

PRATIQUE N° 4

Motiver les candidats pressentis

Après avoir repéré les candidats avec l'aide des managers concernés, vous devez les rencontrer pour faire leur connaissance, les informer, vérifier leur niveau d'adhésion et, éventuellement, les motiver.

Histoire vécue



Laura vient d'être recrutée dans un grand groupe d'assurances à vocation européenne, après une expérience de cinq ans dans la petite filiale assurance d'un groupe bancaire.

Elle prend la tête d'un nouveau service créé pour concevoir, annoncer et promouvoir de nouvelles offres destinées à des segments de clientèle spécifiques, réputés « à potentiel ». Si elle a l'expérience du sujet, elle découvre une entreprise très structurée, beaucoup plus importante que celle dans laquelle elle travaillait, avec de multiples implantations en France et en Europe.

L'une de ses premières responsabilités consiste à orchestrer le lancement d'une offre destinée aux indépendants (les « solos »), population qui se développe beaucoup depuis quelques années et dont les besoins sont très spécifiques.

L'offre baptisée « Sol'Assur » comporte les volets suivants :

- un tronc commun de garanties professionnelles indissociables (prévoyance, retraite, assurance-décès, responsabilité civile professionnelle et assistance juridique en cas de litige) ;
- des modules optionnels complémentaires (mutuelle, rente éducation pour les enfants en cas de décès, multirisques individuelle comprenant les assurances habitation, voiture, et défense recours¹).

Afin d'inciter les indépendants à souscrire un maximum de garanties, le prix global est prévu pour être de plus en plus attractif au fur et à mesure de l'ajout de modules optionnels au contrat.

Le lancement est prévu sous trois mois. Laura doit le préparer, en adaptant la communication aux besoins de la cible, avec l'aide d'une équipe composée de représentants des agents généraux. Idéalement, cette équipe devrait comporter deux à trois représentants par direction régionale, soit un groupe de vingt-quatre à trente participants, ce qui n'est pas manageable. Une autre possibilité consiste à ne choisir qu'un représentant relais par site régional, qui transmettra l'information en amont et en aval.

C'est la solution que Laura retient : elle constitue un groupe de douze personnes (deux représentants pour l'Île-de-France et un pour chacune des dix directions régionales). Elle a maintenant l'intention de rencontrer chaque membre de cette équipe afin de les motiver.

Or elle est peu disponible actuellement, car elle a fort à faire par ailleurs avec deux autres projets très prenants, dont un particulièrement difficile à gérer. Elle décide donc de rencontrer chez eux les représentants de la région Île-de-France et ceux dont les sites sont à une heure de train de Paris (Lille, Orléans, Tours). Ainsi, elle ne consacre qu'une demi-journée à chaque déplacement.

Avec les sept autres personnes concernées (les plus éloignées), Laura opte pour l'envoi d'informations par messagerie et la planification d'un entretien téléphonique, complété par un compte rendu formalisant les propositions faites au cours de l'échange.

La jeune femme est satisfaite de pouvoir ainsi réaliser une prise de contact suffisamment approfondie sans perdre de temps.

1. Assistance d'un avocat en cas de litige porté devant un tribunal, suite à un dommage causé à un tiers.

Les entretiens sur site se passent bien dans l'ensemble, à une exception près (le rendez-vous est décalé à deux reprises, puis annulé au profit d'un entretien téléphonique préparé).

Entrevues rapides centrées sur l'essentiel ou longues discussions à propos de points mineurs, les entretiens téléphoniques rencontrent des succès inégaux. Néanmoins l'objectif, qui était d'avoir un contact individuel suffisant avec chacun, est atteint, et le niveau de motivation perçu est jugé satisfaisant. Laura peut maintenant organiser la réunion de lancement du projet.

Ce jour-là, par un malheureux concours de circonstances, deux des quatre équipiers rencontrés sur leur site en face à face manquent à l'appel ! En revanche, tous les autres sont présents à l'heure dite.

La réunion commence par un tour de table approfondi, lors duquel les participants se présentent en précisant leur parcours professionnel, leurs responsabilités actuelles, leurs attentes et leur probable contribution au projet. C'est l'occasion pour Laura de constater une très grande hétérogénéité quant aux avis de l'équipe sur l'organisation à adopter :

- trois des participants estiment qu'ils ne sont là qu'à titre d'experts, pour évaluer la méthode et les outils marketing qui seront fournis lors du lancement. Ils ne pensent pas participer à leur conception et imaginent que leur intervention sera ponctuelle ;
- cinq autres, qui viennent en grande majorité des sites les plus éloignés de la capitale, recommandent des réunions de travail courtes et ciblées en vidéoconférence, à raison d'une séance par semaine ;
- les trois derniers — tous situés à une heure de train de Paris — sont partants pour des réunions classiques au siège.

Après une longue discussion, et en l'absence de compromis satisfaisant, l'équipe convient de missionner le dernier trio pour développer méthode et outils. Ces derniers seront enrichis et validés lors de vidéoconférences organisées tous les quinze jours. Ce faisant, Laura risque d'avoir du mal à respecter les délais qu'elle s'est engagée à tenir...

Les questions-clés

Laura aurait dû se méfier d'une solution apparemment logique et raisonnable. Avant de lancer le processus, elle aurait pu s'interroger sur divers points :

- ?
- Comment s'assurer de la disponibilité et de la motivation de chacun ?

- ? Peut-on mesurer cette motivation, et si oui comment ?
 - ? Sur quels registres jouer pour développer la motivation individuelle ?
-

Un face-à-face indispensable

En tant que chef de projet, il est évident que vous devez passer au moins deux heures avec chaque membre pressenti en face à face. Une fois la prise de contact réalisée, vous pourrez poser un certain nombre de questions pour mieux connaître votre interlocuteur et vous faire de lui une opinion :

- A-t-il déjà travaillé en mode projet ? Dans l'affirmative, sur quel type de projet, quand, et dans quelles circonstances ? Quelles étaient ses missions ?
- Perçoit-il ce projet comme une opportunité pour son unité ou comme une contrainte ?
- Est-il intéressé par ce projet, et désireux de collaborer, ou sa participation lui a-t-elle été imposée ?
- Comment va-t-il recueillir les besoins des utilisateurs des sites excentrés ? A-t-il réfléchi à une approche, et si oui laquelle : mini-enquête par messagerie, entretiens avec les collègues concernés, réunion d'un petit groupe de réflexion local ?
- Une fois le projet lancé, comment va-t-il relayer l'information, aussi bien vis-à-vis de ses collègues que des managers intéressés : rapports réguliers, réunions de groupe, entretiens avec les managers ?
- Quel temps estime-t-il pouvoir consacrer au projet : un jour par semaine, deux jours par mois, plus ?
- Est-ce compatible avec sa charge de travail actuelle ? Des conflits de priorité sont-ils prévisibles ?
- Quel intérêt majeur y voit-il : pour lui personnellement, pour son unité, pour l'entreprise ?
- Quels bénéfices souhaite-t-il en retirer à titre personnel ? Est-ce un « plus » dans le déroulement de sa carrière ?
- Si d'autres projets se présentent, serait-il intéressé pour y participer à nouveau ?

Naturellement, ne donnez pas l'impression de mener un interrogatoire en règle, à l'issue duquel une décision sera prise.

Vous reviendrez d'abord sur les enjeux et le contenu du projet, pour vous assurer de leur bonne compréhension et répondre aux questions, souvent pertinentes. Puis vous aborderez simplement chacune des questions proposées ci-dessus, en étant à l'écoute de votre futur équipier et des signaux complémentaires qu'il « émet » (mots, intonations, gestes, attitudes et postures). Enfin vous aurez soin de montrer votre « valeur ajoutée » sur les thèmes qui suscitent le plus d'interrogations.

20/20 en motivation

À l'issue des premiers entretiens, vous aurez un début de conviction sur le niveau de motivation et l'implication de votre futur équipier.

Comment mesurer cette motivation ? À défaut d'une meilleure méthode – si elle existe –, le plus simple est d'évaluer les réponses des candidats en leur attribuant une note chiffrée de 1 à 4, et de totaliser les points obtenus.

Question	1 point	2 points	3 points	4 points
Expérience des projets	Aucune	Oui (petit projet)	Oui (projet très significatif)	Plusieurs
Présentation du projet par le manager hiérarchique	Non présenté	Perçu globalement comme une opportunité	Perçu comme une opportunité pour le candidat	Perçu comme une opportunité pour l'unité
Intérêt pour le projet	Aucun	Faible	Significatif	Majeur
Manière de recueillir les besoins	Ne se sent pas concerné	Ne sait pas, mais verra plus tard	Par une enquête très simple	Par l'ensemble des moyens
Manière de relayer l'information	Ne se sent pas concerné	Ne sait pas, mais verra plus tard	Rapports formels réguliers	Rapports formels et entretiens
Temps disponible	Aucun	Un jour par mois	Deux jours par mois	Le temps qui sera nécessaire
Compatibilité avec la charge de travail	Aucune	Faible	Bonne	En fait son affaire
Intérêt majeur perçu, pour lui et son unité	Aucun	Faible	Significatif	Majeur
Bénéfices perçus à titre personnel	Aucun	Faibles	Significatifs	Majeurs
Intérêt pour d'autres projets dans le futur	Aucun	Faible	Significatif	Majeur

Si le total des points est :

- inférieur à 10 : vous êtes face à une erreur de « casting » ! Trouvez vite un autre candidat, dans cette unité ou dans une autre ;
- compris entre 11 et 20 : méfiance, le niveau de motivation du candidat est trop faible par rapport aux attentes ;
- compris entre 21 et 30 : la personne est une recrue pour le projet, mais il faudra l'aider et la motiver ;
- compris entre 31 et 40 : vous tenez un membre de votre équipe !

Malheureusement, un chef de projet choisit rarement tous les membres de son équipe. Si un réel manque d'implication se fait sentir, une solution envisageable consiste à « réduire la voilure », ou à constituer – si c'est possible – une équipe projet plus réduite, mais avec un bon niveau de motivation.

Développer la motivation individuelle

Dès que vous aurez pu évaluer le niveau de motivation et d'implication de chacun, il vous faudra faire preuve de flexibilité afin de vous adapter à chaque type de comportement.

Avec un as de carreau (directif)

Les équipiers dont le comportement dominant est du type directif apprécient avant tout l'efficacité, la rapidité et la liberté de choix.

En général, ils s'entendent bien avec leurs collègues du type expansif (as de trèfle), un peu moins avec ceux du type analytique (as de pique) et pas du tout avec ceux du type consensuel (as de cœur).

Avec eux, allez droit au but dans vos propos, sans vous perdre dans des considérations générales ou des détails superflus. Lors d'une présentation, vous commencerez par la synthèse.

Si vous devez leur expliquer des procédures, faites-le très rapidement sans vous appesantir sur le sujet. Enfin, si vous souhaitez les aider, suggérez-le très légèrement, sans insister.

Leur émotion dominante est l'impatience, voire la colère.

Les clés de leur motivation sont :

- des défis exigeants à relever ;
- des responsabilités qui leur permettent d'exercer leur volonté et de diriger ;
- une évaluation fondée sur des résultats.

Avec un as de trèfle (expansif)

Les équipiers dont le comportement dominant est du type expansif apprécient avant tout la communication, le contact et la liberté sans contraintes.

En général, ils s'entendent bien avec leurs collègues du type directif (as de carreau), un peu moins avec ceux du type consensuel (as de cœur) et pas du tout avec ceux du type analytique (as de pique).

Laissez-leur du temps pour parler, s'exprimer complètement, « remuer ». Vous pouvez leur suggérer ce qu'ils ont à faire, sans leur imposer de contraintes trop rigoureuses, qui risqueraient d'être allègrement contournées. Pour les pousser à agir, vous leur fournirez des indications très précises sans trop vous attarder dessus.

Leur émotion dominante est le plaisir.

Les clés de leur motivation sont :

- des projets excitants, source d'amusement ;
- de la reconnaissance ;
- beaucoup de compliments (pas de « corset procédural »).

Avec un as de cœur (consensuel)

Les équipiers dont le comportement dominant est du type consensuel apprécient avant tout la sécurité, le respect de leurs droits et un environnement harmonieux et stable.

En général, ils s'entendent bien avec leurs collègues du type analytique (as de pique), un peu moins avec ceux du type expansif (as de trèfle) et pas du tout avec ceux du type directif (as de carreau).

Intéressez-vous sincèrement à eux, à leurs attentes, à leur cas particulier. Vous leur expliquerez, sans vous presser, ce qu'ils doivent faire, écouterez leurs propos et les reformulerez pour leur donner des

signes de compréhension. Il faut les rassurer souvent en leur disant qu'ils peuvent compter sur l'équipe et sur son chef de projet.

Leur émotion dominante est l'équilibre, la stabilité.

Les clés de leur motivation sont :

- des méthodes et du temps pour faire du bon travail ;
- une ambiance peu conflictuelle ;
- un sentiment de sécurité au sein de l'équipe.

Avec un as de pique (analytique)

Les équipiers dont le comportement dominant est du type analytique apprécient avant tout la compétence, la précision et l'analyse logique.

En général, ils s'entendent bien avec leurs collègues du type consensuel (as de cœur), un peu moins avec ceux du type directif (as de carreau) et pas du tout avec ceux du type expansif (as de trèfle).

Pour vous adapter à eux, vous devez leur montrer votre maîtrise du sujet et de la technique, leur fournir des explications détaillées et précises, présentées dans un ordre logique, et leur donner l'assurance que tout se passera bien selon le plan prévu.

Leur émotion dominante est la crainte de mal faire.

Les clés de leur motivation sont :

- du temps pour accomplir complètement toutes leurs tâches ;
- des instructions précises et formalisées ;
- un environnement stable dans la durée.

Les leçons de l'expérience

La réussite d'un projet repose avant tout sur la qualité et l'implication de l'équipe. Vous devez donc prendre le temps de rencontrer longuement chacun de vos futurs équipiers, afin de comprendre leurs attentes et leur niveau d'implication. En analysant leur comportement, vous connaîtrez les facteurs-clés de leur motivation et pourrez agir en conséquence.

Trois écueils à éviter

Se contenter d’ouï-dire pour évaluer l’intérêt et la motivation d’un équipier

C’est la pire des solutions, mieux vaut aller sur place et dialoguer.

Se fier à son intime conviction à la suite d’un entretien, sans chercher à rationaliser

Prenez le temps d’analyser et de mesurer la motivation d’un futur équipier avant de prendre une décision qui vous engagera par la suite.

Accepter un équipier peu motivé en pensant que le temps fera son œuvre

Il en est des équipiers comme des projets : prenant un mauvais départ, ils ne réussiront jamais.

Trois conseils à méditer

Susciter et développer la motivation du début à la fin d’un projet n’est pas un long fleuve tranquille.

Vous devrez sans cesse sur le métier remettre votre ouvrage : souci des autres, respect, équité.

Un bon niveau de motivation garantit la résistance de l’équipe dans les coups durs.

Pour maintenir le bateau à flot dans la tempête, il vous faut un équipage aguerri et soudé !

Adaptez-vous au comportement de chacun en comprenant les clés de sa motivation.

Développez votre flexibilité comportementale, gage de réussite.

Le carré d'as : motivations

Sachez motiver les as de votre équipe projet !

<div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">AS DE PIQUE : PROFIL ANALYTIQUE</p> <p>Ce qu'il apprécie avant tout La compétence, la précision, la logique</p> <p>Sa relation avec les autres</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">**</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">***</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">***</td> </tr> </tbody> </table> <p>Comment vous adapter à lui ? Lui montrer votre maîtrise du sujet et de la technique Lui fournir des explications détaillées et précises Lui donner l'assurance que tout se passera bien, de manière conforme au plan prévu</p> <p>Les clés de sa motivation Du temps pour son travail, des instructions précises et un environnement stable</p>		**		*		***		***	<div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">AS DE CARREAU : PROFIL DIRECTIF</p> <p>Ce qu'il apprécie avant tout L'efficacité, la rapidité, la liberté de choix</p> <p>Sa relation avec les autres</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">***</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">***</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">**</td> </tr> </tbody> </table> <p>Comment vous adapter à lui ? Aller droit au but et commencer toujours par la synthèse : c'est ce qui l'intéresse Lui expliquer très rapidement les procédures Lui demander ce que vous pouvez faire pour lui, sans insister</p> <p>Les clés de sa motivation Des défis exigeants à relever, du pouvoir, une évaluation fondée sur des résultats</p>		***		***		*		**
	**																
	*																
	***																
	***																
	***																
	***																
	*																
	**																

<div style="text-align: center;"></div> <p>AS DE CŒUR : PROFIL CONSENSUEL</p> <p>Ce qu'il apprécie avant tout La sécurité, le respect de ses droits</p> <p>Sa relation avec les autres</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">**</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">***</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">***</td> </tr> </table> <p>Comment vous adapter à lui ? Vous intéresser sincèrement à lui Lui expliquer sans vous presser ce qu'il doit faire ; écouter et reformuler Le rassurer en lui disant qu'il peut compter sur vous</p> <p>Les clés de sa motivation Des méthodes et du temps, une ambiance peu conflictuelle et un sentiment de sécurité</p>		*		**		***		***	<div style="text-align: center;"></div> <p>AS DE TRÈFLE : PROFIL EXPANSIF</p> <p>Ce qu'il apprécie avant tout La communication, le contact, la liberté</p> <p>Sa relation avec les autres</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">***</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">***</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">**</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> </table> <p>Comment vous adapter à lui ? Lui laisser le temps de parler, de s'exprimer, d'agir Lui suggérer ce qu'il peut faire sans lui imposer de contraintes trop rigoureuses Lui fournir des indications précises sans y consacrer trop de temps</p> <p>Les clés de sa motivation Des projets excitants, de la reconnaissance et l'absence de « corset procédural »</p>		***		***		**		*
	*																
	**																
	***																
	***																
	***																
	***																
	**																
	*																