

## MANAGER DES COLLABORATEURS DEMOTIVES

Il est la plaie du bon manager. « Il » c'est le salarié catalogué démotivé. Une image d'Epinal lui est réservée : il arrive en retard, multiplie les arrêts maladie, se plaint du travail qu'on lui confie, se désintéresse des projets de l'entreprise, qu'il critique d'ailleurs volontiers.

Avant de lui réserver une place au « placard », aux barreaux plus ou moins dorés, ou de figoler son dossier de licenciement, voici quelques leviers pour remobiliser un salarié.

En général, en face de salariés démotivés, les managers adoptent l'un des comportements suivants : soit ils tapent du poing sur la table, soit ils « serrent » le salarié de près en indiquant précisément la procédure à suivre, en le contrôlant plus systématiquement..

Voici pourquoi ils ont tort : dans le premier cas parce qu'il faut éviter les attaques frontales et personnelles. Vous n'obtiendriez qu'une discussion stérile où pointraient sentiments d'injustice, mauvaises excuses, remises en cause du fonctionnement de l'entreprise.

Dans le second cas, parce qu'en « pistant » un salarié, vous détruisez sa confiance, vous le rendez passif, sans initiative, résigné ou vexé.

Or, au contraire, il faut donner confiance au salarié : valorisez ses compétences, examinez la pertinence d'une formation, mettez le en valeur, demandez lui comment il améliorerait l'organisation. Mettez vous à l'écoute du salarié, laissez le se livrer, soyez compréhensif (au moins extérieurement), positif.

Vous arriverez peut-être à découvrir les points de blocage : rémunération trop faible ? remise en cause des compétences de la hiérarchie ? des objectifs de l'entreprise ?

Il sera toujours temps, ensuite, de mettre le salarié devant ses responsabilités : rappelez-lui que c'est la productivité de l'équipe qui est en jeu, reprenez-lui son rôle, ses moyens. Mettez lui en point de mire les objectifs du service, rappelez-les lui, faites en sorte qu'il se les approprie, discutez avec lui de la façon d'y arriver et centrez-vous sur la mission à accomplir. Pour préparer ces entretiens, compilez le dossier RH du collaborateur (entretien professionnel, description de fonction etc).

Bien entendu, il convient de vérifier que le collaborateur repart du bon pied. En ayant pris soin de ne pas lui confier systématiquement les tâches les plus ingrates, fixez lui des objectifs à très court terme. Ainsi des comptes-rendus très réguliers pourront être imposés sans que le salarié ait l'impression d'être « fliqué ».

Bien sûr, avant tout cela, vous vous serez assuré qu'il s'agit bien d'un cas isolé et non d'un mal collectif. rumeurs, hausse de l'absentéisme, agressivité : le clignotant est à l'orange. Grève du zèle, tracts syndicaux, inspection du travail, et autres indécidables, il passe au rouge.

Dans les temps de crise que nous vivons, le personnel peut devoir avaler bien des couleuvres : restructuration, changements de locaux, plan social, fin d'un régime avantageux... Il s'agit alors pour l'entreprise, dans ces périodes de turbulence, de fixer clairement le cap, de (re)distribuer clairement les tâches de chacun, de donner un nouveau projet d'entreprise qui donnera du sens aux missions des uns et des autres

Lorsque le navire évolue en eaux d'apparence plus calme, certaines entreprises à risque gardent un œil sur l'écran de contrôle et tiennent un véritable tableau de bord du moral des troupes, dressé par les chefs d'équipe. On peut aller jusqu'à confier de véritables enquêtes auprès d'un panel représentatif de salariés. Ce baromètre social doit être élaboré par un consultant, de préférence extérieur à l'entreprise, pour être crédible, ce qui le rend cher.

Si après avoir fait tout cela, les symptômes de démotivation persistent, vous vous résoudrez sans doute à sévir : suspension de la prime d'assiduité ou de rendement, contre visite médicale, avertissement enjoignant officiellement de se ressaisir...Mais alors, n'oubliez pas que l'entreprise est un microcosme et que les salariés échangent, il faut donc vous montrer sévère mais juste dans la sanction. Si vous voulez faire un exemple, faites en sorte que la riposte soit graduée et légitime et que la position du salarié soit indéfendable.

### Sources

*Cadres : les motivés...et les autres* - **L'entreprise** – décembre 2003

*Comment réagir face à l'absentéisme* - **Courrier Cadres** – décembre 2003

*Quand la grogne gagne vos troupes* - **Management** - novembre 2003

*Manager ses pairs, une mission à haut risque* - **Action commerciale** - novembre 2003

*Après les licenciements la vie doit continuer, comment remotiver ceux qui restent* - **L'Entreprise** - avril 2003

*Le piège où tombent les patrons qui croient bien faire* – **Le Figaro** - 10 février 2003

*L'art de manager dans une conjoncture défavorable* – **Courrier cadres** – janvier 2003