappelé sommairement la mission du Protecteur du citoyen, elle a démontré l'importance pour un bureau de plaintes de savoir s'ajuster aux différents types de clientèle avec lesquels il risque d'être en interrelation à un moment ou un autre. En fait, elle distingue onze types de situations plus difficiles avec lesquelles il est nécessaire de savoir composer :

- les clientèles avec des problèmes de santé mentale; - les citoyens qui sont découragés; - les manipulateurs; - les condescendants; - les agressifs; - les colériques ; - les citoyens qui jouent à cache-cache; ceux qui sont dans le déni ; - les quérulents ; - les citoyens dont la culture diffère de la nôtre ; - et enfin les éternels insatisfaits.

Les participants ont pu échanger sur la réalité vécue dans leur quotidien à cet égard. Il en ressort que bien que la clientèle insatisfaite a parfois raison et que c'est grâce aux citoyens qui persistent dans leurs revendications que plusieurs améliorations sont apportées aux services gouvernementaux, le personnel au traitement des plaintes doit adapter son approche en fonction de chaque type de situations.

Au cours de la deuxième partie, Mme Normand a énuméré des éléments essentiels à prendre en considération pour soutenir adéquatement le personnel qui est appelé à faire face quotidiennement à toute une variété d'appels. Elle souligne, entre autres, l'importance pour le gestionnaire de bien connaître les forces de chacun et de mettre à leur disposition des procédures claires. Dans les situations de crise, elle considère nécessaire la présence du gestionnaire pour guider et soutenir le personnel. Il faut aussi offrir régulièrement de la formation. Des organismes comme la Boussole offrent une formation très pertinente pour transiger avec respect avec les personnes qui ont des problèmes de santé mentale. Le personnel doit comprendre son rôle et savoir qu'il n'a pas à se substituer aux intervenants sociaux. Le Centre de prévention du suicide offre aussi une formation qui permet de devenir des *Sentinelles* et de référer directement les situations à un intervenant spécialisé. Enfin, le sens de l'humour doit faire partie du coffre à outils pour travailler aux plaintes.

Parmi les techniques de communication, il faut savoir écouter; être en mesure de reformuler une demande; savoir limiter la durée d'une conversation; ne pas créer d'attentes irréalistes; savoir demander la collaboration du citoyen et être capable de le rappeler à l'ordre au besoin. L'avertissement verbal doit toujours précéder l'avertissement écrit. Il est possible dans certaines situations d'exiger d'un citoyen qu'il communique uniquement par écrit avec l'organisation. Dans des circonstances exceptionnelles, l'organisation peut aussi décider de ne pas donner suite à un écrit.

Pour conclure, Mme Normand souligne l'importance des interventions préventives afin d'éviter que des situations dégénèrent. Les membres ont aussi eu l'occasion d'échanger entre eux afin de mettre à profit leurs coffres à outils respectifs. Cet atelier a été apprécié des participants en fournissant à chacun la possibilité de discuter de leur vécu quotidien.

Gaétane Vigneux
en étroite collaboration avec Mme Lucie Laliberté et Mme Josée Rhéaume.

Déjeuner-rencontre

À Québec, le 22 septembre dernier, devant une vingtaine de personnes, Mme Marie-Andrée Lefebvre, architecte des services à la clientèle à la Régie des Rentes du Québec a fait un exposé sur la caractérisation du service à la clientèle de demain.

Mme Lefebvre est venue partager avec son auditoire l'approche utilisée ainsi que les résultats d'un projet de réflexion

prospective mené à la Régie des Rentes dans le but d'identifier quelles devraient être les principales caractéristiques du service à la clientèle de cette organisation sur l'horizon 2015 voire 2020.

Remerciements à Mme Lefebvre qui a généreusement accepté de présenter son exposé aussi à Montréal le 27 octobre. L'ARGP est satisfaite de cette première à

Montréal qui a attiré une dizaine de personnes.

La présentation de Mme Lefebvre est disponible sur le site Internet de l'ARGP à la section Activités.

Activités à surveiller

- En préparation, un déjeuner-rencontre au cours du mois de mars à Québec. Les détails suivront par courriel.
- En mars prochain, lancement de la campagne de renouvellement des inscriptions pour l'année 2012-2013.

POUR VOTRE INFORMATION:

Une formation intitulée *Enquêtes efficaces* est offerte par le Forum Canadien des Ombudsmen à Montréal du 19 au 21 février 2012. Cette formation est en français et s'adresse aux ombudsmen de même qu'à toute personne impliquée dans le processus de traitement des plaintes. Elle couvre toutes les étapes d'un processus d'enquête. Elle permet l'acquisition de précieuses connaissances que vous soyez nouveau dans le domaine ou que vous cherchiez simplement à accroître vos compétences. Vous pouvez consulter le plan de cours et vous inscrire à l'adresse suivante : www.ombudsmanforum.ca

Conseil d'administration

André Julien, président
Marie-Josée Dumais, vice-présidente
Steve Lambert, secrétaire-trésorier
Jacinthe Gagnon, administratrice
Gaétane Vigneux, administratrice