

Étude de cas

rédigée par DOCUMENTA, institut européen d'études pour la formation et le développement, Carolina Paneda

Utilisation des techniques de communication et de facilitation pour régler les problèmes quotidiens au travail

Table des matières

Introduction	2
Agence de développement local	2
Difficultés et défis	3
Solutions proposées	4
Orientation de groupe	6
Conclusions	9

Introduction

José travaille comme conseiller en matière d'emploi dans une agence pour le développement local. Son travail quotidien consiste à conseiller les demandeurs d'emploi de différents secteurs professionnels et sociaux en créant leur profil dans la base de données de l'agence et en évaluant leurs possibilités d'emploi et de formation.

En raison de la conjoncture actuelle du chômage en Europe, le nombre de personnes qui ont recours chaque jour à ce service en contactant l'agence où travaille José s'est récemment accru. Cette augmentation de la demande a entraîné une réduction considérable du temps qu'un conseiller professionnel peut consacrer à chaque bénéficiaire, atteignant un point tel que les conseillers ne sont plus en mesure d'offrir une évaluation pertinente et que les bénéficiaires eux-mêmes commencent à juger l'attention reçue comme insuffisante et non bénéfique.

Agence de développement local

José travaille dans une agence de développement local. C'est une entité publique sous mandat municipal dont l'objectif est de stimuler le tissu productif de la ville en favorisant l'emploi et le travail indépendant. Cette entité effectue différentes activités dans ce domaine, mais selon l'avis du public, le travail le plus remarquable rendu par l'agence de développement local, ce sont les conseils et l'accompagnement destinés aux demandeurs d'emploi. Comme cet organisme est public, ce service est gratuit pour les bénéficiaires.

L'agence pourvoit à la demande de toute personne (résidant ou non dans la municipalité où se trouve l'agence) sur rendez-vous. Le bénéficiaire est accueilli par un conseiller qui analyse son profil professionnel. L'agence de développement local possède une base de données d'offres d'emploi dans laquelle le bénéficiaire est ajouté. Les informations contenues dans cette base de données sont partagées avec les entreprises qui recherchent des candidats pour pourvoir un poste vacant. En outre, les bénéficiaires de l'agence reçoivent aussi des conseils sur la façon de rédiger un CV, un annuaire des entités où ils peuvent présenter leur candidature, ainsi que des renseignements sur les programmes d'emploi, les bourses d'études, les opportunités actuelles et d'autres sujets qui peuvent être d'intérêt.

En plus des conseils et de l'accompagnement destinés aux demandeurs d'emploi, l'agence de développement local organise aussi des sessions de formation en ligne et sur place, fait partie d'un réseau d'entreprises et de centres de formation, qui lui permet d'établir des ententes de collaboration, conseille les entrepreneurs, possède un point d'information sur l'Europe et participe à des initiatives organisées par des institutions comme les universités et le conseil municipal.

À l'agence, José travaille avec deux autres conseillers ; aucun d'eux ne se consacre exclusivement à l'orientation professionnelle des bénéficiaires, mais doit répartir son temps entre diverses tâches comme animer des formations, des ateliers, etc.

Difficultés et défis

Le protocole suivi par l'agence de développement local avec les bénéficiaires des services proposés (la première visite nécessite plus de temps pour analyser le profil professionnel de la personne) est clairement défini, ce qui facilite le travail du personnel et, en même temps, met les bénéficiaires plus à l'aise. Pour la première visite, les bénéficiaires peuvent prendre rendez-vous, par téléphone ou à l'agence. Cela aide les conseillers à organiser leur journée de travail, pour que les bénéficiaires n'aient pas à attendre leur tour dans de longues files d'attente.

Jusqu'à présent, ce système avait fonctionné parfaitement, mais les dernières semaines, à cause d'une augmentation significative du nombre de personnes demandant un entretien avec un conseiller, la liste d'attente s'est considérablement allongée. Les bénéficiaires ont commencé à subir des délais d'attente de rendez-vous atteignant jusqu'à trois à quatre semaines. Cette situation n'était pas acceptable, parce que le délai maximum d'obtention d'un rendez-vous fixé par l'agence elle-même pour les bénéficiaires est de 7 jours ouvrables. Pour remédier à cette situation, il a été décidé d'admettre plus de personnes chaque jour. Le personnel pensait qu'avec un petit effort de tous les employés, en tenant compte du fait que le processus engagé avec les demandeurs d'emploi avait déjà été parfaitement établi, il serait possible de continuer à offrir le meilleur service en consacrant moins de temps à chaque personne. Cette solution a permis de revenir aux paramètres que l'agence avait mis en place en ce qui concerne le délai maximum de 7 jours ouvrables pour l'obtention d'un rendez-vous par les bénéficiaires. Cependant, ce n'était pas une solution miracle car, dès le début, cela a provoqué une série d'autres problèmes. Les plaintes des bénéficiaires ont été immédiates. Premièrement, les gens devaient attendre qu'on s'occupe d'eux. Outre cet inconvénient majeur pour les bénéficiaires, cela a aussi provoqué un afflux excessif de personnes dans le bâtiment, générant une atmosphère hostile et stressante. Deuxièmement, une fois que les bénéficiaires étaient avec le conseiller, ils n'obtenaient pas un service satisfaisant et étaient libérés à la hâte, avec beaucoup de brochures en main mais ne sachant pas quelles mesures prendre pour changer leur situation de chômage.

José, comme ses collègues, a commencé à ressentir la pression, devant gérer d'une part les exigences des responsables de l'agence et d'autre part les plaintes des bénéficiaires. Ils savaient que leur prestation de service auprès de chaque bénéficiaire en face à face n'était pas optimale, mais avaient à l'esprit le nombre de personnes attendant leur tour à l'extérieur. Ils ont commencé à entendre des plaintes directes des bénéficiaires au sujet du temps d'attente excessif, et beaucoup ressortaient en pensant qu'ils étaient venus pour rien.

Pour gérer les plaintes des bénéficiaires, José utilisait la technique de communication « banc de brouillard » grâce à laquelle il réussissait à éviter une confrontation directe avec la personne, sans nier les critiques, mais les écoutant sans les interrompre, en restant détendu et en acceptant sa part de responsabilité sans se justifier.

De toute évidence, la situation ne pouvait pas continuer et José et ses collègues ont exigé une solution efficace auprès de leurs supérieurs.

Solutions proposées

Les conseillers ont planifié une réunion avec le directeur de l'agence de développement local pour lui expliquer la situation en détail, du point de vue des conseillers, et du point de vue des bénéficiaires et de l'agence elle-même, dont la viabilité, l'utilité et la compétence des services proposés étaient remises en question. Toutefois, ils ne voulaient pas venir à la réunion en se contentant de dresser un tableau de la situation et de demander des solutions, mais ont pensé qu'il serait judicieux de suggérer eux-mêmes une solution.

Ils estimaient que la mesure la plus évidente pour remédier au problème sans en créer de nouveaux, était d'embaucher un ou plusieurs conseillers. Cependant, en tant qu'employés ils savaient qu'il serait difficile de convaincre le directeur de l'agence à embaucher. En effet, le recrutement dans un organisme public est un processus strictement réglementé et mené par le conseil municipal, jamais directement par l'organisme lui-même.

Cependant, les employés ont quand même sollicité la réunion avec le directeur afin de présenter leur solution, parce que ce dernier souffrait aussi des conséquences engendrées par la situation actuelle, et ce serait donc l'occasion de lui faire entendre leurs propositions pour trouver une solution.

Les trois conseillers de l'agence ont participé à la réunion avec le directeur pour discuter de la situation à laquelle l'agence et eux-mêmes étaient confrontés. Bien que le directeur soit au courant des problèmes que cela avait entraîné, les employés étaient décidés à commencer la réunion en présentant la situation sous forme d'enquête. Malgré qu'il n'ait pas directement affaire aux bénéficiaires, le directeur souffrait aussi des conséquences des problèmes actuels et les conseillers pensaient qu'expliquer la situation à laquelle ils devaient faire face tous les jours pourrait susciter son empathie à leur égard et une plus forte volonté à rechercher une solution. Dans le même temps, cette présentation leur permettrait de jauger sa réaction (communication non verbale) et d'évaluer ses performances de négociateur.

Ainsi, José, au nom de tous les conseillers de l'agence qui l'accompagnaient, a expliqué au directeur que les mesures prises pour réduire les listes d'attente avaient créé un certain nombre de problèmes très graves, tels que la perte de qualité du service, une diminution de la satisfaction des bénéficiaires et une dégradation de l'environnement de travail dans l'agence en raison de la foule et de la pression.

Après avoir expliqué les faits, ils ont remarqué que le directeur hochait de la tête indiquant qu'il comprenait la situation et les encourageait à poursuivre la conversation. Les conseillers ont déclaré qu'ils pensaient que la meilleure solution serait d'embaucher au moins une personne pour absorber une partie de la charge de travail, ce qui permettrait de maintenir le délai d'attente dans des limites acceptables et de pouvoir à nouveau consacrer le temps nécessaire aux bénéficiaires et leur fournir un service adéquat. Cela éliminerait également la foule dans l'agence et la pression que cela causait.

Tout en décrivant leur proposition au directeur, la réaction de ce dernier montrait qu'il écoutait activement, mais ils ont également perçus certains signes de communication non verbale qui révélaient son désaccord avec la solution proposée, tels que l'évitement du contact visuel et l'absence de signe de consentement comme il en avait manifesté lors de la description du problème. Et cela s'est confirmé lorsqu'il a pris la parole.

Il a déclaré sans ambages et catégoriquement qu'ils ne pouvaient pas prendre cette mesure puisque la municipalité avait clairement indiqué que le budget de l'année avait été fixé et déjà alloué à des projets/ressources appropriés.

Le groupe d'employés savait dès le départ qu'il serait difficile de faire adopter leur proposition, mais avait décidé de la présenter quand même, d'une part pour affirmer leur position clairement et d'autre part parce que c'était la meilleure solution à la situation actuelle. Cependant, ils savaient qu'ils auraient à faire un peu pression et que, pour négocier, il faut commencer par la solution idéale ou la demande maximale, étant donné que des concessions seront vraisemblablement nécessaires dans le cadre de la négociation pour parvenir à un accord. C'est pourquoi, comme ils s'attendaient à voir la demande d'embauche de conseillers supplémentaires refusée, ils ont baissé leur niveau de demande d'un cran et proposé la solution d'embaucher comme stagiaires un ou deux étudiants dans un domaine connexe à l'accompagnement et à l'orientation professionnelle, comme gestion et administration des affaires, psychologie, relations de travail, travail social, etc. Les stagiaires n'auraient pas la même autonomie qu'un conseiller en emploi, mais travailleraient sous la supervision directe d'un conseiller, leur objectif principal à l'agence étant d'apprendre. Toutefois, ils pourraient effectuer certaines tâches. Cette mesure soulagerait le service et contribuerait à la formation de jeunes étudiants qui pourraient ainsi acquérir une expérience professionnelle précieuse pouvant déboucher sur un emploi futur. Sur le plan économique, cela coûterait certainement beaucoup moins que l'embauche d'un ou plusieurs salariés.

Le directeur, dont le visage affichait une profonde réflexion, a pris le temps d'évaluer cette proposition. Puis il a déclaré que c'était une bonne idée, mais qu'elle ne pouvait pas être mise en œuvre immédiatement. Il fallait d'abord conclure un accord avec les universités ou centres de formation parmi lesquels les stagiaires seraient recrutés. Ce processus prendrait du temps parce que ce genre d'organisations a des processus à respecter pour approuver de telles propositions. En outre, il a insisté sur le fait que le budget annuel de l'agence était clos et qu'on ne pouvait y apporter aucune modification, aussi minime soit-elle. Donc, bien qu'appréciant fortement la proposition d'intégrer des étudiants, il ne pourrait pas la mettre en œuvre avant l'année prochaine mais, d'ici-là, l'agence commencerait à prendre les mesures nécessaires pour instaurer un programme de stages. Comme le problème n'était pas résolu, le directeur se devait de faire une proposition. Il a suggéré que les conseillers envisagent de travailler avec des groupes de quatre ou cinq demandeurs d'emploi en même temps. De cette façon, le temps de travail serait beaucoup plus efficace et, d'autre part, cela désengorgerait le service.

Les conseillers étaient sceptiques quant à cette approche, mais face aux problèmes qu'ils avaient à ce moment-là, ils ont décidé d'accepter la proposition et d'organiser des séances de groupe sous forme de projet pilote.

Orientation de groupe

José a réussi à former un groupe, composé de quatre demandeurs d'emploi ayant accepté de participer à une séance de groupe. José voulait que le groupe soit hétérogène car, de cette façon, les participants pourraient apprendre davantage les uns des autres. Ce groupe comprenait les quatre personnes ci-après.

Inés, après l'obtention de son diplôme d'enseignement il y a cinq ans, a postulé à des postes d'enseignants, et malgré l'obtention des deux entretiens, n'a pas réussi. Au cours des dernières années, elle a travaillé comme professeur de soutien, donnant des cours particuliers à deux enfants en école élémentaire, mais la pénurie de postes d'enseignants dans un proche avenir l'a amenée à repenser sa carrière et à chercher d'autres alternatives.

Alberto a un diplôme en relations de travail. Son père est propriétaire d'une quincaillerie où il aidait quelques heures par semaine pendant ses études. Après avoir cherché en vain du travail dans les domaines liés à l'orientation professionnelle pendant quelques mois, il sent qu'il doit accepter l'offre de sa famille de travailler à plein temps dans l'affaire de son père. Cependant, cette idée le décourage beaucoup, et il ne veut pas s'y résoudre sans explorer les autres possibilités.

Raúl est technicien en électronique et veut ouvrir sa propre boutique d'autoradios, mais tout d'abord, il veut travailler pour quelqu'un d'autre afin d'économiser assez d'argent pour démarrer sa propre affaire et, en même temps, afin d'acquérir des compétences pratiques dans un domaine connexe.

Carmen, formée comme clerc, a travaillé dans cette fonction pendant trois ans avant de se marier, après quoi, elle a décidé de se consacrer entièrement à sa famille. Mais 15 ans plus tard, en raison de sa situation financière, elle revient sur le marché du travail et, consciente de la nécessité de réactualiser ses connaissances pour ce type de poste, se pose la question sur l'opportunité ou non de trouver un autre type de travail, comme représentante, agent immobilier, etc.

Chacun d'entre eux est venu à l'agence de développement local une fois auparavant, et leurs profils sont donc déjà entrés dans la base de données de l'agence. José veut en savoir plus sur leurs expériences depuis leur dernière visite à l'agence (s'ils ont eu un entretien d'embauche, suivi une formation...) et les aider à améliorer leur recherche d'emploi.

Au début, José explique la façon dont la session est conçue et le temps alloué pour cela. Tout d'abord, comme les participants ne se connaissent pas encore, il suggère que chacun se présente brièvement en expliquant le genre de formation et d'expérience qu'il a, le genre de travail qu'il recherche et comment il effectue sa recherche d'emploi. Cette première activité de la session sert plusieurs objectifs. D'une part, elle leur permet de faire connaissance les uns avec les autres et contribue ainsi à réduire toute tension ambiante. D'autre part, elle leur donne l'occasion de présenter oralement des informations qui pourraient leur être demandées en entretien d'embauche. En outre, c'est un exercice de prise de parole en public qui les encourage à l'écoute active des autres bénéficiaires et du conseiller. En outre, José souhaite que les activités effectuées lors de la session de groupe répondent aux attentes et besoins des bénéficiaires ; il n'a donc pas planifié toutes les activités de la session à l'avance car cela risquerait de ne pas répondre à leurs intérêts. José encourage Inés à partager sa situation en premier.

Inés déclare qu'il y a un mois, elle a eu un entretien pour un emploi de professeur à domicile. L'entreprise recrutait des enseignants dans différents domaines (anglais, maths, histoire...) et différents niveaux d'enseignement (élémentaire, collège, lycée) pour donner des cours à des clients à domicile. Avoir le permis de conduire et un véhicule personnel étaient donc des conditions requises

pour le poste. Inés ne les ayant pas n'a donc pas été retenue pour ce poste, malgré sa formation et son expérience de travail adéquates.

José décide d'utiliser le cas d'Inés pour expliquer un aspect extrêmement important des entretiens d'embauche et des candidatures spontanées, au moyen d'un petit exercice qui consiste à présenter d'une manière positive des situations ou des faits susceptibles d'être considérés comme un facteur négatif pour obtenir un emploi.

José explique brièvement le déroulement de l'activité. Cela se fera tous ensemble, en groupes, oralement pendant 10 à 15 minutes. Le conseiller donne simplement une caractéristique ou une circonstance susceptible de réduire les chances de quelqu'un d'obtenir un emploi et les participants doivent la reformuler en mettant en valeur ses aspects positifs. Ainsi, José mentionne « ne pas avoir d'expérience », « trop jeune pour le poste », « trop vieux pour le poste », « marié et avec enfants », « beaucoup de changements d'emploi » et l'expression elle-même, qui a conduit à cette activité, « ne pas posséder de véhicule ». Les membres du groupe participent en donnant leurs idées à propos des connotations positives que pourraient avoir ces situations pour des emplois éventuels. José leur explique que tout le monde peut présenter une caractéristique ou vivre dans une situation personnelle qui n'est pas idéale pour un poste donné et que, si dans un entretien, un employeur pose des questions sur cette caractéristique ou cette situation, ils doivent insister sur les points positifs qu'elle comporte.

À l'issue de cette activité, José demande à Alberto de poursuivre en expliquant sa situation du moment. Alberto déclare que, bien que le travail à la quincaillerie de la famille ne soit pas satisfaisant et qu'il aimerait en changer, il s'y est habitué et passe de moins en moins de temps à la recherche d'opportunités d'emploi ou de formation. En outre, sa famille est très satisfaite de son travail dans l'affaire et, si un jour il leur annonce qu'il arrête de travailler à la quincaillerie pour faire autre chose, ce sera compliqué pour lui car il craint que cela provoque un conflit. José estime que, dans son cas, il y a deux questions à prendre en compte séparément. D'une part, rester actif dans sa recherche d'emploi et, d'autre part, faire face à la situation familiale.

Concernant la première question, José déclare qu'il comprend que l'on puisse par confort arrêter sa recherche d'emploi ou de possibilités de formation et le suivi des offres qui se présentent. Bien que la situation d'Alberto soit différente du reste du groupe, puisqu'il a un emploi, la vérité est que tout le monde peut devenir apathique, surtout en situation de chômage de longue durée. Par conséquent, les recommandations pour remédier à cette situation pourraient servir à chacun d'eux. Une solution possible pour éviter de tomber dans une situation de désintérêt et de passivité dans sa recherche d'emploi est « l'agenda ». Autrement dit, il s'agit d'organiser et planifier sa recherche d'emploi. Commencez par spécifier une plage de temps régulière, dans le cas d'Alberto, ce pourrait être un jour par semaine consacré à la recherche systématique d'opportunités d'emploi ou de formation. Ainsi, le jour choisi de la semaine, il doit effectuer la même routine préétablie : par exemple, consulter les portails de l'emploi en ligne, rechercher les entreprises auxquelles il pourrait présenter sa candidature spontanée et vérifier les infos (bourses, stages...) du pôle emploi du département où il a étudié. Puis, il doit inscrire tous les postes vacants à cibler sur son agenda, ainsi que tout ce qui présente un intérêt. Il doit également inclure un plan de la démarche à suivre (par exemple, s'il a trouvé une entreprise à qui envoyer son CV, il doit prévoir quand le faire ; s'il a vu l'annonce d'une formation intéressante, il doit planifier quand envoyer sa candidature et quand préparer la documentation nécessaire, etc.).

Quant à la seconde question, José en profite pour parler de l'affirmation. Il explique que l'affirmation est une attitude qui permet d'agir selon ses propres intérêts, en restant ferme sans éprouver de l'anxiété et en exprimant ses droits sans nier les droits d'autrui. Une personne affirmée communique d'une manière ouverte, directe, honnête et appropriée. Elle a une idée claire de ce qu'elle veut et

essaie de l'obtenir. José insiste sur le fait qu'il est très important de développer des attitudes affirmées dans tous les domaines de la vie, mais surtout en ce qui concerne les questions liées au travail. Et, dans le cas d'Alberto, celui-ci doit faire face à sa situation avec une attitude affirmée. José lui recommande de commencer à mettre cette attitude en pratique tout de suite et de ne pas attendre de trouver une occasion de dire à sa famille qu'il ne continuera pas à travailler au magasin de son père. Il l'encourage à être honnête envers sa famille à partir de maintenant et à leur faire savoir qu'il souhaite travailler dans un domaine lié à sa formation.

José indique quelques stratégies pour développer sa capacité à communiquer de façon affirmée :

- › Avoir un concept de soi positif et réaliste.
- › Planifier la conversation : savoir quoi dire et comment, quoi répondre et ce dont vous voulez informer la personne. Avoir connaissance du contenu et du but de votre message.
- › Être poli, prendre en considération le point de vue des autres.
- › Ne pas recourir aux menaces, sinon la crédibilité et la coopération, nécessaires pour la communication, disparaissent.
- › Accepter la défaite lorsque c'est nécessaire ; l'affirmation implique de reconnaître ses erreurs et d'en assumer la responsabilité.

Puis, Raúl explique sa situation aux autres membres du groupe. Il déclare qu'il aimerait ouvrir sa propre entreprise d'autoradios, mais qu'avant de démarrer sa propre affaire, il aimerait savoir comment les autres professionnels travaillent pour acquérir une expérience pratique. En attendant, Raúl consacre son temps à s'informer sur la démarche de création de son entreprise, à rechercher un local adéquat et d'autres informations connexes. À ce moment-là, Alberto demande la permission d'intervenir. Il explique à Raúl qu'il connaît personnellement un propriétaire de magasin dans son quartier. Il ne s'agit pas exactement de la même entreprise que celle qu'il souhaite monter, mais elle effectue des travaux sur lesquels Raúl recherche une expérience. Il ajoute que, pour l'instant, ils n'ont pas besoin d'embaucher un employé supplémentaire, mais si son intérêt principal est de savoir comment ils travaillent, il pourrait peut-être obtenir un temps partiel, même si le salaire n'est pas très bon ; et sinon, il pourrait toujours y aller pour poser toutes les questions concernant l'aspect administratif de l'entreprise ou d'autres aspects d'intérêt. Il lui donne les coordonnées de la personne en question et lui dit qu'il communiquera avec elle d'abord lui-même.

José après avoir laissé Raúl et Alberto échanger les informations, implique les autres dans ce qui vient de se passer. Il explique que cela s'appelle le « réseautage », c'est-à-dire utiliser dans son réseau de contacts ceux qui peuvent avoir une influence positive sur sa vie professionnelle, y compris sa recherche d'emploi. Beaucoup de gens trouvent un emploi par des contacts personnels directs ou indirects. Beaucoup d'employeurs préfèrent embaucher des personnes qu'ils connaissent déjà ou recommandées par un membre du personnel de la société. Par conséquent, il est très important de renforcer ses contacts sociaux et ses relations et aussi de créer une liste de contacts susceptibles de vous aider professionnellement d'une certaine façon. Il souligne combien il est indispensable d'être joignable et disponible afin que les autres puissent vous contacter facilement.

Enfin, Carmen présente son cas. Elle déclare que, jusqu'à présent, personne ne l'a conviée à un entretien d'embauche mais qu'elle en a un de prévu la semaine suivante pour un poste de vendeuse dans un centre commercial. Elle dit qu'elle se sent mal préparée n'étant pas formée pour ce type de poste. Elle est venue à cette session, particulièrement pour que le conseiller lui donne quelques lignes directrices pour faire face à cette situation.

Profitant de la présence des autres demandeurs d'emploi dans la session, José propose un jeu de rôle pour répondre à la demande de Carmen. Il suggère de jouer une situation d'entretien, où Carmen sera la candidate pour le poste et demande à Inés de jouer le rôle de l'interviewer, ayant eu un entretien récemment. José et les deux autres membres du groupe seront observateurs et, à la fin, présenteront leurs observations pour donner à Carmen une rétroaction sur sa performance.

Suite à cela, José clôt la session par une conclusion et un rappel des questions qui ont été débattues, puis demande s'ils ont d'autres questions ou si quelqu'un veut ajouter d'autres commentaires finals. Comme aucun d'entre eux ne souhaite ajouter autre chose, José leur demande une brève évaluation de la session écoulée, d'exprimer leur opinion et, notamment, s'ils ont jugé la session utile, s'ils se sont sentis à l'aise de parler de leur situation personnelle devant d'autres bénéficiaires, et s'ils seraient prêts à participer à une autre session similaire ou s'ils préféreraient bénéficier d'une attention individuelle.

Les quatre participants ont déclaré que la session avait été productive et qu'ils avaient trouvé des réponses et des solutions à leurs problèmes. Ils étaient tous prêts à participer à une session similaire une nouvelle fois.

Conclusions

Après la session de groupe, José a réfléchi à la façon dont il l'avait dirigée et a passé en revue tous les événements qui s'étaient produits à l'agence les dernières semaines et qui l'avaient conduit à cette situation.

L'accord conclu par les conseillers avec le directeur de l'agence était d'animer des sessions de groupe à titre d'essai pendant un mois. Au bout de cette période, ils devaient pouvoir être en mesure de décider si cette approche permettait de fournir un service d'orientation professionnelle de qualité.

Le projet GUIDE

GUIDE a été réalisé par MetropolisNet et son réseau. Ce réseau est composé d'organismes travaillant dans les zones métropolitaines pour promouvoir l'insertion sociale, l'emploi et le développement urbain.

MetropolisNet GEIE

www.metropolisnet.eu

MetropolisNet GEIE

GUIDE! : contact en Irlande
Centre pour l'emploi de Ballymun
Centre commercial de Ballymun, Ballymun
Dublin 11

Tél. : 00 353 (1) 866 700 0

Fax : 00 353 (1) 842 013 4

Directeur

M. Mick Creedon

creedonm@bmunjob.ie

Personne à contacter

Jennifer Hughes ou Mick Creedon

hughesj@bmunjob.ie ou

creedonm@bmunjob.ie

Ce projet a été subventionné par la Commission européenne et par le Département de l'Emploi, de l'Intégration et des Femmes berlinois. Cette publication n'engage que ses auteurs et la Commission ne pourra être tenue responsable de l'utilisation des informations qui y figurent.