

# Guide de lecture FR19.01

## Management de projet

### Attendant & dépendant – Modèle

**Extrait – guide complet disponible sur abonnement**

#### 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

# Guide de lecture FR19.02

## Management de projet

### Opposant & rebelle – Modèle

**Extrait – guide complet disponible sur abonnement**

#### 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.

# Guide de lecture FR19.03

## Management de projet

### Pionnier & autonome – Modèle

**Extrait – guide complet disponible sur abonnement**

#### 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...

# Guide de lecture FR19.04

## Management de projet

### Pionnier & autonome – Modèle

**Extrait – guide complet disponible sur abonnement**

#### 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

# Guide de lecture FR19.05 Management de projet

## Freins & habitudes – Modèle

**Extrait – guide complet disponible sur abonnement**

### 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.

# Guide de lecture FR19.06

## Management de projet

### Stress sur compétences – Modèle

**Extrait – guide complet disponible sur abonnement**

#### 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.

# Guide de lecture FR19.07

## Management de projet

### La fausse barbe – Modèle

**Extrait – guide complet disponible sur abonnement**

#### 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.**

# Guide de lecture FR19.08

## Management de projet

### Conduire le changement – Modèle

**Extrait – guide complet disponible sur abonnement**

#### 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...