

Comment tuer la motivation de vos employés en 10 leçons

Être un bon manager ne s'improvise pas. Mais être un mauvais manager non plus. C'est pourquoi Samuel Athlan distille ses conseils pour bien rater son management... et apprendre de ses erreurs.

Temps de lecture : minute

1 août 2019

Republication du 2 avril 2018

Chaque entreprise commence petit et c'est compréhensible que tout ne soit pas parfait, l'entreprise est en construction. À côté de ce chaos organisé, il y a des attitudes que les fondateurs et fondatrices et CEOs doivent adopter au sein de la startup... et d'autres qu'ils doivent éviter. Mon expérience en tant qu'entrepreneur et employé de startup m'a aidé à identifier les points sensibles concernant la motivation des employés.

1. Ne pas avoir de vision

Échouer à fournir une vision révèle que le pilote lui-même ne sait pas où l'avion se dirige. Même lorsque la startup ne sait pas comment générer de l'argent, chacun doit savoir pour quelle raison il s'active pour venir au travail chaque matin, il doit savoir où toutes ces tâches le mène.

Vos premiers employés peuvent comprendre le manque de vision, car rechercher un business model peut être long et fastidieux. Une fois trouvées, la vision et la mission doivent être les priorités absolues sur la to-do list du CEO. En effet, tous les employés doivent poursuivre le même objectif et c'est à l'entreprise que revient la responsabilité de formuler et d'expliquer cette mission.

2. Ne pas savoir qui sont réellement vos employé·e·s et leurs valeurs intrinsèques

Connaître ses employé·e·s, surtout lorsque vous n'en avez pas un millier, et leurs valeurs intrinsèques vous donne une grande compréhension de qui ils sont et comment ils agissent. Cela vous donnera les clés pour leur prodiguer un management *ad hoc* et permettra à votre entreprise de développer une grande cohésion. Une action simple pour apprendre à connaître vos employés est de manger avec eux, au moins une fois par semaine et poser de vraies questions pour montrer un intérêt sincère concernant leur vie.

Échouer là-dessus vous amènera doucement à créer une collection d'individus et, au final, ne créera jamais une équipe capable de scaler et de grandir ensemble. Échouer à être proche de vos employés vous amènera également à conserver ce que vous savez pour vous et coupera doucement la communication tant et si bien que vous ne pourrez les écouter lorsqu'ils auront quelque chose d'important à vous dire.

3. Susciter la défiance et l'irrespect

Ne pas récompenser les initiatives (bonnes ou mauvaises) et présumer que les personnes prennent toujours de mauvaises décisions va progressivement amener vos équipes vers la défiance et le désengagement. Dire non ou être négatif à chaque question mine le moral et sape les (bonnes) idées. En clair, vous tuez la motivation et de moins en moins de personnes vous solliciteront. Cela créera une distance entre vous et les employés (ceux qui sont là parce qu'ils croient en vous et en l'entreprise). Ils vous craindront et penseront que vous ne servez à rien car vous aurez failli à les aider pour atteindre leurs objectifs professionnels.

Il y a aussi un autre type de dévalorisation comme ne pas écouter ses employés lors des réunions (être sur son téléphone ou faire autre chose) ou annuler des meetings au dernier moment, sans prévenir, sans raison et sans suivi. Surtout lorsque vous savez que les personnes vous attendent, vous spécifiquement, depuis longtemps. C'est l'une des meilleures façons de tuer la motivation, bien meilleure que de refuser une augmentation qui est pourtant perçue comme le point d'orgue de toutes ces actions "invisibles".

4. Ne pas impliquer les collaborateurs et collaboratrices

Du point de vue de la startup, conserver un bon nombre d'informations entre les mains de quelques employé·e·s seulement peut aboutir à une défiance globale. Les employés se dirigent vers les startups car ils veulent contribuer à une mission et laisser une empreinte. Si vous n'impliquez pas les gens, ils vont penser qu'ils ne sont pas partie prenante et vont progressivement se démotiver. Lorsque vous recruterez quelqu'un, considérez le/la comme quelqu'un de valeur et ayez confiance de prime abord, sinon, que fait-il/elle là ?

5. Ne pas fixer d'objectifs accessibles à vos employé·e·s

Tout le monde connaît-il les objectifs SMART ?

- Spécifique
- Mesurable
- Accessible
- Réaliste
- Temporel

Assez simple, non ? Chaque objectif ou tâche doit respecter cette structure. Les CEOs et fondateurs et fondatrices ne font pas attention à ce canevas pourtant simple. Si vous voulez que vos employés soient démotivés rapidement, ne fixez même pas d'objectif ou, pire encore, dites-leur qu'ils n'ont pas atteint les objectifs que vous n'aviez pas fixés. Succès garanti !

6. Laisser pourrir les situations floues

Les situations floues peuvent être multiples : il peut s'agir d'une dette technique ou d'une dérogation accordée à quelqu'un lorsque l'entreprise n'avait que 2 employé·e·s. Chaque startup a ce que j'appelle un moment de structuration où les choses doivent *scaler* et, pour cela, les fondations doivent être solides. C'est le moment où le CEO doit mettre en place des règles ainsi que des bonnes pratiques afin de diriger l'équipe dans la bonne direction, avec les bons moyens. Agir ainsi permet la création d'un environnement de travail qui devient rigoureux et stimulant, pour que les employés produisent et donnent le meilleur d'eux-mêmes.

7. Ne pas définir de valeurs ni de gouvernance

Dans les premiers mois voire années de l'entreprise, c'est considéré comme normal de ne pas avoir de gouvernance organisée car ce sont les CEO et fondateurs et fondatrices qui prennent la majeure partie des décisions. Souvent, les rites d'entreprises ont été impulsés par eux.

Les employé·e·s arrivant, la gouvernance et les rites peuvent devenir inadaptés car ils ont été pensés à une autre époque. De plus, la culture d'entreprise n'a, souvent, pas été imaginée ni écrite aussi bien que les valeurs intrinsèques. Il s'agit de créer une gouvernance qui colle à votre entreprise, avec des points de vue différents, et pas seulement d'écouter la personne la plus charismatique ou celle qui parle en dernier. Au même titre que la gouvernance, créez des habitudes et des rites qui ont du sens et qui impliquent tout le monde. Lorsque vous êtes en *early stage*, écrivez vos valeurs d'entreprise (même sur une nappe au resto) et n'hésitez pas à les mettre à jour avec vos employé·e·s au fur et à mesure. Avec cela, vous jetterez les bases de la culture d'entreprise que vous et vos employés méritez.

Tout cela vient du manque de vision de l'ensemble de l'entreprise car la vision correspond aux Quoi, Quand et Pourquoi, la gouvernance, les rites, la culture et les valeurs sont le Comment. Vous, vos employés et l'écosystème sont les Qui & Où. Malheureusement, échouer à répondre à ces questions crée une gestion floue et, tôt ou tard, il règnera dans l'entreprise un manque de cohésion. Mieux vaut tôt que tard !

8. Promouvoir les mauvaises personnes

Les employé·e·s arrivé·e·s au début du projet ont souvent obtenu la confiance en s'impliquant dans des projets pour lesquels ils ont dû s'exposer, sortir de leur zone de confiance. Ils ont acquis leur statut petit à petit. Les nouveaux arrivants doivent eux aussi grimper les échelons étape par étape. Faire l'inverse, c'est envoyer le message que la place des "anciens" était due à

un simple concours de circonstances et que la confiance peut se mériter facilement, sans gros effort. Cela démotive les anciens, crée des dissensions et peut tuer la capacité d'un employé à se donner pour l'entreprise. C'est jugé inéquitable et les nouveaux arrivants prendront un jour la place des anciens et ressentiront les mêmes choses, établissant un cercle vicieux nocif à l'entreprise.

Cela est corrélé avec le fait de ne pas connaître suffisamment bien ses employé·e·s. Laissez-vous du temps pour découvrir leurs personnalités. De plus, le message implicite envoyé à l'ensemble de vos employés, c'est que la confiance est plus importante et que vous reconnaissez les efforts à leur juste valeur.

Evidemment, vos employé·e·s ne partagent pas tous le même point de vue. Certains vous suivront, d'autres non. Mais les personnes allant dans votre sens seront stupéfaites si vous récompensez les "personnes négatives". Cela arrive lorsque les managers sont déconnectés du terrain. Enfin, vous l'aurez compris, cela entraîne une profonde démotivation auprès des "gens de confiance" et les pousse à s'en aller.

9. Privilégier les profits à court-terme sur le long-terme

En effet, il se trouve que les CEOs de startup *early-stage* cherchent à tout prix à générer du chiffre d'affaires, et ils ont raison car le plus important est de chercher ceux qui veulent payer pour votre produit. Mais, lorsque cela fait des mois voire des années que vous avez trouvé votre business model et que vous avez des produits *scalables*, vous devez voir loin et avant tout le monde au lieu de vous préoccuper des profits immédiats. Vous n'y gagneriez que des délais supplémentaires dans votre roadmap produit pour gagner un montant infime et vous ruineriez la perspective de faire un chiffre d'affaires plus important dans les 6 à 12 prochains mois.

Si vous laissez vos employé·e·s mettre en avant les décisions court-terme par rapport aux décisions long-terme, cela conduira inévitablement l'entreprise à un manque d'innovation et à une incapacité à mener des projets à long-terme. Ce qui poussera indubitablement vos meilleurs talents vers la sortie (vous savez, ceux qui veulent créer des produits robustes et durables).

10. Ne pas apprendre de ses erreurs

Faire des erreurs est humain et personne ne vous en tiendra rigueur, surtout dans une startup. Mais refaire les mêmes erreurs deux fois, c'est envoyer à vos employés le signe que rien ne changera et qu'ils n'iront pas plus loin dans cette entreprise.

L'humain avant tout

Vous avez désormais toutes les clés pour démotiver et faire partir vos meilleurs éléments. Plus

sérieusement, pensez à placer l'humain avant toute chose : rappelez-vous que vos employés sont des personnes que vous avez convaincues de vous rejoindre. Même si vous avez confiance dans les gens que vous embauchez, ils peuvent échouer de temps en temps, comme vous et moi, mais sachez qu'ils vont faire tout ce qui est en leur pouvoir pour réussir. Ils sont votre seule manière d'arriver là où vous voulez aller. N'oubliez jamais qu'ils ont fait le choix de se lever chaque matin pour poursuivre votre rêve et faire croître votre entreprise. Ces personnes sont la clé de votre succès.

Article écrit par Samuel Athlan