

19.5_freins_habitudes

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 c'est nouveau... c'est toi qui diriges la politique achat maintenant ?

Fabrice : la Direction m'a confié une mission de réorganisation.

Fabrice reste neutre et ne rentre pas dans la polémique. Il ne se justifie pas non plus : il rappelle les circonstances de sa mission. En cas de tensions, restez factuel !

Samira : oui, ben si les achats pouvaient bouger dans la semaine ça se saurait... il y en a pleins d'autres ont essayé, et qui connaissent encore mieux la maison et ils se sont tous plantés... même nous, aux achats, on a essayé... et ça fait 5 ans que j'y suis, je sais de quoi je parle... et puis s'il y a des process aujourd'hui c'est qu'il y a une bonne raison... il y a des gens très intelligents qui se sont penchés sur la question, et nos process viennent de plusieurs années de réflexion et d'expérience... c'est pas en une semaine que tu vas faire mieux.

Dans quel état d'esprit est-elle ?

- Elle est ancrée dans ses habitudes
- Elle ne voit pas de moyen de changer, et reste accrochée à cette croyance
- Elle reste dans des schémas établis sur sa propre expérience et refuse d'en sortir.

Quels sont les risques avec ce profil ?

- Elle a apparemment essayé d'agir dans le passé, sans succès : pour justifier son échec, elle se sent obligée

de tenir une position de principe qui lui fait conclure qu'il est impossible de changer. Car autrement, cela voudrait dire qu'elle aurait échoué là ou c'est possible (donc difficile à s'avouer)

- Le risque avec cette attitude, c'est qu'elle consacre son énergie, son influence et son expérience pour montrer que le projet n'est pas possible (en clair, saboter le projet pour justifier son propre échec)
- Autre risque : si le projet réussit finalement, elle pourra se sentir désavouée, et se démotiver durablement.

Comment lui répondre ?

- Fabrice doit désamorcer ses freins à la base : il doit la soulager de la responsabilité de ses échecs passés
- Il doit la placer en position d'écoute avant de lui avancer quelque argument que ce soit. En effet, dans son état, il est inutile d'espérer la convaincre avant qu'elle ne se calme.

Fabrice : d'après toi, qu'est-ce qui a manqué lors des dernières tentatives ?

Face à une telle opposition, la seule réaction possible n'est pas d'argumenter (elle n'est pas en position d'écoute) mais de creuser les objections pour trouver un point d'accroche et la convaincre de changer de position. Fabrice commence par une question ouverte qui doit lui permettre de s'exprimer librement.

Samira : ben... tout ! Déjà personne n'est motivé pour changer... on a des procédures un peu lourdes d'accord, mais elles sont efficaces. Et puis surtout, on n'a jamais été suivi par la Direction... et on n'a jamais obtenu les moyens pour mettre en place nos recommandations.

Fabrice : c'est donc les moyens qui ont manqué ?

Fabrice ne répond volontairement pas sur la première remarque (l'efficacité supposée des procédures). Comme lui, lorsque plusieurs arguments sont avancés, choisissez de répondre (et d'orienter la conversation) sur le

sujet qui vous est le plus favorable. En l'occurrence, Fabrice reformule sur les moyens, car il sait qu'il dispose aujourd'hui de moyens plus importants que par le passé (ce qu'ignore Samira).

Samira : les moyens et la Direction... tous les ans, elle veut réorganiser un service, cette année, c'est nous, l'année prochaine ce sera un autre... mais c'est juste pour nous occuper. Ils n'ont pas l'intention de faire bouger quoique ce soit.

Samira est tellement engagée dans une opposition de principe qu'il est inutile d'avancer des arguments à ce stade de la discussion. Fabrice doit tenter une autre stratégie : il doit la rendre demandeuse d'information. Pour cela, il choisit de l'attirer en lançant une information partielle, sans la détailler, pour susciter son intérêt.

Lorsqu'elle le questionnera, il sera temps pour lui d'argumenter, en prenant soin de le faire avant de donner la réponse (Samira sera en position d'écoute puisqu'elle attend une réponse).

Fabrice (consulte un document, moue dubitative) : je peux me tromper, mais d'après ce qu'ils ont mis sur le tapis, ça va changer...

Fabrice a mis un certain temps avant de répondre, comme pour donner du poids à ses mots. Vous aussi, pour donner du poids, faites silence et semblez réfléchir. De plus, il reste volontairement évasif : l'imagination de Samira a des chances de dépasser la réalité... et elle sera de toutes façons curieuse de savoir de quels moyens Fabrice dispose.

Samira (regarde le doc de Fabrice, semble intéressée, mais ne réagit pas)

Fabrice (semble perdu dans ses réflexions, puis, après une longue pause) : en tous cas, là où je suis d'accord avec toi, c'est qu'à une époque, il était très difficile de faire évoluer les choses. Il y a eu un changement, et depuis peu nous avons de nouveaux moyens qui vont nous permettre d'aborder les choses différemment.

C'est l'argument clé de Fabrice : il a patiemment attendu que Samira se calme. Puis il a éveillé sa curiosité. A présent, il la

dédouane de ses éventuels échecs antérieurs, en lui expliquant qu'avant, il n'était pas

possible (même aux meilleurs) de réussir, car ils n'en avaient pas les moyens. Il explique à présent les chances de réussite de son projet par un changement (qu'il laisse volontairement mystérieux). Il fait ainsi coup double : il éveille encore son intérêt, et il la déculpabilise. Ainsi, elle pourra s'autoriser à participer activement au nouveau projet sans se dévaloriser sur ses échecs antérieurs (puisque, officiellement, les conditions n'étaient pas les mêmes).

En situation difficile : freins forts basés sur l'expérience du passé, un levier clé qui permet de lever les objections est de prétendre que « les conditions ont changé » ce qui explique que toutes les tentatives précédentes ont échoué (en dédouanant leurs auteurs) et que les prochaines réussiront.

Samira (sceptique) : un changement ?

Fabrice : oui, c'est l'objet de notre prochaine discussion : je te dirai ce qui a changé, les nouveaux moyens mis à notre disposition, et avec ton expérience et ta connaissance du service, tu me diras ce qu'il est possible de faire.

Samira (moue dubitative)

Fabrice : mais tu dois me dire d'abord si le projet t'intéresse. A ce stade, je ne veux travailler qu'avec une seule personne.

C'est donnant-donnant : Fabrice échange de l'information contre un engagement. Le professionnalisme et la curiosité de Samira finiront par l'emporter sur ses rancœurs passées...

Samira : oui, c'est intéressant... mais ça dépend de ce qu'on nous donne comme moyens.

Fabrice : on en parle demain ? (ouvre son agenda)... 9h ?

Samira : ok. Demain 9h.

Attention : Fabrice n'a pas encore gagné l'adhésion de Samira. Il doit la convaincre sur les moyens dont il dispose. En revanche, il a obtenu qu'elle les considère sincèrement et avec objectivité, ce qui est un grand pas franchi au dessus de ses freins.