

>> Ressources humaines

>> L'AUTEUR

Philippe MICHON

Comment éviter la démotivation de ses salariés ?

Loin de la vie paisible, du moins sur le plan financier, du vétérinaire d'autrefois, de nombreuses structures sont confrontés désormais à une pression économique de plus en plus importante. Devant une peur de l'incidence financière de tout ce qui est effectué, elles ont tendance à supprimer l'initiative, démotivant ainsi leurs salariés. Les salariés démotivés tirant souvent vers le bas les autres membres de l'équipe, il faut agir sans tarder.

Une démotivation en expansion ?

A force de standardiser les conduites à tenir, l'initiative intelligente et l'adaptation disparaissent. Quand un vétérinaire ou une ASV se voit imposer un mécanisme à respecter dans chaque cas, il n'a plus aucune raison de s'engager. Quand, de plus, le vétérinaire dirigeant la structure passe plus de temps à faire des calculs de dividendes ou de prévisions de vente qu'à faire de la médecine, la situation s'amplifie. La nécessité d'avoir des résultats à court terme ne laisse plus de place au management des salariés qui se sentent déconsidérés. La démotivation survient alors, brutalement ou progressivement. La démotivation brutale est souvent individuelle, liée à des problèmes personnels, en majorité externes à l'entreprise : elle peut se guérir spontanément. La démotivation progressive, par contre, a tendance à s'amplifier et à être contagieuse.

Comment approcher le démotivé ?

L'approche du salarié démotivé est délicate si on ne désire pas aggraver la situation. Elle doit se faire à son poste de travail, sans témoins et de façon informelle. Il est indispensable dans un premier temps de rassurer, de rappeler au salarié l'importance qu'il a au sein de la structure, que l'on tient à lui et qu'on lui accorde sa confiance. Il faut prendre le temps de l'écouter et de dépister s'il a une volonté de remotivation. Quand un blocage survient, il peut être intéressant de faire appel à une tierce personne au sein de la structure pour effectuer cette approche. A l'issue de cet entretien, confier une nouvelle mission, dont on contrôlera l'évolution bien entendu, est souvent le meilleur moyen de redynamiser son interlocuteur. Quand l'échec est total, il est quelquefois nécessaire de mettre les points sur les i, mais cette solution extrême est rarement efficace.

Cristallisation de la démotivation collective en début d'année

Cette année comme les autres, la fin et le début d'année sont marqués par une valse d'annonces de tractations pour des augmentations de salaires. Aurais-je une prime, une réévaluation ? Si la réponse est absente ou jugée inadaptée, un sentiment d'injustice et de frustration par manque de considération va naître. Certains salariés n'hésitent pas alors à comparer leur travail à celui de leurs collègues, et quand ils s'estiment lésés, la démotivation gagne. La disponibilité indispensable à notre profession disparaît alors, et le prosélytisme sur le sérieux de la structure suit le même chemin. Suivant les caractères, la

démotivation va alors se décliner sur le mode du laisser aller ou de l'agressivité. Si le salaire semble souvent au cœur du problème, le manque de reconnaissance demeure la pierre angulaire de cette démotivation. Pourtant il faut bien avouer qu'il est parfois difficile d'individualiser l'évaluation des salariés dans notre profession ou c'est avant tout le travail de toute l'équipe qui est un gage de succès. Prendre le temps de dialoguer pour dépister la réelle source de démotivation est la seule chance de succès : répondre systématiquement par une augmentation de salaire sans régler l'incompréhension de base ne fait que masquer le problème.

Meilleure source de productivité aujourd'hui : la motivation des salariés

Il est très difficile d'associer des chiffres à la motivation des salariés contrairement aux retours sur investissements ou au bénéfice apporté par une nouvelle vente. On lit trop souvent que le bien être du capital humain se mesure de façon inversement proportionnelle à l'absentéisme. Au lieu de l'absentéisme, il faut prendre en compte le présentéisme, l'efficacité de l'ensemble du personnel et la motivation individuelle. Par exemple combien de fois le vétérinaire va refaire le travail qu'il vient de faire faire à son ASV par manque de confiance. ■

Source : *Management à contresens - Combien coûte la démotivation ?* Anne Doussset Editions d'Organisation ; *Enjeux-Les Echos*, Janvier 2008 n° 242.

Les comportements extrêmes

Le frustré vindicatif : loin de garder pour lui ses réclamations, il mène à l'agressivité et à une contamination de l'ensemble de la structure sur l'ingratitude générale : il faut réussir à lui expliquer que l'intérêt de la structure prime sur l'intérêt particulier.

Le complètement dévoué : persuadé qu'on ne voit pas l'ampleur de son investissement, il, ou plus souvent elle, admet difficilement de partager les tâches. Il faut se garder de freiner ce zèle.

Le jaloux permanent : toujours en train de comparer ses avantages aux autres, il a besoin de se voir confirmer son caractère unique et incomparable !

Le dépressif : erre dans la structure en priant pour que rien ne bouge. Son absence totale de motivation doit être suivie de près car elle est très contagieuse et démoralisante pour l'ensemble de la structure.

Le déçu : se pensant injustement jugé en dessous de sa valeur, il présente le laisser-faire, laisser-aller du blasé et effectue le travail minimum : il faut lui donner rapidement de nouvelles opportunités.

>> GROS PLAN

3 règles pour motiver l'ensemble des salariés

Règle n°1 : leur accorder sa confiance car cela entraîne une volonté de la mériter et le cortège d'action qui s'ensuit. Confier des responsabilités dans des domaines que le salarié n'a pas encore exploités est très impliquant.

Règle n°2 : les reconnaître, savoir dire bonjour et au revoir tous les jours même les pires, prendre le temps de remercier, de féliciter, d'écouter ou de questionner, de l'ASV au vétérinaire confirmé.

Règle n°3 : donner un sens à leur travail, afin qu'ils puissent être fiers de la pierre qu'ils apportent à l'édifice. **P.M.**

*L'approche du salarié
démotivé est délicate
et doit se faire sans
témoins.*



endoslook-Fotolia.com