

19.2_opposant _rebelle

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 : ah oui ben j'en ai entendu parler de ton projet. Et pas qu'en bien. Ils t'ont balancé la patate chaude, et maintenant, c'est à moi que tu la refiles...

Fabrice (surpris) : comment ça ?

Samira : comment ça ? C'est bon, je connais la chanson... c'est un coup à se prendre tous les services dans la figure... ah non, moi je ne veux pas en entendre parler... c'est ta mission, tu te débrouilles.

Dans quel état d'esprit est-elle ?

- Elle a un *a priori* négatif
- Elle est à vif : peut-être a-t-elle vécu une expérience malheureuse précédemment
- Elle n'est pas en position d'écoute
- Elle cherche un bouc émissaire ou un responsable à ses difficultés (présentes ou passées, et même les difficultés pressenties dans l'avenir)
- Elle pourrait être autonome, mais elle est opposante

Quels sont les risques avec ce profil ?

- La contagion aux autres membres de l'équipe
- Une contre productivité : action en sens contraire
- Un ancrage dans la contradiction pour d'autres sujets : habitudes négatives
- Une lutte de pouvoir stérile entre le manager et son collaborateur

Comment lui répondre ?

- Creuser ses freins
- Faire exprimer ses doutes : purger les objections
- Obtenir des faits : dissocier l'affectif
- Cerner, recadrer et réduire les objections

Fabrice : qu'est-ce qui t'inquiète dans ce projet ?

Fabrice pose une question ouverte qui permet à Samira de s'exprimer librement. En situation de tension, évitez les questions fermées : le collaborateur se sentira piégé, renforcera ses convictions et les défendra avec énergie en s'enfermant dans une spirale négative.

Samira : ah ben je sais qu'à chaque fois qu'on essaye d'imposer une politique groupe, il y a une levée de boucliers, c'est la guerre des tranchées...

Fabrice (la coupe) : imposer ?

Fabrice fait préciser un point non factuel des freins de Samira : plutôt que de répondre à toutes ses critiques, il en cerne une qu'il traite. S'il arrive à faire basculer Samira sur un point, il peut espérer la faire revenir dans une dynamique positive et lui faire reconsidérer son point de vue. Comme un jeu de dominos, il n'est pas nécessaire de tous les basculer, la chute de l'un pouvant entraîner le renversement des autres.

Sur la forme : sa question n'est pas orientée, ce qui laisse Samira libre. Elle ne se sent pas manipulée. Fabrice creuse l'objection avec un intérêt sincère.

Samira : oui, ben imposer, suggérer, proposer... c'est pareil. Tu peux jouer sur les mots si tu veux, mais tant que ça vient pas des services eux-mêmes tu ne feras rien bouger...

Fabrice : donc, il faut que ça vienne de chaque service ?

En creusant l'objection, Fabrice a réussi à obtenir un point concret sur lequel il peut proposer à Samira d'agir. Il tient un des leviers de sa motivation. Il reformule l'objection avec une tournure positive (alors que Samira l'avait exprimée négativement). Avec cette tournure

positive, c'est le début d'une solution d'une part, et d'autre part, il invite Samira à réfléchir en termes de solutions plutôt que de contraintes ou d'impossibilités. Il l'invite à aborder sa demande de manière positive.

Samira : oui, c'est bon, je te vois venir, on fait une grosse concertation, et à la fin, « ah c'est magique », tout le monde est d'accord et change tout du jour au lendemain.

A tentative de Fabrice pour impliquer Samira a échoué temporairement. Il n'arrivera pas à obtenir son adhésion sur ce point : il doit donc le décomposer pour obtenir des accords partiels, puis recomposer ces accords pour lui faire comprendre qu'il est possible d'agir.

Fabrice : Est-ce que, d'après toi, sans tout changer, il pourrait y avoir une base commune réduite sur laquelle tout le monde pourrait s'entendre ?

Fabrice teste une solution minimaliste : « s'il n'est pas possible de labourer tout le champ, peut-on labourer une parcelle ? » C'est une question d'évidence que son interlocutrice est amenée à accepter. L'ayant accepté sur un point défini, elle acceptera peu à peu de travailler sur le projet dans l'ensemble.

L'association « minimaliste » et « question d'évidence » est légèrement manipulateur (ne pas en abuser), mais très efficace. A utiliser dans les situations difficiles.

Samira (moins remontée) : oui, ben faut la trouver déjà...

Fabrice : et une chose ? une seule mesure ? Est-ce que tu penses qu'on peut en trouver une ?

Fabrice réduit encore le champ d'action pour obtenir le premier « oui » de Samira.

Samira (évidence) : oui, ben si c'est ton ambition de mettre en place une procédure, oui, c'est possible.

C'est le tournant de l'entretien : même s'il est dénigrant, le oui de Samira n'en est pas moins un « oui ». C'est un premier pas vers la motivation. A partir de cette première marche, Fabrice peut remonter la pente et obtenir peu à peu que Samira travaille avec lui.

Il ne répond pas sur la remarque méprisante de Samira, ce qui lui permet d'acter qu'elle est d'accord pour travailler sur un seul point commun à tous les services.

Fabrice : et est-ce qu'on pourrait trouver d'autres points d'amélioration qui pourraient être partagés par une partie des acheteurs seulement, en fonction de leur contexte ?

Après le point commun, Fabrice propose une approche complémentaire avec l'identification de sous-groupes homogènes, ce qui est une autre manière de prendre le projet, à laquelle Samira n'avait peut-être pas pensé. En lui montrant plusieurs approches, Fabrice, lui montre qu'il a travaillé sur le sujet, et qu'ils pourront, à eux deux, faire avancer le service.

Samira : ben oui, il y a déjà toute la branche solutions techniques qui ont les mêmes fournisseurs.

C'est le second oui de Samira : c'est un oui d'évidence, mais un oui certain. Fabrice peut donc conclure.

Fabrice : ben justement, c'est ça que j'aimerais mettre en place. D'un côté, des propositions pour tous les services achat, et de l'autre, des nouveautés ciblées pour des groupes d'acheteurs plus réduits, mais homogènes.

Fabrice vient de reformuler un point d'étape : ils ont identifiés deux axes de travail réels et motivants pour Samira, alors qu'elle n'envisageait avant aucune issue.

A ce stade, peu importe que ces axes soient finalement exploités, qu'ils soient nombreux ou réduits, ce qui importe, c'est l'avis (moteur ou bloquant) de Samira. Fabrice doit obtenir sa motivation sur ce projet, les moyens viendront après, de leur réflexion commune.

Samira (réfléchit, déjà dans la mission, puis) : ben oui, mais il va falloir faire des groupes homogènes... (Fabrice acquiesce)... et certains qui se croiseront... Faut faire une étude.

C'est gagné : Fabrice a réussi à plonger Samira dans une réflexion sur la mission. Ce faisant, elle ne se demande pas si elle doit accepter, mais comment elle doit la mener à bien.

Fabrice : on a une semaine : c'est jouable ? Pour ancrer sa motivation, Fabrice joue sur la fierté de Samira : « est-elle capable de... ? ». Il lui lance un défi atteignable, mais ambitieux, donc motivant. Samira (fière) : c'est bon, les achats, ça fait 5 ans que je les pratique... il me faudra pas 5 jours pour te faire un topo...

Vos notes