

19.4_sceptique_joueur

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 : ben dans l'idée, c'est bien... mais après, pour le mettre en œuvre... c'est là que ça coince...

Fabrice : comment ça ?

Question ouverte : Fabrice creuse la remarque de Samira. Ne répondez pas tout de suite à une objection : prenez le temps de la creuser pour bien la comprendre, mais aussi pour vous donner le temps de trouver la meilleure réponse.

Samira : ben tu sais comment sont les gens... moi, au contraire, je suis favorable au projet, je t'en ai déjà parlé, mais j'ai peur des résistances au changement... En fait, je serais plus confiante si on faisait plutôt un test sur une branche par exemple. Déjà, c'est un projet ambitieux... on voit ce que ça donne, et éventuellement, on l'étend au Groupe. Mais directement sur tout le Groupe... j'y crois pas.

Tu as peut-être moyen de revoir ton projet ?

Dans quel état d'esprit est-elle ?

- Elle ne croit pas réellement dans ce projet malgré l'affirmation du contraire
- Elle tente de freiner le projet sans s'y opposer officiellement
- Elle biaise pour éviter de dire non directement
- Elle tente de réduire le projet
- Elle est sceptique : elle n'y croit pas

Quels sont les risques avec ce profil ?

- Elle risque de rallier d'autres personnes à son avis
- Qu'elle se décharge de ses responsabilités au détriment de ses collègues qui devront assurer son travail
- Elle peut faire douter le chef de projet de sa mission
- Elle peut convertir l'énergie du chef de projet à la négociation à la baisse du projet
- Elle peut détourner le projet

Comment lui répondre ?

- Il convient d'ignorer ses tentatives de manipulation, tout en l'engageant dans l'action
- Le chef de projet doit réaffirmer les dimensions du projet et l'imposer comme non négociable. Ce qui reste négociable néanmoins, c'est la méthode pour le traiter
- Le chef de projet doit donc convertir l'esprit critique négatif du sceptique en esprit critique positif : critiquer les différentes solutions pour ne garder que la meilleure.

Fabrice : la lettre de mission s'adresse à l'ensemble du Groupe. Mais on peut effectivement proposer de faire un test sur un groupe projet plus restreint, en effet. C'est une bonne idée. Qu'est-ce que tu proposes d'autre ?

Fabrice reformule et recadre les propos de Samira : le périmètre de la mission est réaffirmé (l'ensemble du groupe), et en même temps, il retient l'idée de réduire le travail en le positivant comme une idée productive : faire un test, avant la bascule généralisée.

Fabrice a réussi à retourner une objection en outil pour faire avancer le projet : il s'appuie sur l'opposition de Samira et l'invite à adopter une dynamique positive.

Samira (surprise) : ah ben là, tout de suite, j'ai pas d'idée... il faudrait que je réfléchisse...

Samira tente de botter en touche : Fabrice ne doit pas la laisser s'effacer : il doit pousser son avantage pour l'impliquer activement dans la mission. Il doit immédiatement creuser le point et lui demander d'agir.

Fabrice : tu as besoin de quoi pour avancer dans ta réflexion ?

Samira (se rend) : ben euh... oui, il faudrait faire un avant projet... mais une semaine, c'est un peu court... tu n'as pas moyen de négocier un délais supplémentaire ?

Samira tente encore de négocier un délai. Fabrice : la semaine prochaine,

c'est la réunion des patrons de filiale. Le Président veut leur présenter quelque chose. On n'a pas besoin d'un rapport complet ou très documenté. Des grandes orientations suffisent. Avec quelques chiffres et des éléments concrets.

Fabrice accepte néanmoins de négocier : si la date n'est pas négociable, les livrables le sont. Il accepte qu'elle produise une étude légère avant de rédiger un projet détaillé

Samira : ok... mais tu me laisses pas seule sur ce dossier ?

Samira a obtenu une concession sur le livrable sur la semaine, ce qui lui permet d'accepter la mission de Fabrice sans « perdre la face ».

Elle s'est aussi rendu compte qu'il était inutile de manipuler Fabrice : il garde présent en permanence son objectif, autant l'accompagner. C'était bien l'objectif de Fabrice : transformer l'énergie « frein » de Samira en énergie « moteur ». Lui faire comprendre qu'elle a davantage à gagner à le suivre qu'à s'opposer à son projet.

Fabrice : ah on le fait à deux, du début jusqu'à la fin.

En contrepartie, Fabrice doit s'investir réellement.

Samira (plus souriante) : ok... bon je rassemble deux trois choses et on se voit après le déjeuner, d'accord.

Fabrice : ça marche.