

# Recadrer, un acte de management délicat mais indispensable

Jean Dominique ZANUS



cadre  
© woe

**Qui n'a pas eu un collaborateur n'ayant pas appliqué les consignes données ? Pourtant, les cadres sont bien démunis lorsqu'il s'agit de recadrer le récalcitrant. Certains sont durs, trop durs, d'autres n'osent pas rappeler à l'ordre. La stratégie du silence est pourtant la pire. Celle de la fermeté paye, mais ne dispense pas d'expliquer et de convaincre.**



**Recadrer**, c'est accompagner un collaborateur à ajuster son fonctionnement. Cet acte majeur de **management** est de ceux qui posent le plus de problèmes. On le perçoit comme violent, on ne sait comment faire, il crée des malaises. Pourtant des pratiques de bon sens permettent d'utiliser le recadrage hors de toute passion, pour le bien de tous.

Vous avez initié un changement dans votre équipe. Vous avez, par exemple, mis en place un mode de gestion des dossiers plus efficace et plus confortable pour chacun. Vous avez pris la précaution d'associer vos collaborateurs à l'élaboration de cette nouvelle organisation. Et vous pouvez être sûr d'une chose : l'un d'entre eux va se dévouer pour ne pas respecter ce qui est prévu. C'est à cet instant que tout se joue : la solidité de l'ensemble de l'édifice est conditionnée à votre capacité à **recadrer** de façon claire, cohérente et équitable.

### **RECADRER QUOI ?**

**Vous ne recadrez pas une personne mais un comportement. Ce qui est en cause relève du verbe faire et non du verbe être. Il vous appartient de recadrer ce que votre collaborateur a fait et de vous abstenir de tout jugement de valeur sur ce qu'il est.**

## **Le recadrage, une démarche souvent redoutée**

Le chef qui doit effectuer un **recadrage** est confronté à deux difficultés : il ne sait pas comment faire et il est impliqué affectivement.

Cet acte est souvent chargé d'émotions et de colère, génératrice d'agacement et de peur :

- l'agacement de devoir recadrer : « *C'est quand même un cadre A ! Il devrait comprendre tout seul que cela ne se fait pas !* » ;
- la peur, notamment de la réaction du collaborateur : « *Il va me faire la tête* » ; de passer pour le méchant : « *Il va croire que je lui en veux* » ; de démotiver. Et par-dessus tout, la peur de ne pas être juste, de trahir des valeurs de respect des personnes, de service à l'autre, d'entraide, de solidarité, souvent très présentes dans les collectivités territoriales, où les agents sont tous collègues. Le collaborateur qui sait qu'il va « avoir droit » à une séance de **recadrage** peut également éprouver de la peur ou de la colère.

S'il y a une infraction à une règle ou à un engagement, le **recadrage** s'impose au gardien du cadre.

Pourtant, **recadrer** est aussi une protection. Si votre collaborateur est victime d'un dysfonctionnement, le seul moyen que vous avez de l'accompagner est de recadrer. Vous le protégez.

Le **recadrage** n'est pas une action, mais une réaction. S'il y a infraction à une règle ou à un engagement, recadrer s'impose au gardien du cadre. Le choix des modalités lui appartient.

## Une stratégie dangereuse : prier au lieu de recadrer

J'espère que mon collaborateur va s'apercevoir de son dysfonctionnement et qu'il va le corriger de lui-même ! J'ai l'espoir que le dysfonctionnement va disparaître sans qu'il me soit nécessaire d'intervenir !

Cette stratégie d'attente est dangereuse. Plusieurs risques guettent celui qui s'en contentera :

- l'aggravation : le dysfonctionnement risque de perdurer, voire de s'amplifier ;
- l'explosion : le cadre risque également de « monter en pression » sous l'influence d'un agacement qui va croissant. Une goutte d'eau risque de faire déborder le vase et il explosera en une réaction violente, inéquitable, voire illégale ;

Si le chef ne recadre pas, les collègues se poseront des questions : soit il ne voit rien, soit il s'en moque, soit il a ses chouchous.

- la perte de confiance : les collègues sont généralement les premiers à se rendre compte des dysfonctionnements d'un membre de l'équipe. Si le chef n'effectue pas de **recadrage**, ils peuvent légitimement se poser des questions : soit le chef ne voit rien, soit il s'en moque, soit il a ses chouchous. Quelle que soit la conclusion des collaborateurs, elle met en cause la solidité du cadre et l'aptitude du chef à manager. Il peut être également victime de cette même perte de confiance de la part de ses supérieurs lorsqu'ils se rendent compte qu'il a laissé perdurer un dysfonctionnement sans intervenir ;
- la contamination : certains des collaborateurs « les plus fragiles » risquent d'être tentés à leur tour de prendre des libertés avec les règles.

Si le cadre est enfreint et qu'il n'y a pas de réaction du gardien du cadre, il n'y a plus de cadre.

Lire aussi : **C'est la crise, managez !**

## Diagnostiquer la source du problème

Voici quelques pistes pour structurer les étapes d'une démarche de **recadrage**.

Il convient d'abord de vérifier le dysfonctionnement, s'il est rapporté par une tierce personne. Conclure sans vérifier n'est ni efficace, ni équitable.

La première phase de l'entretien de **recadrage** consiste à faire un diagnostic. Prenons un exemple : votre adjoint devait rédiger et vous faire parvenir le compte rendu de la réunion depuis trois jours, or vous ne l'avez pas reçu. Il s'agit de déterminer les causes de ce dysfonctionnement.

Nous pouvons faire l'hypothèse que votre collaborateur est victime d'une méconnaissance. Il y a trois niveaux de méconnaissance possibles, qui relèvent de trois « traitements » différents. Poser une question ouverte (« *Où en êtes-vous du compte rendu de la réunion ?* ») peut permettre d'identifier le niveau de méconnaissance.

### La méconnaissance de la réalité

Elle peut être totale (« *Quel compte rendu ?* »). Votre collaborateur a oublié qu'il devait accomplir cette tâche. Si elle est partielle, il peut vous dire : « *Je l'ai déjà commencé et vous l'aurez pour vendredi, comme convenu* ». Vous venez de vous rendre compte qu'il s'est trompé de vendredi. S'il vous répond « *Je l'ai confié à mon assistante, voyez avec elle* », il méconnaît le fait que c'était à lui de le faire ou que, s'il était habilité à déléguer cette tâche, il conservait la responsabilité d'en vérifier la bonne exécution.

### La méconnaissance du problème

La personne sait qu'elle n'a pas effectué le travail prévu, mais ne se rend pas compte des problèmes que cela pose. « *Je sais que je devais le faire pour*



*vendredi, mais j'ai eu d'autres priorités, ne vous inquiétez pas, je vous le fais pour demain* ». Elle vient de vous dire « *Je ne l'ai pas fait et ce n'est pas un problème* ». Demandez-lui, à son avis, quels sont les problèmes que pose son fonctionnement.

### **La méconnaissance des options**

La personne est consciente de la réalité et des problèmes que pose son fonctionnement, mais elle n'a pas pu respecter son engagement.

**Lire aussi : Gérons nos collègues toxiques**

## **Agir et recadrer**

Vous pouvez envisager l'étape suivante : le traitement de cette méconnaissance.

S'il méconnaît de la réalité, il s'agit de conduire votre collaborateur à reprendre contact avec cette réalité. Vous pouvez lui dire la réalité et lui rappeler les circonstances et les modalités de votre commande et de son engagement. Une deuxième option est plus efficace : lui faire voir la réalité. Si vous lui avez passé commande par mail, dont il a accusé réception, il vous suffit de lui faire relire ces documents. Si vous anticipez un risque particulier qu'une personne oublie un engagement ou une règle, il faudra les formaliser par écrit.

Si l'agent n'a pas clairement conscience des conséquences de son dysfonctionnement, qu'il peut nier ou sous-estimer, même démarche : l'amener à prendre conscience des problèmes que pose son fonctionnement. Vous pouvez, par exemple, lister avec lui pour qui c'est un problème. Ce dysfonctionnement peut avoir un impact sur ses collègues, sur la direction générale, sur les élus, sur vos clients internes et externes. Ils ont à coup sûr un impact sur vous et sur lui, car vous ne pouvez pas laisser perdurer cette situation.

Ensuite, vous avez deux demandes à faire à votre adjoint : réparer et ne pas récidiver.

## **A FAIRE : ASSOCIEZ VOS SUPÉRIEURS**

**Comme nous l'avons vu, recadrer est un acte « sensible ». Si vous envisagez de passer à l'action, il vous est suggéré de ne pas prendre l'initiative d'agir sans avoir au préalable consulté vos supérieurs, voire les élus concernés.**

**Vous avez à leur présenter la situation, les enjeux et les modalités du recadrage que vous envisagez d'opérer. En effet, le collaborateur concerné par ce recadrage peut tenter un recours auprès de vos supérieurs ou des élus. Dans ce cas il est déterminant pour votre sécurité que ces derniers soutiennent sans réserve votre démarche.**

## **Réparer**

Nous ne sommes pas infaillibles. Chacun peut se tromper. Si je me trompe, je répare. Demander à un collaborateur de réparer n'est pas une sanction, encore moins une mesure vexatoire, c'est la moindre des choses que l'on peut attendre d'un professionnel en exercice. Réparer, c'est assumer.

Nous ne sommes pas infaillibles. Chacun peut se tromper. Si je me trompe, je répare.

Un dysfonctionnement peut être rencontré régulièrement : une personne n'a pas accompli correctement une tâche et c'est une autre personne qui répare, un collègue, voire le chef lui-même. Cette démarche, même si elle semble plus rapide, n'est pas équitable. De plus, vous vous privez de la vertu pédagogique de la réparation : quelle est la probabilité que votre assistante progresse dans son expression écrite si vous corrigez systématiquement ses fautes d'orthographe ? Vous privez votre collaborateur de l'opportunité de progresser et de réussir.

Concrètement, il faut demander à votre adjoint de réfléchir aux options qu'il peut vous proposer pour réparer. Le fait de vérifier avec lui comment il compte s'y prendre limite le risque d'une deuxième erreur. Vous stimulez également sa capacité à réfléchir, à analyser, à rechercher des options pertinentes. Vous êtes en train de l'accompagner à développer son autonomie.

## Éviter la récurrence

Pour les mêmes raisons, demandez à votre collaborateur de vous proposer des options pour limiter les risques de récurrence.

Si votre collaborateur ne vous propose pas d'option pertinente, soit il ne sait pas faire – vous venez de toucher une limite de sa compétence, dans ce cas vous pouvez lui indiquer les options que vous envisagez –, soit il « résiste », il ne met pas la « bonne volonté » espérée et il vous faudra décider et imposer vos choix. Il faut être clair, en cas de récurrence, il sera sanctionné. Parfois, l'« oubli » est délibéré. Votre collaborateur considère que la tâche est une corvée à laquelle il essaye d'échapper, il manque de considération pour son chef (vous), il n'a pas de motivation particulière à bien faire son travail...

Vous êtes dans la même situation que le cavalier face au cheval. Ce dernier peut être le pire collaborateur : il n'a aucune affection particulière pour l'humain, ce n'est pas un chien. Il ne fera donc rien pour vous faire plaisir ou pour obtenir votre considération. De plus, il n'a aucun goût particulier pour l'effort : son plaisir suprême est de ne rien faire.

Dans ce cas, comment agir ? Votre collaborateur, comme le cheval, a deux besoins : la sécurité et le confort. Il doit être plus sûr et plus confortable de faire son travail que de « l'oublier » ou de le bâcler. Il ne le fera pas pour vous faire plaisir ou par conscience professionnelle, mais pour avoir la paix. L'essentiel est qu'il le fasse bien.

Pointer le dysfonctionnement et ses conséquences, demander à votre collaborateur de réparer et de s'engager à mettre en œuvre les moyens pour ne pas récidiver, sanctionner le non-respect de ces engagements... n'hésitez pas à actionner ces leviers d'inconfort et d'insécurité. Vous montrerez également une voie plus sûre et plus confortable : celle de respecter ses engagements.