

19.7_fausse_barbe

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 (visiblement cherche à s'en débarrasser) : c'est pas tellement dans mes compétences, tu sais... moi, les procédures... je les connais déjà pas toutes... alors pour les faire évoluer... et je suis la dernière arrivée, j'ai assez peu de recul par rapport à ça... Geneviève, en revanche, elle est là depuis 10 ans, elle connaît tout par cœur. Tu devrais peut-être lui demander ?

Samira cherche visiblement à se défausser sur sa collègue. Il faut donc que Fabrice explique sa demande (en restant factuel, sans se justifier)

Fabrice : j'aimerais que tu travailles sur ce dossier justement parce que tu n'es pas totalement en prise avec les procédures actuelles. Tu sauras plus facilement t'en défaire.

Samira : honnêtement, je ne serai pas la meilleure pour ton projet. Jean-François par exemple, il est beaucoup plus créatif. Il aura certainement plus d'idées. Il faut être créatif pour cette mission ?!

Nouvelle tentative de défusse : Fabrice doit se positionner différemment s'il veut remporter son adhésion.

Dans quel état d'esprit est-elle ?

Quels sont les risques avec ce profil ?

Comment lui répondre ?

Fabrice (posé) : j'ai l'impression qu'il y a quelque chose qui te gêne dans ma proposition. Je me trompe ?

Fabrice parle sur le dialogue (c'est du meta-dialogue) : il prend de recul et s'extrait de la conversation pour donner son avis dessus. En situation de blocage pas réellement exprimé, voire masqué ou latent, c'est une technique très efficace pour faire parler un interlocuteur réticent ou indécis.

Samira : ah pas du tout ! Elle est même passionnante ! Mais j'ai peur que tu fasses un mauvais recrutement avec moi, c'est tout. Je ne voudrais pas que tu sois déçu.

Samira est contrainte de faire des commentaires positifs sur le projet : c'est ce qu'attendait Fabrice. Le projet en lui-même n'est pas mis en cause, mais seulement le choix de Samira ou d'un autre collaborateur pour le mener à bien. Cela réduit la tâche de Fabrice, qui n'a plus qu'à la convaincre que sur ce point.

Il est maintenant aisé pour Fabrice de prendre sur lui la responsabilité du choix de l'équipe : il ne laisse plus le choix à Samira que d'accepter...

Fabrice : le choix de l'équipe projet, c'est ma responsabilité, et je sais que tu seras un élément clé. Si le projet échoue alors que l'équipe s'est investie à fond je serai le seul responsable, et je ne blâmerai personne. En revanche, si ça réussit, ce sera un succès collectif, et toute l'équipe en profitera.

Samira : oui, mais quand même...

Fabrice : Encore une fois, c'est ma responsabilité. En revanche, si tu ne fais pas ton maximum, c'est là que je serai déçu. Est-ce que je peux compter sur un engagement réel ?

En distinguant la responsabilité du choix de l'équipe de l'investissement personnel de chaque membre de l'équipe, Fabrice a poussé Samira dans ses derniers retranchements. Il ne lui reste plus qu'à accepter, à court d'arguments. De plus, elle doit s'engager à faire le maximum !

Samira : oui, bien sûr, je ferai le maximum, mais sans garantie.

Dernière tentative (de principe) pour faire fléchir Fabrice... qui reste concentré sur

l'investissement de Samira (pas les résultats de la mission).

L'enjeu ici est bien d'obtenir un accord ferme de Samira sur son engagement, pas une garantie de succès (que personne ne peut accorder de toutes façons).

**Fabrice : ton engagement me suffit.
Merci Samira, on se voit demain matin pour la première réunion d'équipe projet.**

Samira : ok Fabrice, à demain.