

Guide animateur
19
Management de projet
& changement

8 Thèmes Management : 67 Films

08 Entretien d'évaluation

- 08.1.1 erreur1 : Accueil
- 08.1.2 erreur2 : Bilan
- 08.1.3 erreur3 : Attentes
- 08.1.4 erreur4 : Objectifs
- 08.1.5 erreur5 : Conclusion
- 08.2 Interview : difficultés des commerciaux
- 08.3 Interview : les facteurs de motivation

10 Recrutement

- 10.1.1 modèle1 : Préparation
- 10.1.2 modèle2 : Accueil
- 10.1.3 modèle3 : Cadrage
- 10.1.4 modèle4 : Présentation
- 10.1.5 modèle5 : Enquête
- 10.1.6 modèle6 : Poste
- 10.1.7 modèle7 : Conclusion
- 10.1.8 modèle8 : Synthèse
- 10.2 Interview : l'entretien de recrutement
- 10.3 Interview : ce qui fait écarter un CV
- 10.4 Interview : ce qui fait retenir un CV
- 10.5 Interview : comment se présenter
- 10.6 Interview : critères de sélection
- 10.7 Interview : erreurs à éviter (candidat)
- 10.8 Interview : conseils (candidat)
- 10.9 Prendre rdv par tel modèle
- 10.10 Se présenter modèle
- 10.11 Prendre congé modèle

14 Coaching commercial

- 14.1 Vendre le coaching Modèle
- 14.2 Préparer l'entretien Modèle
- 14.3 Briefing accompagnement Modèle
- 14.4 Accompagnement terrain Modèle
- 14.5 Débriefing accompagnement Modèle
- 14.6 Suivi de coaching Modèle
- 14.7 Entretien fin de coaching Modèle

17 Entretiens de management

- 17.1 Fixer des objectifs Erreur
- 17.2 Déléguer Erreur
- 17.3 Contrôler Erreur
- 17.4 Débriefing Erreur
- 17.5 Remotiver Erreur
- 17.6 Négocier Erreur
- 17.7 Dire non Erreur
- 17.8 Recadrer Erreur
- 17.9 Féliciter Erreur

18 Jeune manager

- 18.1 Super vendeur Erreur
- 18.2 Coaching Erreur
- 18.3 Coaching Modèle
- 18.4 Recadrer Modèle
- 18.5 Motiver Erreur
- 18.6 Remotiver Modèle
- 18.7 Gérer les conflits Erreur
- 18.8 Gérer les conflits Modèle
- 18.9 Demander de l'aide Modèle

19 Management de projet

- 19.1 Attendant & dépendant modèle
- 19.2 Opposant & rebelle modèle
- 19.3 Pionnier & autonome modèle
- 19.4 Sceptique & joueur modèle
- 19.5 Freins & habitudes modèle
- 19.6 Stress sur compétences modèle
- 19.7 La fausse barbe modèle
- 19.8 Conduire le changement modèle

20 Gestion du temps & prospection

- 20.1.1 Erreur1 : 09h-12h
- 20.1.2 Erreur2 : 12h-14h
- 20.1.3 Erreur3 : 14h-16h
- 20.1.4 Erreur4 : 16h-18h

21 Cycle Diversité et discrimination

- 21.1 Recrutement avant
- 21.2 Recrutement pendant
- 21.3 Recrutement après
- 21.4 Recrutement témoignage
- 21.5 Interview : débat sur la diversité

5 Thèmes Communication & Développement personnel: 31 Films

11 Accueillir en face à face

- 11.1 Interview clients magasin : critiques
- 11.2 Interview clients magasin : attentes
- 11.3 Accueil en magasin Modèle
- 11.4 Accueil en entreprise Erreur
- 11.5 Accueil en entreprise Modèle
- 11.6 Interview : les erreurs à éviter
- 11.7 Interview : les conseils pour réussir

12 Accueillir au téléphone

- 12.1 Interview : les attentes des clients
- 12.2 Interview : réussir le premier accueil
- 12.3 Interview : le sourire au téléphone
- 12.4 Interview : tel vs face à face
- 12.5 Interview : traiter les réclamations
- 12.6 Réclamation Erreur
- 12.7 Réclamation Modèle

13 Animation de réunion

- 13.1 Réunion interne Erreur
- 13.2 Réunion interne Modèle
- 13.3 Réunion client Erreur
- 13.4 Réunion client Modèle
- 13.5 Interview : les erreurs à éviter
- 13.6 Interview : les conseils pour réussir

15 Assertivité & gestion des réclamations

- 15.1 Réclamation Erreur
- 15.2 Réclamation Modèle
- 15.3 Rebondir au téléphone
- 15.4 Retour client

23 Gestion du stress, assertivité & analyse transactionnelle

- 23.1 Parent persécuteur – Enfant soumis
- 23.2 Parent persécuteur – Enfant rebelle
- 23.3 Plaintes et critiques
- 23.4 Rester centré sur les problèmes
- 23.5 Cynisme et impuissance
- 23.6 Agressivité, manipulation et fuite
- 23.7 Faits & opinions

5 Topics in English : 30 films

EN08 Appraisal interview error

EN08.1.1 interview1: welcome
EN08.1.2 interview2: Assessment
EN08.1.3 interview3: Wills
EN08.1.4 interview4: Objectives
EN08.1.5 interview5: Conclusion

EN17 Team leader

EN17.1 Set objectives Error
EN17.2 Delegate Error
EN17.3 Control Error
EN17.4 Debriefing Error
EN17.5 Motivate Error
EN17.6 Negotiate Error
EN17.7 Say no Error
EN17.8 Criticize Error
EN17.9 Congratulate Error

EN18 Just promoted

EN18.1 Super salesman Error
EN18.2 Coaching Error
EN18.3 Coaching Model
EN18.4 Criticize Model
EN18.5 Motivate Error
EN18.6 Remotivate Model
EN18.7 Conflicts Error
EN18.8 Conflicts Model

EN19 Project leader

EN19.8 Change management model

EN06 Negotiation B2B

EN06.1 Nego B2B Model
EN06.2 Initial offer Error
EN06.3 Initial offer Model
EN06.5 Lesson 1
EN06.6 Lesson 2

EN07 Prospection

EN07.1 Set an appointment1 Model
EN07.2 Set an appointment2 Model

12 Thèmes Commerciaux : 100 Films

01 Vente en animalerie

01.1 Vente erreur
01.2 Prescripteur & acheteur modèle
01.3 Gérer les réclamations modèle
01.4 Vente complémentaire modèle
01.5 Test focus sur l'accueil
01.6 SONCAS Test

02 Vente en agence Bancaire

02.1.1 modèle1 : Cibler
02.1.2 Vemodèle2 : Contact
02.1.3 modèle3 : Connaître
02.1.4 modèle4 : Conseiller
02.1.5 modèle5 : Convaincre
02.1.6 modèle6 : Conclure
02.1.7 modèle7 : Consolider
02.2 Test Contact
02.3 Test Connaître SONCAS
02.4 Test Connaître VAKOG
02.5 Test Convaincre FOS
02.6 Test Convaincre
02.7 Test Conclure
02.8 Test vente complémentaire
02.9 Interview : conseils sur les 7 étapes

03 Vente en agence de voyage

03.1 Vente agence voyage erreur
03.2 Test Connaître SONCAS
03.3 Vente agence voyage modèle

04 Vente en magasin (Mobile)

04.1 modèle1 : Contact
04.2 modèle2 : Connaître
04.3 modèle3 : Conseiller
04.4 modèle4 : Convaincre
04.5 modèle5 : Conclure
04.6 modèle6 : Consolider

05 Vente en magasin (HiFi)

05.1 Vente HiFi Erreur
05.2 Test Connaître SONCAS
05.3 Test Convaincre Erreur
05.4 Test Convaincre Modèle
05.5 Vente HiFi Modèle

09 Vente B2B (boissons CHR)

09.1 Teaser
09.2 Vente erreur
09.3 Vente modèle
09.4 Test SONCAS
09.5 Test Objections

06 Négociation B2B

06.1 Négociation Modèle
06.2 Présentation du prix Erreur
06.3 Présentation du prix Modèle
06.4 Interview : conseils pour réussir
06.5 Leçon de négo 1
06.6 Leçon de négo 2

16 Négocier et conclure

16.01 Leurres sur les prix
16.02 Tarif de la concurrence
16.03 Toucher le décisionnaire
16.04 Demande réelle
16.05 Butoir vs échappatoire
16.06 Faire vendre sa solution
16.07 Etre sûr de soi
16.08 Confiance et sourire
16.09 Vente vs Négociation
16.10 Belotte et négociation d'ouverture
16.11 Négociation d'ouverture
16.12 Comment conclure
16.13 Jouer le jeu
16.14 Négociation par appartement
16.15 Pouvoir de l'acheteur vs vendeur
16.16 Conclusion sur négociation et vente
16.17 La bonne attitude
16.18 Où négocier
16.19 Faut-il détailler son prix
16.20 Théorie de l'engagement
16.21 Intensif DVD : le biais d'ancrage
16.22 Faire silence
16.23 Ordre des concessions et contreparties
16.24 Echanger concessions et contreparties
16.25 Appel d'offre échoué : que faire
16.26 Gérer le favoritisme
16.27 Gérer les difficultés relationnelles
16.28 Lancer des leurres
16.29 Porte de sortie honorable
16.30 Négociateurs multiples

07 Prospection

07.1 Prendre rdv par téléphone Modèle
07.2 Qualification et prise de rdv Modèle
07.3 Interview : le premier contact au tel
07.4 Interview : le barrage de la secrétaire

22 Négociation d'achat

22.1 Cdcf-vendre les achats 1
22.2 Cdcf-vendre les achats 2
22.3 Préparer l'entretien en interne
22.4 Négocier

24 Vendre les valeurs mobilières

24.1.1 Questionnaire MIF
24.1.2 Vendre le questionnement
24.1.3 Le questionnement
24.1.4 Horizon de placement et Couple rendement-risque
24.1.5 Faire une proposition et argumenter
24.1.6 Conclure et faire souscrire

25 Service client

25.1 Qualité de service
25.2 Transmettre l'information
25.3 Esprit d'équipe
25.4 Service au tel erreur1
25.5 Service au tel erreur2
25.6 Service au tel erreur3
25.7 Service au tel modèle1
25.8 Service au tel modèle2
25.9 Service au tel modèle3

19.1_attendant_dependant

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 (moue perdue, puis après un long silence / les mains jointes sous la table, épaules rentrées) : oui, pourquoi pas...

Fabrice (empathique) : d'après toi, qu'est-ce qu'on pourrait gagner à refondre les achats ?

Samira (cherche, puis) : ... je sais pas trop... si on travaille un peu dessus, on pourra peut-être améliorer les choses...

Fabrice (note et l'encourage à parler)

Samira : ... mais en même temps, on a quand même bien avancé sur le sujet depuis un moment... je ne vois pas vraiment comment faire mieux... mais bon... on peut toujours essayer... on sait jamais.

Dans quel état d'esprit est-elle ?

- elle n'est ni pour ni contre : neutre
- elle n'a pas d'avis
- elle est attentiste : elle attend que son manager lui donne une direction
- elle montre une bonne volonté, sans motivation exagérée
- elle est d'accord d'avance, mais ne sera pas motrice

Quels sont les risques avec ce profil ?

- l'enlèvement
- la démotivation

Comment lui répondre ?

- la rassurer sur la direction à prendre
- lui montrer que l'on connaît la direction et qu'on est prêt à la guider
- lui faire distinguer la motivation (elle est motivée) de la compétence (elle n'est pas autonome) et acter sa motivation
- obtenir un engagement formel

Fabrice (reformule) : ok... si je comprends bien, tu trouves l'idée intéressante, mais tu ne sais pas comment prendre le projet ?

Fabrice reformule les hésitations de Samira, en actant qu'elle est intéressée, tout en la rassurant sur le fait qu'elle ne sache pas comment commencer.

Samira (rassurée) : oui, c'est ça.

Fabrice : alors justement, si tu acceptes de travailler sur ce projet, j'ai prévu un plan de travail sur toute la semaine qui nous permettra de remettre un avant projet convainquant. Pour cela, j'ai besoin d'un réel engagement pour réussir cette première étape. Est-ce que je peux compter sur toi ?

Fabrice demande un engagement formel, tout en la rassurant sur son implication : il sera là pour la piloter.

Samira : pas de problème, si tu as déjà un plan en tête, je veux bien travailler avec toi. Mais il faudra que tu prennes le temps de m'expliquer parce que, moi, je ne sais pas par quel bout commencer...

Fabrice : tout de suite si tu veux.

Fabrice profite de la motivation de Samira pour entrer dans le vif du sujet : avec un collaborateur « dépendant » (non autonome), le manager doit imprimer un rythme soutenu pour maintenir sa motivation, et le nourrir en permanence.

Samira (surprise) : ah ? euh... ok !

Fabrice (ouvre un dossier) : alors il y a deux volets, les achats du groupe et ceux des filiales...

19.2_opposant _rebelle

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 oui ben j'en ai entendu parler de ton projet. Et pas qu'en bien. Ils t'ont balancé la patate chaude, et maintenant, c'est à moi que tu la refiles...

Fabrice (surpris) : comment ça ?

Samira : comment ça ? C'est bon, je connais la chanson... c'est un coup à se prendre tous les services dans la figure... ah non, moi je ne veux pas en entendre parler... c'est ta mission, tu te débrouilles.

Dans quel état d'esprit est-elle ?

- Elle a un *a priori* négatif
- Elle est à vif : peut-être a-t-elle vécu une expérience malheureuse précédemment
- Elle n'est pas en position d'écoute
- Elle cherche un bouc émissaire ou un responsable à ses difficultés (présentes ou passées, et même les difficultés pressenties dans l'avenir)
- Elle pourrait être autonome, mais elle est opposante

Quels sont les risques avec ce profil ?

- La contagion aux autres membres de l'équipe
- Une contre productivité : action en sens contraire
- Un ancrage dans la contradiction pour d'autres sujets : habitudes négatives
- Une lutte de pouvoir stérile entre le manager et son collaborateur

Comment lui répondre ?

- Creuser ses freins
- Faire exprimer ses doutes : purger les objections
- Obtenir des faits : dissocier l'affectif
- Cerner, recadrer et réduire les objections

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

Fabrice pose une question ouverte qui permet à Samira de s'exprimer librement. En situation de tension, évitez les questions fermées : le collaborateur se sentira piégé, renforcera ses convictions et les défendra avec énergie en s'enfermant dans une spirale négative.

Samira : ah ben je sais qu'à chaque fois qu'on essaye d'imposer une politique groupe, il y a une levée de boucliers, c'est la guerre des tranchées...

Fabrice (la coupe) : imposer ?

Fabrice fait préciser un point non factuel des freins de Samira : plutôt que de répondre à toutes ses critiques, il en cerne une qu'il traite. S'il arrive à faire basculer Samira sur un point, il peut espérer la faire revenir dans une dynamique positive et lui faire reconsidérer son point de vue. Comme un jeu de dominos, il n'est pas nécessaire de tous les basculer, la chute de l'un pouvant entraîner le renversement des autres.

Sur la forme : sa question n'est pas orientée, ce qui laisse Samira libre. Elle ne se sent pas manipulée. Fabrice creuse l'objection avec un intérêt sincère.

Samira : oui, ben imposer, suggérer, proposer... c'est pareil. Tu peux jouer sur les mots si tu veux, mais tant que ça vient pas des services eux-mêmes tu ne feras rien bouger...

Fabrice : donc, il faut que ça vienne de chaque service ?

En creusant l'objection, Fabrice a réussi à obtenir un point concret sur lequel il peut proposer à Samira d'agir. Il tient un des leviers de sa motivation. Il reformule l'objection avec une tournure positive (alors que Samira l'avait exprimée négativement). Avec cette tournure

positive, c'est le début d'une solution d'une part, et d'autre part, il invite Samira à réfléchir en termes de solutions plutôt que de contraintes ou d'impossibilités. Il l'invite à aborder sa demande de manière positive.

Samira : oui, c'est bon, je te vois venir, on fait une grosse concertation, et à la fin, « ah c'est magique », tout le monde est d'accord et change tout du jour au lendemain.

A tentative de Fabrice pour impliquer Samira a échoué temporairement. Il n'arrivera pas à obtenir son adhésion sur ce point : il doit donc le décomposer pour obtenir des accords partiels, puis recomposer ces accords pour lui faire comprendre qu'il est possible d'agir.

Fabrice : Est-ce que, d'après toi, sans tout changer, il pourrait y avoir une base commune réduite sur laquelle tout le monde pourrait s'entendre ?

Fabrice teste une solution minimaliste : « s'il n'est pas possible de labourer tout le champ, peut-on labourer une parcelle ? » C'est une question d'évidence que son interlocutrice est amenée à accepter. L'ayant accepté sur un point défini, elle acceptera peu à peu de travailler sur le projet dans l'ensemble.

L'association « minimaliste » et « question d'évidence » est légèrement manipulatoire (ne pas en abuser), mais très efficace. A utiliser dans les situations difficiles.

Samira (moins remontée) : oui, ben faut la trouver déjà...

Fabrice : et une chose ? une seule mesure ? Est-ce que tu penses qu'on peut en trouver une ?

Fabrice réduit encore le champ d'action pour obtenir le premier « oui » de Samira.

Samira (évidence) : oui, ben si c'est ton ambition de mettre en place une procédure, oui, c'est possible.

C'est le tournant de l'entretien : même s'il est dénigrant, le oui de Samira n'en est pas moins un « oui ». C'est un premier pas vers la motivation. A partir de cette première marche, Fabrice peut remonter la pente et obtenir peu à peu que Samira travaille avec lui.

Il ne répond pas sur la remarque méprisante de Samira, ce qui lui permet d'acter qu'elle est d'accord pour travailler sur un seul point commun à tous les services.

Fabrice : et est-ce qu'on pourrait trouver d'autres points d'amélioration qui pourraient être partagés par une partie des acheteurs seulement, en fonction de leur contexte ?

Après le point commun, Fabrice propose une approche complémentaire avec l'identification de sous-groupes homogènes, ce qui est une autre manière de prendre le projet, à laquelle Samira n'avait peut-être pas pensé. En lui montrant plusieurs approches, Fabrice, lui montre qu'il a travaillé sur le sujet, et qu'ils pourront, à eux deux, faire avancer le service.

Samira : ben oui, il y a déjà toute la branche solutions techniques qui ont les mêmes fournisseurs.

C'est le second oui de Samira : c'est un oui d'évidence, mais un oui certain. Fabrice peut donc conclure.

Fabrice : ben justement, c'est ça que j'aimerais mettre en place. D'un côté, des propositions pour tous les services achat, et de l'autre, des nouveautés ciblées pour des groupes d'acheteurs plus réduits, mais homogènes.

Fabrice vient de reformuler un point d'étape : ils ont identifiés deux axes de travail réels et motivants pour Samira, alors qu'elle n'envisageait avant aucune issue.

A ce stade, peu importe que ces axes soient finalement exploités, qu'ils soient nombreux ou réduits, ce qui importe, c'est l'avis (moteur ou bloquant) de Samira. Fabrice doit obtenir sa motivation sur ce projet, les moyens viendront après, de leur réflexion commune.

Samira (réfléchit, déjà dans la mission, puis) : ben oui, mais il va falloir faire des groupes homogènes... (Fabrice acquiesce)... et certains qui se croiseront... Faut faire une étude.

C'est gagné : Fabrice a réussi à plonger Samira dans une réflexion sur la mission. Ce faisant, elle ne se demande pas si elle doit accepter, mais comment elle doit la mener à bien.

Fabrice : on a une semaine : c'est jouable ?

Pour ancrer sa motivation, Fabrice joue sur la fierté de Samira : « est-elle capable de... ? ». Il lui lance un défi atteignable, mais ambitieux, donc motivant.

Samira (fière) : c'est bon, les achats, ça fait 5 ans que je les pratique... il me faudra pas 5 jours pour te faire un topo...

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.

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 sape 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.

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.

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 ils 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.

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 idées. Il faut être créatif pour cette mission ?!

Nouvelle tentative de défausse : 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.

19.8 Les étapes du changement

Objectif pédagogique

- Savoir annoncer une décision impopulaire
- Connaître les 4 étapes du « deuil » :
 - Choc
 - Dénî
 - Abattement et remise en question
 - Remobilisation
- Gérer les étapes successives du changement vécues par le collaborateur
- Changement des habitudes, changement de métier

Scénario

ANNONCE

Fabrice : bien, Samira, j'ai provoqué cet entretien pour t'annoncer la décision de la Direction informatique. Nous avons intégré cette année un groupe international, et nous faisons partie d'une entité qui doit unifier son système d'information pour piloter ses activités. Parallèlement, nous devons maintenant tenir compte des économies d'échelle et de productivité du Groupe. Les décisions stratégiques sont donc à la fois locales et globale. C'est pour ça que nous avons choisi de basculer l'ensemble de la compta sur le système d'information du groupe avant la fin de l'année.

CHOC

Samira (silence, sous le choc)

Fabrice fait volontairement silence : il ne tente pas de la rassurer ou d'amoinðrir le choc, car le choc fait partie du processus. Il ne faut pas chercher à le masquer ou le minimiser car i est nécessaire. En revanche, il garde une position attentive et empathique.

DENI

Samira : attends, c'est pas possible, on a mis 5 ans à créer notre logiciel propre, justement parce qu'aucun logiciel du marché ne pouvait gérer notre activité...

Fabrice : alors, la décision de la Direction est motivée par...

Il est trop tôt encore pour que Fabrice puisse reprendre la parole : il doit laisser Samira exprimer son déni librement, comme pour purger ses sentiments. Une fois ce travail fait, ces sentiments sortis lui deviendront étrangers, et elle pourra s'atteler à reconstruire.

Samira : et puis on vient de renouveler le contrat de nos prestataires pour 2 ans... ils le savent ? Mais ils connaissent notre activité au moins ? Comment ils peuvent prendre cette décision sans nous consulter ? Je savais qu'ils hésitaient entre l'un et l'autre, et j'avais préparé tout un dossier... tu le sais, on l'a travaillé ensemble...

Fabrice : la DSI a effectivement étudié les différentes options, notamment notre logiciel...

Samira : écoute, Fabrice, moi, je suis prête à leur faire une nouvelle présentation... si on change maintenant, c'est toute l'année qu'on met par terre, on ne peut pas se le permettre.

Dernier sursaut de Samira : Fabrice doit peu à peu reprendre la main avec des faits définitifs pour ancrer la réalité de la décision. Il peut être empathique dans sa gestuelle et dans ses expressions, en revanche, son discours doit être ferme et sans issue. Autrement, il risque de nourrir de faux espoir qui allongeront la durée du « deuil » de Samira. Fabrice doit avoir le courage managerial d'affirmer une position impopulaire sans fléchir face au désarroi de sa collaboratrice. Il doit écourter cette phase en montrant par tous les moyens que la décision est irrévocable.

Fabrice : la décision a été prise en accord entre le siège et la DSI. C'est signé. Maintenant, il faut la mettre en œuvre.

Fabrice présente la décision comme définitive et légitime, puis, immédiatement après, il invite Samira à agir positivement. C'est encore un peu tôt pour elle de s'inscrire dans le mouvement de bonne grâce. Cependant, Fabrice, tout au long de l'entretien, doit maintenir le cap et l'inviter (avec empathie et compréhension, mais fermement) à rallier le mouvement et travailler dans la même direction.

ABATTEMENT / REMISE EN QUESTION

Samira (part en arrière, abattue, silencieuse, regarde ailleurs) : on a mis 5 ans à le construire ce programme.

Fabrice (moue compréhensive)

Fabrice doit laisser le temps à Samira d'exprimer son abatement, de même qu'il lui a laissé le temps de vivre le choc. A cet instant, le silence est le meilleur allié du chef de projet.

Samira (lève le bras, puis le repose, abattue) : je ne sais pas quoi te dire... ça sert à quoi qu'on se défonce pour une boîte qui n'en a rien à faire de ce qu'on pense ?

C'est une question qui n'appelle pas forcément de réponse de la part de Fabrice : il ne peut approuver, et il ne peut pas encore la contredire, car elle n'est pas en position d'écoute. Il lui faudra un peu de temps pour se remotiver. C'est le moment de l'entretien où Samira se parle à elle-même : Fabrice doit la laisser faire (il n'approuve pas pour autant).

Fabrice (reste silencieux)

Samira (à elle-même) : de toutes façons, ils font ce qu'ils veulent... (puis à Fabrice, amère) bon, je suppose qu'ils n'ont plus besoin de moi ?!...

Fabrice : pas vraiment, non.

Fabrice choisit de ne pas se récrier : il reste volontairement énigmatique pour raviver l'intérêt et la motivation de Samira. Il évite aussi une polémique, puisqu'elle devient demandeuse d'information.

Samira : alors là, je ne comprends plus.

Fabrice : c'est justement parce que tu as fait un travail exceptionnel sur notre logiciel depuis 5 ans que la DSI attends ton aide sur la bascule.

Ayant obtenu son écoute, Fabrice commence par la complimenter pour relancer sa motivation

Samira (pause, elle est encore en fin d'abattement, puis) : c'est pas le même métier... pendant 5 ans, j'ai piloté des développeurs et j'ai rédigé des cahiers des charge pour adapter le programme aux besoins des utilisateurs... là c'est l'inverse, le logiciel est prêt, c'est aux utilisateurs de s'y adapter... je ne suis pas formatrice.

Fabrice : c'est bien le poste que nous te proposons.

Fabrice reste énigmatique, mais cette fois-ci pour purger à l'avance les objections, ce que Samira ne manquera pas de formuler.

Samira (amère) : ah oui, c'est ça, toute la journée en salle info pour répéter « F5-F3, enter, escape » ! si c'est ça, je donne ma dem'.

Fabrice (souriant) : c'est pas le moment... on voulait t'intégrer dans l'équipe projet et te confier l'ensemble de la formation sur l'outil.

Fabrice a lâché l'information clé : Samira est appelé à jouer un rôle important dans le projet.

Il a volontairement retenu cette information pour la fin de la période d'abattement de Samira. En effet, s'il l'avait lâchée avant, elle aurait eu beaucoup moins d'impact : en période de choc, Samira ne l'aurait même pas entendu ; en période de déni, elle n'aurait eu de cesse que de contredire et argumenter contre cette décision ; et en début d'abattement, elle n'aurait pas eu le courage de se projeter dans cette nouvelle fonction.

L'ayant lâchée au meilleur moment, Fabrice profite pleinement de l'effet de surprise qui porte d'un seul coup Samira dans la phase de remobilisation.

REMOBILISATION

Samira (revirement) : toute la formation ?

Fabrice : oui.

Samira : et pourquoi moi ?

Samira ne se pose plus la question de savoir s'il est possible de changer la décision de la Direction, ni même de savoir ce qu'elle va faire, mais elle commence à s'interroger sur l'organisation du projet : elle vient de rentrer dedans, même si elle semble encore le contester.

Fabrice : parce que tu connais les besoins des utilisateurs, et quand tu connaîtras le logiciel groupe, tu pourras faire le lien entre les deux.

Samira : et qui fera les formations ?

Fabrice (souriant) : à toi de voir. C'est toi la responsable de cette partie.

Samira : on un budget là-dessus ?

Fabrice : illimité... ou presque. C'est la priorité de la Direction, pour des raisons évidentes. Tu as six mois pour faire la bascule

Samira : six mois ? Mais c'est un travail de dingue !

Fabrice (confirme) : c'est un challenge. Tu ne seras pas seule évidemment. Et si tu le réussis, c'est un poste de management qui t'attend dans le groupe.

Fabrice doit malgré tout positiver l'investissement qu'il demande à Samira et lui présenter des perspectives attractives.

Samira (commence à rêver)

Fabrice (enchaîne) : c'est moi qui t'ai proposée. Tu as l'habitude de rédiger des cahiers des charges informatiques. Là, tu feras des recommandations pour la formation, l'assistance aux utilisateurs et le suivi de la bascule.

Samira (revient à la discussion) : ah oui, ça, il faudra mettre en place des indicateurs pour valider que tout le monde a bien basculé... j'ai vu une boîte où ça s'est mal passé justement parce qu'ils n'avaient pas de suivi... et surtout,

il faut mettre en place une communication interne sur l'ensemble de la procédure, et motiver les utilisateurs... sinon, on va dans le mur... j'ai déjà vu ça avant d'arriver ici.

Samira est déjà dans la mission : Fabrice a réussi à lui annoncer une décision difficile, à lui faire passer son deuil et à la remotiver en la laissant faire elle-même sa route (tout en la dirigeant). Fabrice aurait pu longuement argumenter au lieu de faire silence : il est probable qu'elle se soit rendu apparemment plus rapidement à ses arguments, mais le réel travail de deuil n'aurait été fait que plus tard, à feu couvé (un deuil qui n'est pas exprimé pouvant engendrer des rancœur).

Fabrice (l'arrête) : ok. On voit ça demain matin. C'est la première réunion de l'équipe projet.

Samira (intéressée) : il y a qui ?

Fabrice (souriant) : tu verras. D'ici demain, fais la liste des premières actions qui concernent la formation.

Samira (souriante) : ça marche !