

>> Management

>> L'AUTEUR

Frédery PEREZ

Formateur dans le cadre du
Diplôme d'étude en management
vétérinaire (ENVT)



Réagir aux symptômes de démotivation

Pour anticiper tout signe de démotivation de son équipe, le vétérinaire doit bâtir avec chacun un plan de développement personnel. Après un bilan individuel faisant apparaître les forces et les axes d'améliorations, il s'agit de construire une démarche d'amélioration continue dans une approche de type gagnant-gagnant.

Préserver l'implication de son équipe

Pas facile de préserver la motivation et l'implication de son équipe. On voit très vite, en matière de management du capital humain, que c'est un sujet sensible d'autant que, dans les cliniques vétérinaires, les collaborateurs sont souvent fidèles. Cela signifie que l'on travaille de nombreuses années ensemble et que le rouleau compresseur du temps agit en défaveur de la motivation. En effet, la routine, le confort et autres habitudes ont tendance à casser l'énergie des uns et des autres.

Comment doit-on réagir ?

En tout premier lieu, sommes-nous d'accord pour dire que tout collaborateur a besoin de sentir qu'il est accompagné, voire aidé ? C'est pour cela qu'il est utile d'organiser des entretiens préventifs : bilans réguliers, points occasionnels, rendez-vous de fin de mois, etc.

Par ailleurs, lorsque quelque chose ne va pas, de nombreux vétérinaires ont tendance à laisser « pourrir la situation ». C'est pour cela qu'il est pertinent de répondre aux griefs. Il ne s'agit pas de perte de temps mais d'un investissement sur l'avenir. N'oublions pas d'informer et de communiquer au quotidien : là encore, la rétention d'informations, la culture du secret, l'omission... génèrent de nombreuses situations frustrantes donc démotivantes.

«La routine, le confort et autres habitudes ont tendance à casser l'énergie des uns et des autres.»

Au-delà des rencontres formelles, collectives ou individuelles, il est important de multiplier les contacts afin de maintenir une relation chaleureuse et suivie. L'erreur que commettent bon nombre de vétérinaires dirigeants est de penser pouvoir s'abstenir de ces échanges car le périmètre physique dans lequel ils travaillent est souvent confidentiel (relativement, par rapport aux locaux d'une grande entreprise).

D'ailleurs, pourquoi ne pas prêter une attention particulière à certaines situations « impliquantes » dans la vie des salariés : nouveau référencement de produit, nouvelle collaboration avec un laboratoire, etc. Créer des événements et des occasions de changement est une des clés de la motivation. Sans omettre

d'expliquer vos décisions et les changements consécutifs à ces évolutions. Ici encore, le but est de casser le train-train tout en préservant ses collaborateurs de la peur.

Solution plus classique mais incontournable : les réunions. Comment faire de ce moment à haut risque un lieu de stimulation et de mobilisation de l'équipe ? Les réunions doivent être courtes mais fréquentes et efficaces (20 minutes grand maximum tous les 15 jours), que ce soit par le biais des réunions ou d'entretiens individuels. Dans un contexte formel ou plus décontracté, l'objectif est de créer un climat d'émulation permanente. Par exemple en confiant de nouvelles tâches ou missions aux collaborateurs.

Trouver un équilibre managérial

L'état d'esprit qui doit régner dans ces actions est la pression douce. Cela repose sur un équilibre managérial très important, à savoir :

- **savoir décider**, être exigeant pour soi-même et les autres, d'un côté ;
- **obtenir l'implication**, apporter de l'aide, être pédagogue et à l'écoute de l'autre.

«Au-delà des rencontres formelles, collectives ou individuelles, il est important de multiplier les contacts afin de maintenir une relation chaleureuse et suivie.»

Autre source de démotivation fréquente, notamment chez les ASV : ne pas se sentir défendu par son chef. Quoi de plus déprimant que d'avoir l'impression qu'aux yeux du patron, le client a toujours raison ! Est-ce toujours vrai ? Quel bénéfice pourront retirer la clinique, le collaborateur, le vétérinaire et ... le client que d'être capable de savoir « défendre » son co-équipier ?

La voie royale vers l'implication, garantissant l'anticipation de tout signe de démotivation, est de bâtir avec chacun un plan de développement personnel. Il s'agit, d'un commun accord, suite à un bilan personnel faisant apparaître les forces et les axes d'améliorations (attention à l'expression « points faibles »), de construire une démarche d'amélioration continue. C'est là le plus sûr moyen de rester au contact de son équipe, d'anticiper tout mouvement d'humeur et faire progresser les individus dans une démarche gagnant-gagnant. ■

** Frédéric Pérez est consultant en relations humaines, coach en développement personnel et conférencier en intelligence relationnelle et émotionnelle. Il a créé European training management en 1992, cabinet spécialisé dans la formation en vente et management. Il est actif dans le secteur vétérinaire depuis plus de 10 ans. European training management, 125, avenue Amédée Bollée, 30900 Nîmes, tél. : 04.66.04.22.08, site Internet : www.training-management.fr, blog : fredy.perez.over-blog.fr*