

Les quatre facteurs qui démotivent les bons collaborateurs

Le 15/08/2019

Chroniques d'experts

Management



© GETTY IMAGES

Pour faire face à la démotivation des salariés, les managers peuvent mettre en œuvre des stratégies ciblées.

La motivation, c'est-à-dire la volonté de se mettre à la tâche au lieu de procrastiner, de persévérer malgré les distractions et d'y investir suffisamment d'énergie mentale pour l'achever, [compte pour 40%](#) dans la réussite des projets menés en équipe. Pourtant, les managers sont souvent désemparés quand il s'agit de motiver efficacement des collaborateurs blasés. Notre [analyse des travaux sur la motivation](#) montre que la clé est d'abord d'identifier précisément la raison pour laquelle le collaborateur est démotivé, puis d'appliquer une stratégie ciblée.

Avant d'agir, il est indispensable d'évaluer soigneusement la nature de la démotivation. Appliquer la mauvaise stratégie (par exemple, pousser un

collaborateur à travailler davantage, alors qu'il est convaincu de ne pas pouvoir y arriver) sera contre-productif et aggravera sa démotivation. Les raisons de la démotivation rentrent dans quatre catégories, un quatuor que nous avons appelé « les pièges à motivation ». Ce sont :

1. L'inadéquation des valeurs
2. Le manque d'autoefficacité
3. Les émotions perturbantes
4. Les erreurs d'attribution.

Chacun de ces pièges a ses propres racines et nécessite des stratégies spécifiques pour libérer un collaborateur de ses griffes. Voici les quatre pièges à motivation et les stratégies ciblées qui aideront vos collaborateurs à y échapper.

Piège 1. L'inadéquation des valeurs : *ça ne m'intéresse pas suffisamment.*

Le mécanisme du piège : si la tâche n'a pas de lien avec [ce que le salarié valorise](#) ou n'y contribue pas, il ne sera pas motivé pour la faire.

Comment aider le collaborateur à en sortir : trouvez ce qui est important à ses yeux et établissez un lien avec le travail demandé. Trop souvent, les managers pensent à ce qui les motive eux, et en déduisent que cela vaut pour leurs subordonnés. Sondez votre collaborateur au cours d'un échange de vues pour comprendre ce qui est important pour lui et comment le rattacher à son travail.

Vous pouvez faire appel à plusieurs types de valeurs. La valeur d'*intérêt*, par exemple, c'est-à-dire, la stimulation intellectuelle. Trouvez alors ce qui rattache le travail demandé à ce qui semble foncièrement intéresser votre collaborateur. Il y a aussi la valeur d'*identité*, autrement dit, à quel point les compétences requises pour le travail à effectuer correspondent à l'idée que le collaborateur se fait de lui-même. Montrez-lui que la tâche

requiert des aptitudes qu'il juge importantes pour son identité ou son rôle : travailler en équipe, par exemple, résoudre des problèmes abstraits ou travailler sous pression.

La valeur d'*importance* caractérise l'envergure de la tâche. Tentez de souligner à quel point celle-ci est indispensable à la réussite de la mission de l'équipe ou de l'entreprise. Enfin, la valeur d'*utilité* est le ratio coût de réalisation (ou d'évitement) de la tâche sur bénéfices de l'accomplissement. Efforcez-vous de convaincre le salarié que l'exécution de cette tâche contribue à ses objectifs plus larges et lui évitera des effets boomerang. Il est parfois nécessaire de demander au collaborateur de mettre de côté ses réticences à exécuter un travail, en lui montrant clairement les avantages futurs de sa réalisation ou les problèmes que cela évitera.

Si une tâche rebute d'emblée le salarié et que l'inadéquation des valeurs ne saute pas aux yeux, la meilleure solution pour le manager est encore de faire appel à plusieurs d'entre elles. Il est possible que l'une ou l'autre ou plusieurs parlent à l'employé.

Piège 2. Le manque d'autoefficacité : je n'en suis pas capable.

Le mécanisme du piège : [si le salarié pense qu'il n'est pas apte à faire un travail](#), il ne sera pas motivé pour le faire.

Comment aider le collaborateur à en sortir : en développant sa confiance en lui et ses compétences. Il y a plusieurs façons de procéder. L'une est de lui rappeler les difficultés similaires qu'il a su surmonter par le passé. Montrez lui aussi des exemples de gens comme lui qui, avec une méthode à sa portée, ont relevé des difficultés du même ordre. Développez son [sentiment d'autoefficacité](#) en augmentant progressivement les difficultés ou en découpant le travail en étapes abordables.

Souvent, les salariés qui manquent de confiance dans leurs aptitudes

sont convaincus que le travail demandé exigera d'eux beaucoup plus de temps et d'énergie qu'ils n'en ont. Expliquez-leur qu'ils ont la capacité de réussir, mais qu'ils n'ont peut-être pas une bonne appréciation de l'effort requis : poussez-les à en consentir davantage, tout en les assurant que les efforts supplémentaires conduiront au succès. Apporter un soutien supplémentaire pendant l'exécution de la tâche y contribuera aussi.

Parfois, les collaborateurs tombent dans le piège contraire. Leur démotivation provient du sentiment d'être surqualifié. Ces salariés au sentiment d'efficacité personnelle trop développé posent un des problèmes de gestion de la motivation les plus difficiles. Les gens trop confiants en eux-mêmes commettent souvent des erreurs, même quand ils sont sûrs de ce qu'ils font. Lorsqu'ils se trompent, ils sont persuadés que c'est le *critère* d'évaluation qui est en cause ; ils ne se sentent donc pas responsables de leurs échecs.

Il est important de ne pas remettre en cause les aptitudes ou l'expertise de ce type de collaborateurs quand on traite avec eux. Démontrez leur plutôt qu'ils ont mal évalué les exigences de la tâche et convainquez-les qu'elle nécessite une autre approche.

Piège 3. Les émotions perturbantes : *je suis trop contrarié pour faire ça.*

Le mécanisme du piège : un collaborateur en proie à des émotions négatives comme l'angoisse, la colère ou la dépression n'aura pas la motivation de mener à bien un travail.

Comment aider le collaborateur à en sortir : installez-vous d'abord dans un endroit discret. Dites ensuite que vous souhaitez savoir ce qui le contrarie et mettez-vous en position d'[écoute active](#). Ne soyez ni d'accord ni en désaccord. Evitez tout jugement de valeur. Puis résumez ses propos et demandez si vous avez bien compris. S'il répond par la négative, excusez-vous, dites que vous êtes à son écoute et priez-le de recommencer. Quand les gens ont le sentiment d'avoir été compris, leurs émotions négatives baissent d'un cran. Il peut être utile d'ajouter que

vous allez réfléchir à ce qu'il vous a dit et de prendre rendez-vous pour en reparler le lendemain. Cela aide souvent la personne à mieux contrôler ses émotions.

Gardez à l'esprit qu'on se met en colère quand on croit que quelqu'un ou quelque chose d'extérieur à soi, nous a causé du tort ou va le faire.

Demandez au salarié en colère d'envisager que l'agression extérieure ne soit pas intentionnelle, mais résulte de l'ignorance ou d'un hasard.

Suggérez-lui des façons d'employer son énergie à éliminer la menace. La dépression résulte parfois d'un ressenti incontrôlable du salarié d'être intrinsèquement incompetent. Dans ce cas, il est parfois utile de lui souffler qu'il n'est ni « cassé », ni « incompetent » et qu'il lui suffirait de s'investir davantage dans des stratégies efficaces. Proposez votre aide. Les salariés angoissés ou inquiets réagissent souvent positivement aux propositions de soutien à leur façon de faire et aux rappels qu'ils peuvent y arriver en y mettant plus du leur.

Si les émotions ne s'apaisent pas avec le temps et les efforts ou si leur origine est extraprofessionnelle, il peut être judicieux d'amener le collaborateur à consulter.

Piège 4. Les erreurs d'attribution : *je ne sais pas ce qui a déraillé.*

Le mécanisme du piège : un salarié qui n'identifie pas précisément l'origine de ses difficultés ou qui l'attribue à une cause hors de sa portée, ne sera pas motivé pour l'exécuter.

Comment aider le collaborateur à en sortir : aidez-le à être lucide sur les raisons de ses difficultés. L'erreur d'attribution est souvent en cause quand un salarié semble chercher des excuses pour ne pas faire le travail (se faire porter pâle, invoquer une surcharge de travail ou le manque de temps, tenter de le repasser à un collègue). Lui faire comprendre précisément pourquoi la tâche lui paraît insurmontable l'aidera à dépasser ces stratégies d'évitement. S'il avance une raison hors de son contrôle (c'est la faute d'un autre ou un défaut personnel qui ne peut être

corrigé), proposez d'autres explications à sa portée, comme la nécessité d'adopter une autre méthode ou de mieux planifier son travail.

Face à ces quatre pièges de la motivation, l'enjeu est de réfléchir plus globalement à ce qui empêche le collaborateur de se mettre au travail, de persévérer et de fournir l'effort mental nécessaire. Les recherches montrent que les managers peuvent mieux diagnostiquer les problèmes de motivation des salariés. Quand la motivation s'effondre, identifier précisément le piège qui s'est refermé sur le collaborateur et appliquer la bonne stratégie d'intervention fera repartir la machine.