



«  
La **démotivation**  
est l'expression  
d'un besoin  
**insatisfait.** »

Michaël Aguilar, enseignant à HEC, et directeur de Vendeurs d'Élite.

peur, qui se montreraient encore plus exigeants, sûrs que le personnel ne peut rien leur refuser, augmentant encore leur stress. *« C'est le syndrome du GCCE, le grand costaud dans la cour d'école. Celui qui a le pouvoir et qui en abuse. C'est une tentation très forte pour un dirigeant mais c'est aussi un mauvais calcul. Il peut demander plus qu'il ne devrait, sauf que les salariés se souviennent toujours de la façon dont on les a traités. Et s'il impose une baisse de salaire, il aura intérêt à faire attention quand la situation s'améliorera. Il lui faudra faire un geste, réaliser un contre-don »*, remarque Maurice Thévenet.

*et ils ont vaincu les armées les mieux équipées et les plus organisées* », rappelle Michaël Aguilar, enseignant à HEC et directeur de Vendeurs d'Élite, cabinet de formation et de conseil en développement commercial (2). D'autant que l'anxiété des salariés n'a pas toujours un rapport direct avec la réalité de l'entreprise, gagnés qu'ils sont par la sinistrose. *« On ne manage pas des gens seulement par rapport à la boutique, mais aussi en regard de la situation de leurs proches. Un beau-frère ou un cousin au chômage augmentent le niveau d'anxiété même si la boîte fait des bénéfices »*, explique

Maurice Thévenet, prof de management au Cnam et à l'Essec et auteur d'un livre sur « Les Managers en temps de crise » à paraître aux éditions Eyrolles (3).

En effet, selon un récent sondage de la TNS Sofres, réalisé en octobre 2008 pour le ministère du Logement et de la Ville, 60 % des Français interrogés jugeaient possible qu'eux-mêmes ou un de leurs proches deviennent un jour SDF. Une enquête semblable, effectuée en décembre 2006 par BVA pour Emmaüs, avait enregistré un taux de 48 %. Il y aurait même, dit-on, des dirigeants qui en rajouteraient, qui profiteraient de cette

**SIGNES DE CONFIANCE**

En attendant ces lendemains meilleurs, une nouvelle stratégie de management s'impose. Qui consiste à faire jouer les mécanismes identifiés de la motivation au travail, ou plutôt un mécanisme : la confiance. Cette confiance sans laquelle ni la finance, ni l'économie, ni la société ne peuvent fonctionner.

Il est donc impératif en période de récession, source d'incertitude, de donner des « signes forts ». Car, comme le souligne Michaël Aguilar, *« la démotivation est l'expression d'un besoin insatisfait, or la crise fait peser une menace sur le besoin de sécurité, à la base de la fameuse pyramide de Maslow »* Il faut de la présence.