

CONDITIONS DE TRAVAIL EXIGEANTES

Comment motiver les conseillères et conseillers ORP?

Daniel Held

Les attentes envers les conseillères et conseillers ORP sont élevées et souvent difficiles à satisfaire. Les obstacles sont nombreux: la polarisation entre conseil et sanction, les demandeurs d'emploi passifs, le grand nombre de dossiers n'en sont que quelques-uns. On peut malgré tout développer une forte motivation pour ce travail exigeant.

Pour ceux qui démarrent une activité de conseiller dans un ORP, la source première de motivation est souvent celle d'aider la personne en difficulté à résoudre ses problèmes. Leurs attentes initiales sont souvent très fortes, avec une bonne dose d'idéalisme. Mais elles sont rapidement mises à mal au contact de la réalité:

- Ils veulent faire du conseil, et ils sont obligés de sanctionner.
- Ils veulent aider tout le monde, aussi des gens qui n'ont souvent pas envie de l'être.
- Ils ont une représentation de ce que devrait être la qualité d'un accompagnement et se sentent contraints par le système en place et les limites claires qu'il impose.

L'automotivation initiale ne suffit donc pas toujours à assurer un engagement fort et durable.

LA MOTIVATION SE NOURRIT DE NOMBREUSES SOURCES

La théorie récente a permis d'affiner les apports de Maslow (la hiérarchie des besoins) et Herzberg (importance des facteurs intrinsèques, liés à l'activité par rapport aux facteurs extrinsèques, liés à l'environnement). On a appris notamment que:

- l'on ne peut pas en soi motiver quelqu'un, mais qu'il s'agit avant tout de créer des conditions qui permettent d'ac-

tiver les facteurs de motivation des individus,

- au-delà des généralités, la diversité des motivations individuelles est réelle. Elle correspond à des modes de fonctionnement et à des valeurs différentes,
- la motivation au travail – ou engagement – résulte de l'existence de facteurs stimulants en soi (du sens et de l'intérêt dans son travail, de l'autonomie, de la responsabilisation, de la reconnaissance) et de la neutralisation de facteurs d'environnement qui suffisent souvent à tout casser (difficultés relationnelles, inéquité de traitement, incohérences de gestion, incompetence, ...).

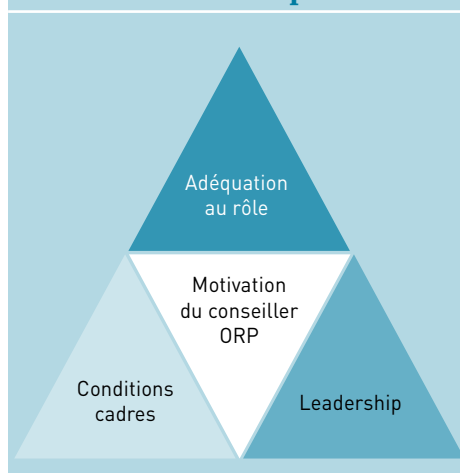
Pour que la motivation existe, les valeurs et actions de trois acteurs doivent converger (voir figure). Tout d'abord, les valeurs des collaborateurs doivent correspondre largement à celles de l'organisation. Ensuite, il est indispensable que les systèmes de gestion créent les conditions les plus favorables possible pour permettre aux collaborateurs concernés de s'épanouir, de s'impliquer et de se responsabiliser par rapport aux résultats à obtenir, également de se sentir reconnus et traités équitablement. Le troisième élément principal est un management direct de qualité, crédible, authentique, capable d'apporter une valeur ajoutée aux collaborateurs pour leur permettre de dépasser les contradictions perçues, leurs frustrations et surtout d'avoir le sentiment de progresser dans leur métier et dans leur vie.

Comment s'assurer de cette convergence? C'est ce que nous allons discuter ci-dessous, en développant les trois situations qui semblent poser le plus de problèmes au quotidien.

INTÉGRER LE CONSEIL ET LA SANCTION

Cette dualité constitue un problème majeur pour de nombreux conseillers. L'idée même de sanction génère pour pas mal de monde un sentiment de malaise profond, qui suffit à perturber leur travail. Ce problème au fond ne devrait pas en être un. >

La motivation du conseiller ORP et ses trois aspects



La sanction n'est pas un but en soi. Mais elle doit exister pour donner du sens au reste. Elle pose problème lorsqu'elle est perçue comme contraire à ses valeurs ou qu'on a peur de devoir l'appliquer. Cette difficulté peut être évitée si l'on considère que la sanction existe lorsque les règles du jeu ne sont pas respectées. Si celles-ci sont bien posées au départ, expliquées, en s'assurant de leur bonne compréhension et en mentionnant le côté non négociable, elles peuvent constituer un cadre des plus utiles. C'est ce que nous appelons un «système passif», parce qu'une fois défini, on peut s'appuyer sur lui pour mettre toute l'énergie sur la construction d'une relation et sur le conseil, donc sur l'activation des ressources du demandeur d'emploi («le système actif»).

CONTRATS CLAIRS AVEC LES CLIENTS

Le management veillera évidemment à proposer des conditions cadres et règles du jeu acceptables et acceptées par les acteurs. Mais c'est surtout à la hiérarchie directe qu'il incombera d'aider le conseiller à bien comprendre ces enjeux, à apprendre comment utiliser le système passif à son avantage plutôt qu'à le percevoir comme une contrainte ou une ingérence, et à pouvoir en conséquence se concentrer sur l'essentiel de son travail.

Sur ce point, nous nous trouvons au cœur de l'activité du conseiller. Sa mission première est par définition difficile, puisqu'il s'agit de remettre au plus vite et de manière adéquate des demandeurs d'emploi sur le marché du travail.

Il est évident que, dans le job de conseiller ORP, on a souvent affaire à des assurés qui ont encore d'autres difficultés dans leur vie. Il est essentiel à ce niveau d'accepter le fait qu'on ne pourra résoudre seul tous les problèmes, mais qu'on peut avoir une contribution décisive. Celle-ci sera facilitée par l'existence d'outils de diagnostics très en amont du processus, afin de comprendre rapidement quels sont les réels enjeux et à les aborder de front, ouvertement, pour définir un contrat clair avec son client. Il s'agit aussi de disposer de ressources et services adaptés pour faire face aux résultats de ces diagnostics lorsqu'ils dépassent son

propre champ de compétences. Le rôle clé de la hiérarchie consistera pour sa part à apporter aux conseillers son expérience, du soutien et surtout un accompagnement leur permettant de développer les compétences nécessaires pour faire face aux situations souvent très exigeantes auxquelles ils sont confrontés.

ASSURER LA QUALITÉ MALGRÉ LA RARETÉ DES RESSOURCES

Faire plus avec moins n'est jamais facile. Il s'agit pourtant d'une nécessité à laquelle tous les acteurs économiques sont confrontés. Sur ce thème plus encore qu'ailleurs, le regard que chacun pose sur le sujet se révélera décisif. Si l'on ne voit les contraintes de ressources que comme négatives et démotivantes, la pression sera vite insupportable. Mais si l'on décide de voir ceci comme une opportunité pour remettre en question des manières de faire, pour innover et pour rechercher plus d'efficacité, l'impact sur la motivation en sera tout autre.

Le management et les systèmes de gestion sont importants, autant dans les faits que dans la perception que les acteurs en auront: en assurant un cadre exigeant et équitable, en démontrant d'une volonté d'améliorer véritablement les processus, en expliquant le sens des changements, et en impliquant au mieux les parties prenantes dans les actions de progrès.

Le manager direct a lui aussi son rôle à jouer, en se montrant exemplaire en la matière et en consacrant beaucoup de son énergie à l'implication et à l'accompagnement de ses équipes dans la recherche de nouvelles solutions.

CONSTRUIRE DES RELATIONS, ÉVITER LA BUREAUCRATIE

Ces quelques réflexions ouvrent le champ au véritable enjeu de la motivation: celui de faire vivre les prestations d'assurance-chômage et d'accompagnement des demandeurs d'emploi comme un système vivant et non comme un processus bureaucratique. L'enjeu est d'abord relationnel – il s'agit de construire de véritables relations de partenariat entre acteurs – avant d'être opérationnel. En disant cela, on met bien l'accent sur l'importance de l'attitude de

chacun, sur son approche des problèmes et de la vie, et surtout sur la manière de travailler avec autrui.

Les conseillers ORP apprendront à s'appuyer sur les systèmes passifs pour construire activement des relations efficaces autant avec les demandeurs d'emploi qu'avec leurs partenaires. Les supérieurs veilleront à garder toujours présente la mission de l'activité, en aidant leurs équipes à transformer les contraintes en opportunités et à progresser dans leur rôle. Les organes centraux mettront pour leur part plus d'accent lors de la conception et de la mise en œuvre des systèmes sur l'implication des parties prenantes et la logique des acteurs, pour adopter une posture de partenaires du terrain.

Construire une relation et un partenariat s'apprend. Des méthodes existent pour cela. Reste à accorder à cet aspect de l'activité la place qui devrait vraiment lui revenir.

Daniel Held, Dr. ès sciences économiques, est fondateur et directeur de PI Management, cabinet spécialisé dans l'accompagnement managérial du changement. Il est aussi impliqué dans l'enseignement RH à l'université et dans les HES. Adresse: PI Management, route de Lavaux 4, 1095 Lutry, dheld@piman.ch
Informations www.piman.ch
Traduction partielle: AHA Translations