

Vos collaborateurs sont démotivés ?

6 techniques pour leur regonfler le moral

Ils n'ont plus de jus, font la tête, baissent les bras à la moindre contrariété... Cas par cas, les conseils des coachs pour **réagir de manière adaptée.**

PAR GAËLLE GINIBRIÈRE - ILLUSTRATIONS: RÉMI MALINGRÉY



“C'est un phénomène qui peut être très contagieux.

Il suffit qu'une personne laisse percer sa démotivation pour que trois ou quatre autres soient rapidement touchées. Il faut donc traiter le problème au plus vite, pour éviter qu'il ne fasse tache d'huile.”

Laurence Thomas,
coach et fondatrice du
cabinet Consonance & Co

Motivés, les salariés français ? Plutôt, mais sans grand enthousiasme. Ils sont seulement 54% à se dire investis ou très investis dans leur travail, selon le baromètre Climat social 2015 publié par Cegos en octobre dernier. On en déduit logiquement que près d'un salarié sur deux est peu ou pas du tout motivé.

Ce qui les démobilise le plus ? Une étude du Cercle pour la motivation pointe les divergences avec la hiérarchie sur les orientations de l'entreprise, le manque de légitimité des managers ou une ambiance délétère au sein des équipes. L'institut de sondages Gallup chiffre à 500 milliards de dollars par an le coût lié au désengagement des collaborateurs aux Etats-Unis. Extrapolé à l'échelle de la France, ce coût serait de 60 milliards d'euros, a calculé le quotidien *Le Monde*. Et puis la démotivation peut être un signe avant-coureur de

risque psychosocial qu'il faut diagnostiquer au plus tôt. Si votre équipe perd de son énergie, réagissez vite. Mais sachez qu'il n'existe pas de recette toute faite. «Le manager doit jouer avec les leviers de motivation intrinsèques à l'équipe ou au collaborateur concerné», préconise Nicolas Desbordes, consultant et formateur chez CSP Formation. Il convient donc de s'adapter à chaque situation. Voici, pour vous aider, un florilège de cas de figure fréquents en entreprise avec les réponses appropriées.

1. ILS SONT ÉPUIÉS ? Instaurez de vrais moments d'échange et de convivialité

Confronté depuis des mois à un surcroît d'activité, le salarié d'un sous-traitant du secteur de la défense montrait des signes d'essoufflement. C'est lors d'une réunion d'équipe qu'il a crevé l'abcès. Son diri-

geant a pris le temps d'identifier la cause de l'épuisement : l'insuffisance de l'effectif, faute de visibilité à moyen terme sur le carnet de commandes. «Il y a trois types d'épuisement, détaille Nicolas Desbordes. Celui lié au manque de vision sur la stratégie de l'entreprise ; celui qui est provoqué par l'impression de subir les événements et le fait de se sentir incapable de réaliser une tâche demandée.» Selon le degré détecté, la réponse peut varier.

«Remplacez le projet ou la mission dans un contexte global, redéfinissez avec l'équipe les priorités dans les dossiers à traiter et instaurez des rituels collectifs permettant d'avoir des moments d'échange», conseille Marie Rebeyrolle, coach et fondatrice du cabinet Carré Pluriel. Ancien directeur régional d'une enseigne de jouets, Frank avait pour habitude de réunir en février, après les trois mois de rush de la fin d'année, ses directeurs de magasin dans



Rémi MalinGrézy.

un gîte: «C'était l'occasion de passer ensemble un moment convivial pour souffler, réaliser un bilan des mois passés et se projeter dans l'année à venir lors d'ateliers de travail.»

Incitez aussi vos interlocuteurs à effectuer un «déparasitage». «Il s'agit, explique la coach Laurence Thomas, de dresser une liste des désagréments quotidiens qui pompent leur énergie – par exemple, une procédure qui leur est imposée sans qu'ils comprennent

bien son utilité, des relations conflictuelles avec un autre service, etc. –, d'en évaluer le rapport bénéfice/coût et d'opérer des changements pour les éliminer petit à petit.»

2. ON LEUR A REFUSÉ UNE PROMOTION? Adoptez la méthode du «recadrage positif»

Bras droit du directeur financier d'une PME, François avait postulé pour remplacer son

patron. Retoqué par la direction générale, il a déployé toute sa force d'inertie quand son nouveau boss a pris ses fonctions. Dans ces conditions, allez-y avec des pincettes! «Il faut laisser à la personne un peu de temps pour qu'elle exprime son mécontentement, recommande Marie Reberolle. Cela nécessite de garder une posture neutre par rapport à la décision.» Faites preuve de bienveillance envers le collaborateur, sans ●●●

▷ ÉLIMINEZ LES TÂCHES QUI POMPENT INUTILEMENT L'ÉNERGIE DE VOTRE ÉQUIPE

▷ POUR LES AIDER À SE REPLACER DANS L'ACTION, INVITEZ-LES À ÉVOQUER L'AVENIR

••• le conforter dans son rôle de victime ni contester le bien-fondé de la décision. Laurence Thomas conseille la technique du recadrage positif : «En prenant du recul par rapport à la situation ou en la regardant sous un autre angle, on parvient souvent à une lecture plus positive, qui permet d'intégrer ses bénéfices secondaires, au départ insoupçonnés. En accompagnant votre collaborateur dans cette démarche, vous allez l'aider à transformer une perspective démotivante en opportunité.»

Dans un second temps, aidez-le à se replacer dans l'action en l'interrogeant sur l'avenir : sur quels projets veut-il travailler, quelles compétences souhaite-t-il développer, etc. ? Frank, notre premier témoin, avait pris le parti de

«coacher» un directeur de magasin de jouets qui s'était vu refuser un poste de directeur régional. Croyant en lui, il l'a soutenu pour décrocher une mission transversale sur la qualité de vie au travail. Cela lui a permis d'élargir son expertise et de gagner en visibilité auprès de la direction générale. Attention cependant à ne pas proposer une solution toute faite. «Cela ne ferait que dégrader davantage l'estime de soi de votre collaborateur. Aidez-le au contraire à trouver ses propres motivations», conclut Marie Rebeyrolle.

3. ILS ONT PERDU UN GROS CONTRAT ? Inculquez-leur une culture de la résilience

Perdre un appel d'offres après avoir planché des jours sur une proposition commerciale est une déconvenue fréquente pour les équipes de consultants. Marie Rebeyrolle y a elle-même souvent été confrontée. «C'est une question d'état d'esprit, analyse-t-elle. Il faut préparer l'équipe à cette éventualité en lui répétant que l'échec fait partie des possibilités et qu'il n'a rien de catastrophique.» Inutile, ensuite, de s'éterniser sur les raisons de l'échec, d'autant qu'on ne les

connaît pas toujours. «En revanche, recommande-t-elle, prenez un temps de recul et d'analyse. Réfléchissez ensemble à faire *différemment* la prochaine fois – plutôt que de faire *mieux*. Ne cherchez pas seulement à colmater quelques petites brèches. Regardez ce qui a été fait ou pas, remettez à plat les processus, bref, saisissez les opportunités de changement.» L'objectif : procéder à une vraie refonte pour mieux repartir de l'avant.

4. UN CHANGEMENT LEUR EST IMPOSÉ ? Transformez-les en acteurs de leur destin

En pleine réorganisation à la suite de la fusion de trois régions, le service administratif d'une chambre consulaire a travaillé, il y a quelque temps, à l'harmonisation de ses pratiques en matière de gestion de la paie et de règlement des fournisseurs. Dans cette structure de dix salariés, la résistance au changement s'est exprimée chez plusieurs d'entre eux. On l'a vu avec l'exemple de ce salarié découragé après une promotion refusée : il est vain d'essayer d'insuffler de la motivation tant que le changement n'est pas accepté. «Or, souligne Laurence Thomas,

celui-ci se traduit par une courbe en deux temps : d'abord une phase descendante, négative, tournée vers le passé, que le manager doit accepter, car le collaborateur a besoin d'aller au bout de cette phase. C'est ensuite seulement que l'acceptation intervient, amorçant une phase ascendante.»

À l'issue de cette phase descendante, donnez à voir les opportunités qu'offre le changement en toute sincérité et sans manipulation. Dans le service administratif de cette chambre consulaire, une quinzaine de pratiques à harmoniser ont été recensées par l'équipe, chacun pouvant se positionner comme leader ou coleader d'un des sujets. Cette position d'expert a conforté les employés dans leur savoir-faire et a permis de lever leurs réticences.

5. UN NOUVEAU CONCURRENT A DÉBARQUÉ ? Recentrez-les sur le marché

C'est la version managériale de la fable *Le Lièvre et la Tortue*. Lors d'une intervention, Nicolas Desbordes a mis en compétition deux équipes chargées de construire la tour en papier la plus haute possible. Alors que le premier groupe affichait une belle avance, ses membres se sont démotivés en voyant que leurs challengers étaient à la traîne... jusqu'à se faire rattraper dans la dernière ligne droite. Le formateur en fait souvent la démonstration : rien de tel que de rester l'œil rivé sur votre concurrent pour casser votre créativité, perdre votre motivation et courir à l'échec. «Le rôle du manager, indique-t-il, est d'aider son équipe à se détacher du nouveau concurrent, à se recentrer sur le marché et à s'orienter

CES FAUSSES BONNES IDÉES QUI RISQUENT DE LES DÉMOBILISER ENCORE DAVANTAGE

HONORER LES BONS ÉLÉMENTS

Répandue dans les entreprises yankees, la méthode de l'employé du mois n'est pas adaptée à la culture française : la dimension «chouchou du patron» passe mal. Elle peut même introduire une compétition malsaine au sein de l'équipe.

CONSULTER POUR LA FORME

Toute consultation de façade visant en fait à faire passer une décision irréversible risque de renforcer le désinvestissement des intéressés en leur donnant encore davantage le sentiment que leur avis est méprisé.

TOUT MISER SUR LE CONFORT DES LOCAUX

Plantes vertes, mobilier dernier cri et moquette triple épaisseur contribuent certainement à la satisfaction de vos collaborateurs, mais l'effet produit sur leur engagement est plutôt limité.

ACCORDER UNE PRIME OU UNE AUGMENTATION

La reconnaissance financière est loin de constituer le premier levier de motivation des salariés. Et, si c'est une autre forme de reconnaissance qu'ils attendent, vous risquez d'accroître leur découragement.

ET LÀ?...
ÇA VOUS
STIMULE?

BEN NON...
LÀ VOUS APPUYEZ
SUR LE GROS CONTRAT
QUE JE VIENS DE
PERDRE.



vers des objectifs internes, qui n'auront pas été calés sur la stratégie du nouvel arrivant.»
Cette situation fait partie du quotidien de Younès, directeur régional d'une chaîne de vêtements. «Lorsque l'ouverture d'un magasin concurrent est connue, nous devons préparer l'équipe. En général, cela se traduit par une baisse de 10% du chiffre d'affaires. Les objectifs doivent donc être revus à la baisse pour un temps. Ensuite, il faut mettre les collaborateurs en ordre de marche afin qu'ils élaborent des solutions répondant encore mieux aux attentes des clients.»

6. ILS FONT PARTIE DES MEUBLES? Valorisez leurs talents en leur proposant de jouer les mentors
A 55 ans, après vingt ans passés aux mêmes fonctions, un employé multipliait les retards aux réunions et ne prenait plus aucune initiative. Après quelques séances de coaching, il est apparu que cet homme avait besoin de faire le tri dans sa vie personnelle avant de pouvoir se projeter dans son travail (il avait des problèmes de santé à régler). «Dans ce type de situation, la première étape vise à comprendre pourquoi la

personne a perdu le feu sacré», souligne Laurence Thomas. On veillera pour cela à installer un climat de confiance encourageant le collaborateur à se laisser entraîner sur le terrain de l'intime. Dans un second temps, valorisez ses talents et proposez-lui un rôle de mentor. Dans la chambre consulaire en réorganisation évoquée plus haut, une cadre spécialiste de la paie a retrouvé de l'entrain lorsqu'elle s'est mise à transmettre son expertise à une collègue plus jeune. Regonflée à bloc un an avant sa retraite, elle a pu ainsi achever sa carrière en beauté. ●

66 POUR DÉTECTER

LA DÉMOTIVATION de l'un ou l'autre, je reste quotidiennement au contact. Issu du regroupement d'une dizaine de sites Internet (Bricoleurdudimanche.com, 118000.fr...), mon groupe a connu des périodes fastes, mais aussi des soubresauts, d'où ma vigilance constante. Si je perçois des signes de découragement, ma réaction est à deux niveaux. De façon globale, lors des réunions, je rappelle quel est le projet de l'entreprise, pourquoi un site sur lequel on a beaucoup travaillé n'a pas été lancé, etc. A l'échelon individuel, je peux demander à un manager de déjeuner avec le collaborateur démotivé. Enfin, je porte une attention spéciale aux collaborateurs-clés, ceux qui sont moteurs et exercent une saine influence sur leurs collègues : ils sont capables de les motiver par simple rayonnement.»



GUILLAUME DESOMBRE
DG ADJOINT DU
GROUPE PRATIQUE

60 MILLIARDS

C'est, en euros, le coût annuel du désengagement au travail.

PLUS D'INFOS

- La Boîte à outils de la motivation*, de Laurence Thomas et Sophie Micheau-Thomazeau, Dunod, 26,50 €.
- Re-motiver au travail. Développer l'implication de ses collaborateurs*, de Claude Lévy-Leboyer, Eyrolles, 18,20 €.
- Psychologie de la motivation et des émotions*, de Jonhmarshall Reeve, De Boeck, 49 €.