

LEADERSHIP. La nouvelle année représente l'occasion de revenir sur les points positifs de la précédente, pour remotiver les troupes, mais aussi de régler les irritants en insufflant une autre dynamique. En s'assurant que chacun y adhère.

REMOBILISER EN DÉBUT D'ANNÉE

Motiver ses équipes représente évidemment un travail permanent. Toutefois, « le début d'année donne un prétexte au manager pour faire des choses, qu'il n'oserait pas entreprendre à un autre moment, un peu plus fondamentales », assure Isabelle Rey-Millet, associée du cabinet de conseil en management Ethikonsulting. Comme profiter de ce nouveau départ pour réorganiser totalement le management. Début 2017, cela a été le cas de Daveo, cabinet de conseil en transformation digitale. « Nous avons choisi le début d'année pour mettre en place ce renouveau. Nous sommes passés d'une culture du chacun pour soi à une culture du tous pour un, en fixant des objectifs commerciaux à atteindre par équipe », témoigne Cyril Harpoutlian, le directeur commercial.

PRENDRE DES ENGAGEMENTS COLLECTIVEMENT

Cela peut aussi être le début d'une réflexion autocritique pour remettre à plat l'organisation afin de repartir sur de nouvelles bases. Pour ce faire, le *brainwriting* s'avère être un outil pertinent. L'idée est de lister les problèmes soulevés l'année passée

sur une feuille, comme le fait que les réunions ne commencent pas à l'heure, par exemple. On fait ensuite passer à tous les membres de l'équipe, pour que chacun annote un moyen de le résoudre.

**AVANT D'ANNONCER
LES OBJECTIFS 2017,
« IL EST IMPORTANT
DE FÉLICITER
LES ÉQUIPES
POUR LE TRAVAIL
ACCOMPLI EN 2016,
RECONNAÎTRE TOUT
LE POSITIF QUI A ÉTÉ
ACCOMPLI L'ANNÉE
PRÉCÉDENTE ».**

*Pierre-Marie Burgat, auteur
de Manager avec l'intelligence
émotionnelle*

Cela a le mérite de mettre chacun sur un pied d'égalité puisque tout le monde participe; et d'éviter de s'éterniser quand on n'est pas d'accord puisque chacun doit proposer des solutions.

Dans un deuxième temps, on vote pour les propositions d'amélioration : celles qui recueillent le plus de soutien sont retenues pour venir à bout des soucis de l'année passée. « Cela incite toute l'équipe à s'engager collective-

ment. Quand les règles du jeu sont définies ensemble, cela motive davantage à les respecter », assure Isabelle Rey-Millet. C'est ce à quoi a abouti le séminaire de fin janvier de l'équipe de Gwenn Rio, directrice de centre de relation clientèle de Raja, spécialiste de l'emballage, qui encadre huit managers. « À l'issue du séminaire, chacun a représenté ses enjeux et ses engagements à venir sous forme d'un jeu de Lego qui représentait les grandes orientations de l'année, de l'entreprise, de l'équipe et de chacun », témoigne-t-elle. Mais cela se prépare : elle a réalisé « l'état des lieux de la dyna-

mique de l'équipe » lors d'une réunion de fin d'année, dont il était ressorti une nécessité d'améliorer la communication.

PRENDRE DE LA HAUTEUR

« Effectuer des retours positifs à chacun, en expliquant "tu serais encore meilleur si tu travaillais sur tel point" motive à s'engager pour résoudre les crispations au sein de l'équipe », illustre-t-elle. Avant de tout chambouler ou d'annoncer les objectifs 2017, « il est important de féliciter les équipes pour le travail accompli en 2016, reconnaître tout le positif qui a été accompli l'année pré-





«...cédente, même si les objectifs n'ont pas été obtenus», souligne quant à lui Pierre-Marie Burgat, de chez Stimulus, auteur de *Manager avec l'intelligence émotionnelle* (InterÉditions, 2016). « Il faut prendre de la hauteur sur ce qui s'est passé, dresser le bilan de l'année, de ce que l'on a appris ensemble, ce qu'il nous reste à apprendre, ce que l'on attend de l'année à venir et ce qui nous fera dire que l'on sera content, arrivés fin 2017 », appuie Valérie Bergère, présidente de l'organisme de formation Excamino. En plus des bonnes résolutions collectives, les coachs préconisent des entretiens individuels.

Même si l'on vient tout juste de voir le bout du tunnel des entretiens annuels d'évaluation (EAE), ils estiment qu'une discussion en face-à-face plus informelle, plus courte, à l'occasion d'un café ou d'un déjeuner par exemple, sans les questions imposées de l'EAE, permet de faire le point sur la motivation profonde des collaborateurs. « Il faut l'interroger sur ses éléments de motivation, si c'est la créativité ou l'apprentissage, notamment, et prendre ainsi le temps de s'inté-

resser à eux pour les motiver », certifie Isabelle Rey-Millet. « Il y a toujours des partisans du "c'était mieux avant". J'ai pris le temps de m'entretenir en face-à-face avec eux, de manière informelle, pour expliquer davantage le nouveau projet et vérifier qu'il les motiverait à terme », indique Cyril Harpoutlian, de Davo. Un point individuel de début d'année pour s'assurer que l'on part sur des bonnes bases et que toute l'équipe y adhère.

ROZENN LE SAINT



LES CONSEILS DU COACH



ISABELLE REY-MILLET

Associée du cabinet de conseil en management Ethikonsulting

1 Définir des nouvelles règles d'équipe

Le début d'année est une période propice pour réfléchir aux irritants, aux cailloux dans la chaussure et aux moyens de les supprimer. Une réunion d'équipe permet de les lister, d'inciter chacun à proposer une solution et de se mettre d'accord sur les meilleures solutions pour améliorer le fonctionnement du service.

2 S'entretenir individuellement

Contrairement à l'entretien annuel, très formaté, une discussion en face-à-face plus fondamentale, sur l'humain, entre le manager et le collaborateur est importante. Histoire de l'interroger sur les éléments de motivations et les besoins de défis ou autres.

3 Fixer des objectifs d'amélioration

Focaliser son équipe uniquement sur le résultat, sur des challenges commerciaux ou chiffrables ne fonctionne pas. Cette vision binaire sur l'atteinte de ces buts ou l'échec est très stressante. Pour remotiver ses équipes, le manager doit mettre en avant des objectifs qualitatifs d'amélioration.