

19.1_attendant_dependant

Objectif pédagogique

Savoir déceler la posture d'un collaborateur à l'annonce d'une mission

S'adapter à chaque attitude et savoir motiver de façon différenciée

Fabrice : ... donc la direction m'a confié la refonte de la politique achats pour l'ensemble du groupe et de ses filiales et j'aimerais que tu m'aides sur cette mission. Nous devons rendre un avant projet dans une semaine. Qu'en penses-tu ?

Samira (moue perdue, puis après un long silence / les mains jointes sous la table, épaules rentrées) : oui, pourquoi pas...

Fabrice (empathique) : d'après toi, qu'est-ce qu'on pourrait gagner à refondre les achats ?

Samira (cherche, puis) : ... je sais pas trop... si on travaille un peu dessus, on pourra peut-être améliorer les choses...

Fabrice (note et l'encourage à parler)

Samira : ... mais en même temps, on a quand même bien avancé sur le sujet depuis un moment... je ne vois pas vraiment comment faire mieux... mais bon... on peut toujours essayer... on sait jamais.

Dans quel état d'esprit est-elle ?

- elle n'est ni pour ni contre : neutre
- elle n'a pas d'avis
- elle est attentiste : elle attend que son manager lui donne une direction
- elle montre une bonne volonté, sans motivation exagérée
- elle est d'accord d'avance, mais ne sera pas motrice

Quels sont les risques avec ce profil ?

- l'enlèvement
- la démotivation

Comment lui répondre ?

- la rassurer sur la direction à prendre

- lui montrer que l'on connaît la direction et qu'on est prêt à la guider
- lui faire distinguer la motivation (elle est motivée) de la compétence (elle n'est pas autonome) et acter sa motivation
- obtenir un engagement formel

Fabrice (reformule) : ok... si je comprends bien, tu trouves l'idée intéressante, mais tu ne sais pas comment prendre le projet ?

Fabrice reformule les hésitations de Samira, en actant qu'elle est intéressée, tout en la rassurant sur le fait qu'elle ne sache pas comment commencer.

Samira (rassurée) : oui, c'est ça.

Fabrice : alors justement, si tu acceptes de travailler sur ce projet, j'ai prévu un plan de travail sur toute la semaine qui nous permettra de remettre un avant projet convainquant. Pour cela, j'ai besoin d'un réel engagement pour réussir cette première étape. Est-ce que je peux compter sur toi ?

Fabrice demande un engagement formel, tout en la rassurant sur son implication : il sera là pour la piloter.

Samira : pas de problème, si tu as déjà un plan en tête, je veux bien travailler avec toi. Mais il faudra que tu prennes le temps de m'expliquer parce que, moi, je ne sais pas par quel bout commencer...

Fabrice : tout de suite si tu veux.

Fabrice profite de la motivation de Samira pour entrer dans le vif du sujet : avec un collaborateur « dépendant » (non autonome), le manager doit imprimer un rythme soutenu pour maintenir sa motivation, et le nourrir en permanence.

Samira (surprise) : ah ? euh... ok !

Fabrice (ouvre un dossier) : alors il y a deux volets, les achats du groupe et ceux des filiales...