

19.6_stress_competences

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 (stressée) : ah ça, je peux pas t'aider Fabrice, moi, je suis juste acheteuse, je ne vais pas refaire la politique achat... attends, moi, j'applique juste les procédures, c'est pas à moi de les écrire... et puis je me vois mal donner des ordres aux autres acheteurs alors que je suis la plus jeune. C'est déjà assez compliqué nos relations, j'ai pas envie que ça fasse des problèmes dans l'équipe.

Dans quel état d'esprit est-elle ?

- Samira n'a pas confiance en elle ni en ses compétences
- Elle ne se sent visiblement pas encore à l'aise dans l'équipe
- Peut-être a-t-elle subi des réflexions de la part de ses collègues, ou des expériences difficiles dans le passé, qui l'incitent à une extrême prudence

Quels sont les risques avec ce profil ?

- Elle risque de se démotiver
- De « saboter » involontairement son travail pour mieux se convaincre qu'effectivement, elle n'est pas à la hauteur (car elle en est persuadée)

Comment lui répondre ?

- Fabrice doit la rassurer sur ce qu'il attend d'elle
- Fabrice doit trouver avec elle des moyens de la faire accepter par l'équipe à coup sûr.

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

Premier réflexe en situation de stress : ne pas argumenter, mais poser des questions ouvertes et creuser les freins du collaborateur.

Samira : ben je viens de te le dire... je n'ai aucune compétence pour refaire la politique achat, aucune légitimité, aucune crédibilité... alors il faut que tu trouves quelqu'un d'autre.

Fabrice : effectivement, j'attends une participation de ta part. D'après toi, qu'est-ce que tu pourrais apporter au projet ?

Fabrice réduit sa demande à une participation : il lui retire la pression de la responsabilité du projet. Il réaffirme qu'il s'agit bien d'un travail d'équipe dont il sera le responsable en tant que chef de projet.

Puis il lui pose une question simple, au champ réduit, pour la mettre en confiance : si elle trouve cette première réponse, il la met dans une dynamique positive de succès.

Samira : franchement, j'en sais rien. Et puis j'aime mieux pas... c'est toujours des conflits quand il y a des changements comme ça... je ne préfère pas m'en mêler.

Samira est perdue : Fabrice doit l'aider à recentrer sa réflexion. Pour cela, il peut reformuler ses craintes de manière plus structurée, et surtout plus positive.

Fabrice : c'est parce que chacun a des attentes différentes!?

Samira : ben oui.

Fabrice : eh ben voilà ce que tu pourrais faire : tu pourrais faire le tour des acheteurs pour prendre en compte leurs attentes.

Fabrice propose une action simple à la portée de Samira pour justifier son action dans le projet.

Samira : tu crois pas que ça va les déranger ? et puis c'est pas à moi de le faire... c'est un peu prétentieux... je suis la dernière arrivée, je ne suis pas la mieux placée.

Fabrice (souriant) : ce serait un peu comme le serveur qui prend la commande : tu prends

leurs attentes et tu les transmets en cuisine...
ils devraient apprécier le geste.

Fabrice propose un angle de vue qui rassure Samira : elle peut ainsi se mettre au service de l'équipe. C'est à Fabrice de présenter la position de Samira de manière à ce qu'elle s'accorde avec son tempérament.

Samira (souriante, plus décontractée) : si c'est pour prendre les commandes, ça me va. Mais après, il faudra livrer... sinon il ne vont pas comprendre pourquoi on les a interrogés!

Fabrice (rassurant) : ce sera dans un second temps. On se voit demain matin pour préparer le tour de table ?

Samira (souriante) : ok, ça marche.