

19.3_pionnier _autonome

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 ben tu pouvais pas mieux tomber. Justement, j'ai pas mal réfléchi sur la question, et il y a déjà plusieurs mesures à prendre d'urgence... en fait, je voulais t'en parler... j'ai déjà contacté plusieurs acheteurs qui sont d'accord avec moi : si on met en place dès maintenant une ou deux procédures seulement, on devrait économiser tout de suite pas mal d'argent. Tu veux que je te dise ce qu'on a prévu ?

Dans quel état d'esprit est-elle ?

- Elle est motivée
- Elle dépasse ses attributions et son enthousiasme l'entraîne au-delà de son poste

Quels sont les risques avec ce profil ?

- Qu'elle prenne des initiatives malheureuses
- Qu'elle fonce sans évaluer les points forts et les points faibles de son entreprise
- Qu'elle n'envisage pas toutes les solutions et qu'elle passe à côté des meilleures
- Qu'elle entraîne son entourage aveuglément pas son enthousiasme

Comment lui répondre ?

- Le chef de projet doit canaliser son énergie sans la démotiver : c'est l'équilibre fragile qu'il doit respecter et l'aider à gérer sa frustration

- Convertir donc son éventuelle frustration en énergie positive
- Expliquer sa démarche de précaution et la valoriser
- La former à une démarche méthodique plus rationnelle qu'affective
- L'inviter à analyser objectivement avant d'agir, voire demander conseil autour d'elle et tester ses solutions avant de les mettre en œuvre.

Fabrice : eh bien déjà, je suis content que tu sois motivée par ce projet...

Fabrice acte la motivation de Samira et la félicite : cette reconnaissance doit la motiver à agir dans l'absolu, pas forcément à agir dans la direction qu'elle avait imaginée.

Samira : à fond !

Fabrice : et nous devons justement préparer notre plan d'action. Avant de mettre en place d'éventuelles mesures, nous devons donner une vision globale à la Direction, ce qui lui permettra de prendre des décisions motivées.

Fabrice remonte aux enjeux de l'entreprise pour justifier d'une étude en amont

Samira : oui, ben c'est tout vu, le plan d'action il tient sur une page. Le reste, c'est pas la peine de s'y attarder.

Apparemment, ce n'est pas suffisant : Fabrice doit donc expliquer plus en détail la raison pour laquelle Samira doit envisager une étude approfondie avant d'agir, sans pour autant la démotiver et briser son élan. Tel un fleuve, il doit détourner son énergie, pas la stopper. C'est l'équilibre difficile à trouver pour canaliser sans démotiver.

Fabrice : alors justement, c'est à la fois la vision d'ensemble qui nous concerne et aussi toutes les options possibles, et dans le détail.

Samira (moue)

Fabrice (poursuit) : si nous voulons orienter la Direction dans la voie de notre choix, nous devons lui présenter d'autres voies, démontrer qu'elles sont moins intéressantes, et vendre la plus performante.

Fabrice valorise la réflexion en amont pour le bénéfice de l'entreprise et de Samira : il doit être très pédagogue.

Samira : oui, mais c'est un peu dommage de faire tout ce travail pour rien, si on connaît la solution d'avance !

Ca n'est toujours pas suffisant : il ne doit pas se décourager, et continuer à expliquer sans jamais bloquer ni imposer. Ce serait dommage en effet de briser un élan aussi spontané sans l'exploiter positivement.

Fabrice : alors, il y a deux raisons pour le faire malgré tout : la première, c'est le mode de décision dans le Groupe. La Direction ne choisit pas une voie dans l'absolu, mais la meilleure option parmi plusieurs. Il faut mettre en valeur ta solution, comparativement aux autres.

Samira (acquiesce)

Fabrice : et l'autre c'est qu'il est possible que pendant la phase d'enquête, qu'on trouve une solution alternative ou un compromis encore plus avantageux que la solution initiale.

Samira : oui, c'est pas faux.

Fabrice a enfin trouvé la clé qui permet à Samira de comprendre l'intérêt d'une étude en amont. Cette clé peut-être longue à trouver : elle est néanmoins nécessaire pour maintenir la motivation de ses collaborateurs. Il est préférable de prendre le temps pour la découvrir plutôt que d'imposer une démarche.

Fabrice : donc, oui, on va s'appuyer sur tes propositions, mais on les mettra aussi au banc d'essai avec toutes celles que tu pourras trouver. Plus tu creuseras, plus ton analyse sera pertinente. Et plus tu seras suivie par ton management.

En conclusion, Fabrice valorise le travail effectué par Samira, et justifie aussi le travail complémentaire, qui doit donner encore plus de poids au travail préliminaire : il « vend » sa solution à Samira en lui exposant le bénéfice qu'elle pourra en retirer personnellement.