

Recadrer n'est pas gronder

A

A l'ère du management bienveillant, le recadrage, souvent associé à tort à une sorte de passage à tabac, pourrait sembler anachronique. Il n'en est rien : «Il y a une sensibilité accrue sur certains sujets. Depuis #MeToo, par exemple, certains dérapages autrefois tolérés ne le sont plus», pointe Jean-Edouard Grésy, anthropologue et associé fondateur d'AlterNego. Oui, les entreprises et les équipes ont besoin plus que jamais de managers sachant recadrer pour ne pas, d'abord, laisser libre cours à des agissements inappropriés ; ensuite, ne pas permettre à un sentiment d'injustice de se développer au sein de l'équipe ; enfin, risquer de voir leur légitimité mise en cause. Pourtant, les règles ont changé : hors de question de recadrer à l'ancienne, façon «remontée de bretelles» : «Il faut chercher à comprendre les raisons du dysfonctionnement», pointe Christine Benoit, auteure de *Recadrer sans démotiver* (Gereso). Recadrer, c'est un acte bienveillant. Bien mené, le recadrage doit en effet permettre au manager d'exprimer ses attentes et ses besoins, et au collaborateur de partager ses difficultés. «Les deux doivent en sortir satisfaits !» Voilà pour la théorie. Place à la pratique en neuf exemples.

1 Enzo est toujours en retard

Dans cette start-up, on ne «fliques» pas les salariés sur leurs horaires, la plupart étant en télétravail. En revanche, il faut être présent à la seule réunion d'équipe imposée chaque semaine en visio. Un rendez-vous qu'Enzo, commercial, a du mal à respecter : «Il se connecte toujours avec quelques minutes de retard et manque le moment d'échanges informels que l'on a au début de la réunion», explique Bastien, son chef.

Face à des comportements indéliçats ou à de la mauvaise volonté, il faut savoir intervenir sans braquer son équipe. Voici neuf situations délicates et comment les régler avec justesse.

LES SOLUTIONS / Déjà, ne pas sermonner Enzo devant les autres. «Mieux vaut le prendre à part et institutionnaliser l'entretien», conseille Annette Chazoule, manager offre et expertise management et accompagnement du changement chez Cegos. Rester le plus factuel possible en évitant de généraliser. «Plutôt que "Tu es tout le temps en retard", dire "J'ai remarqué que tu t'étais connecté en retard aux trois dernières réunions"», suggère Christine Benoit. Ensuite, l'interroger (sans jugement...) pour comprendre l'origine de ces retards. Peut-être sont-ils indépendants de sa volonté ? Peut-être doit-il obligatoirement participer à une autre réunion calée juste avant et qui s'éternise systématiquement ? Il faudra alors chercher ensemble des solutions. Mais si le collaborateur avance une raison plus personnelle ? Ou qu'il affirme que les discussions en début de réunion ne relèvent pas vraiment du travail et qu'il ne voit pas où est le problème s'il les rate ? «Le manager doit lui expliquer qu'il s'agit d'un rendez-vous professionnel, qu'il tient à cette séquence d'échanges et qu'elle a une utilité opérationnelle», commente Annette Chazoule. Ensuite, il faut contractualiser : s'assurer que le salarié a compris les intentions du manager et qu'il sera dorénavant à l'heure.»

2 Julien fait des blagues limites

Expérimenté, Julien est un élément précieux pour l'entreprise industrielle qui l'emploie. Il est aussi le boute-en-train de l'équipe. Celui qui met l'ambiance, jamais à court de blagues... souvent potaches et sexistes. «Nos plus jeunes recrues ne goûtent pas du tout cet humour, mais j'ai peur que

Julien le prenne comme une attaque personnelle si je le reprends», raconte Christine, sa manager.

LES SOLUTIONS / C'est en tête-à-tête qu'il faudra échanger avec Julien : «Il faut valoriser le fait qu'il est générateur d'énergie positive. Et lui dire clairement, en s'appuyant sur des situations qu'on a soi-même constatées, et surtout pas sur des faits rapportés, que certaines blagues suscitent un malaise», conseille Adrien Nicolas, responsable des formations management et leadership chez CSP Docendi. La conversation doit permettre au chef d'équipe d'exposer en quoi certains traits d'humour mal perçus nuisent à la cohésion d'ensemble. Puis de laisser le salarié exprimer son ressenti. Il faut ensuite trouver le moyen de corriger le tir en dressant notamment la liste des sujets sur lesquels les mauvaises blagues sont malvenues : les femmes, l'appartenance ethnique, la politique, la religion... «On donne alors au salarié quelques jours pour se mettre en situation d'auto-observation. Et on fait un suivi. Ce qu'on lui demande est un changement comportemental, un travail de longue haleine», souligne Annette Chazoule. Autre solution : l'organisation d'ateliers en équipe sur le sexisme ordinaire, propose Jean-Edouard Grésy. «Cela permet à chacun de s'interroger sur ses stéréotypes et de ne stigmatiser personne.»

3 **Andréa ne fait pas un travail supplémentaire qu'on lui a demandé**

«Andréa, une des membres de mon équipe, n'avait pas préparé une présentation que je lui avais confiée en plus de ses attributions habituelles, elle m'a expliqué qu'elle n'avait pas eu le temps», se remémore Julia, alors cadre dans une structure de l'économie sociale et solidaire. Que faire ?

LES SOLUTIONS / Il importe avant tout de vérifier que le travail confié entre bien dans la fiche de poste du salarié. Votre collaboratrice n'est pas corvéable à merci et elle a tout à fait le droit de refuser une tâche en plus de ses missions ! «Le manager doit aussi se demander s'il a lui-même bien fait son travail, à savoir exprimer une vraie deadline, fournir les moyens et le suivi nécessaires», complète Adrien Nicolas. Lors de l'entretien de recadrage, cherchez à comprendre, en posant des questions ouvertes, pourquoi la tâche n'a pas été remplie. Et insistez sur l'importance de cette mission pour la boîte, avant de construire ensemble des solutions. Julia a ainsi proposé à Andréa de revoir ensemble ses tâches et leur priorisation pour en sortir certaines de sa to-do



list. Et si le salarié reste bloqué sur son manque de temps ? «Si on tourne en rond malgré les solutions proposées, il faut parfois en conclure que ce n'est peut-être pas seulement un problème de temps», pointe Annette Chazoule. Lassitude, manque de reconnaissance, fatigue... Les raisons d'un désengagement sont nombreuses et supposent un dialogue plus approfondi qu'un recadrage. Et si vous mettiez la DRH dans la boucle ?

4 **Robert conteste la légitimité d'Elise**

Ingénieure agronome, Elise a repris les rênes de l'exploitation maraîchère familiale après y avoir travaillé plusieurs années. Robert, technicien pointu, remet systématiquement en cause ses décisions, ce qu'il ne faisait jamais quand le père d'Elise était le patron. «Lors d'une énième remarque, j'ai fini par m'énerver et lui dire que c'était moi la cheffe, que je prenais les décisions et les risques, et que je n'avais pas besoin de son aval», rapporte-t-elle.

LES SOLUTIONS / La réaction d'Elise est risquée : «Elle a fait acte d'autorité. Cela ne marche que si c'est exceptionnel, sinon c'est l'escalade», estime Jean-Edouard Grésy, qui suggère plutôt d'utiliser l'humour pour désamorcer ce type de remarques. S'emporter, c'est en effet devoir s'excuser plus tard, à froid et en tête-à-tête. Mieux vaut provoquer la discussion – en gardant son calme –, exposer son ressenti et son besoin de voir ses décisions managériales respectées, tout en laissant de la place pour les réflexions constructives. «Il ne faut pas rejeter en bloc toutes les idées du salarié, mais prendre le temps de l'écoute et expliquer posément pourquoi on agit de telle ou telle façon. On peut aussi convenir d'un point régulier pendant quelques mois, afin d'apprendre à travailler ensemble. C'est ainsi que l'on construit petit à petit sa légitimité de manager», suggère Annette Chazoule. Rien n'y fait ? Il est parfois nécessaire de passer dans le champ du disciplinaire et d'envisager des sanctions. Ou de proposer un départ !

“ La bonne attitude ?

Faire de votre ennemi un allié. Il faut avoir le courage de l'embarquer avec soi en se donnant le temps de l'écouter.”

5 Marine est agressive pendant les réunions

Nouvelle venue dans votre équipe mais pas dans l'entreprise, Marine ne cesse de couper la parole aux autres pendant les réunions, de contredire tel ou tel ou d'exprimer son point de vue de façon péremptoire. Tout le monde l'a prise en grippe et l'ambiance de l'équipe est plombée. Le nœud du problème ? « Une différence de culture, cette personne venant d'un autre service où les habitudes n'étaient pas du tout les mêmes », décrypte **Jérôme Bocquet**, formateur en gestion des conflits chez Unow. La tentation est grande également d'interpréter le comportement de Marine comme des attaques personnelles. Mais si vous vous limitez à cette analyse sommaire, vous risquez de ne pas être disponible pour la recherche d'une solution. C'est ce qu'on appelle un biais de confirmation.

LES SOLUTIONS / Pendant la réunion, reprenez la main en demandant calmement à Marine de laisser Thierry poursuivre son raisonnement. Après la réunion, proposez-lui un face-à-face pour lui demander des explications. « Ce matin, tu as coupé la parole plusieurs fois à Thierry. Peux-tu m'expliquer pourquoi ? » « Un comportement agressif », souligne Christine Marchal, formatrice chez Comundi (module Anticiper et gérer les conflits au quotidien), est une réaction émotionnelle face à un obstacle. Aidez votre collaborateur à trouver une stratégie de contournement pour mieux gérer ses émotions. » Profitez de cet échange pour rappeler les règles non écrites : « Dans notre service, l'usage est de laisser parler chacun à son tour. » « On omet souvent de les préciser aux nouveaux venus », pointe **Jérôme Bocquet**. Pour ancrer la règle collectivement, utilisez la méthode agile dite de la « rétrospective ». Proposez à votre équipe : « Cela fait plusieurs réunions qu'il y a des tensions entre nous. Et si on précisait à nouveau les bonnes pratiques ? »

6 Marc et Antoine se disputent la même mission

Obsédé par les objectifs à atteindre, Michel, directeur commercial, confie à Marc, son N-1, une mission de renfort, consistant à prospecter le terrain avec une poignée de collaborateurs jusqu'ici sédentaires. Ceux qui, au sein de ce même département, se déplacent chez les clients sont pilotés par Antoine. Les deux équipes ne tardent pas à se marcher dessus. Dans ce conflit lié à des zones de pouvoir, la rivalité est telle qu'Antoine, victime d'une perte d'identité professionnelle, écope d'un arrêt maladie d'un mois. A son retour, et pour apaiser la situation délétère, Michel demande la médiation des ressources humaines.

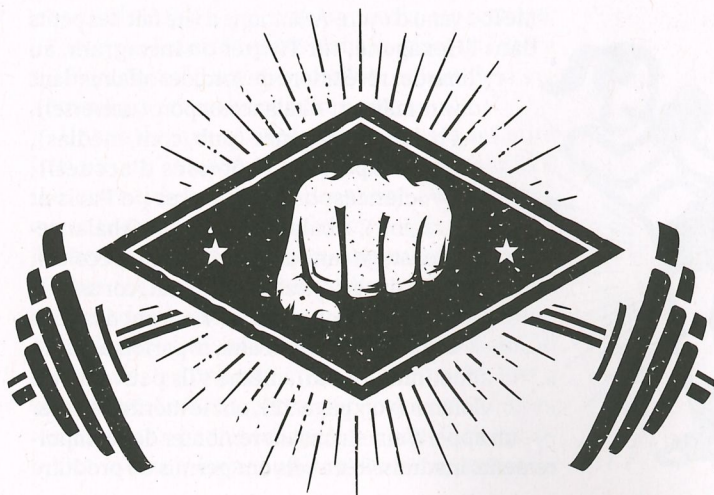
LES SOLUTIONS / « Demander une médiation est une sage décision, commente Annette Chazoule. Quand un manager met ses équipes en porte-à-faux, il ne doit pas rester seul. » D'autant que Michel, confronté à l'urgence du chiffre, est longtemps resté dans le déni. Or c'est son manque de précision et de transparence qui a engendré le conflit. Sa mission de délégation, confiée à Marc, aurait dû être limitée dans le temps ainsi qu'à une zone géographique ou sectorielle et, surtout, portée à la connaissance d'Antoine et de son équipe. Avec l'appui des RH, l'ensemble des protagonistes se sont livrés à une analyse de la situation basée sur les faits, soulignant son improductivité (des prospects étaient sollicités deux fois par les équipes rivales), avant de réfléchir à la recherche de solutions. « Dans cette affaire, Michel a pris conscience qu'il n'avait pas passé assez de temps relationnel et émotionnel avec ses collaborateurs. La clé de la pacification est dans cette intelligence-là », souligne Annette Chazoule.

7 Sébastien fait de l'obstruction

Quand il a vu débarquer Sandrine, la nouvelle DRH, recrutée dans un contexte de restructuration avec mission d'accompagner le changement d'outils, de pratiques professionnelles et de fonctions pour certains collaborateurs, Sébastien s'est cabré. Lui qui officie depuis vingt ans dans la boîte en qualité de spécialiste du développement des compétences a mis tout son zèle à écorner la légitimité de Sandrine, devenue sa boss. Il a si bien manipulé ses collègues, qu'il a semé la crainte du changement avant même qu'il ne soit mis en œuvre. Face à l'hostilité de ce collaborateur, Sandrine a jugé préférable de l'écarter des réunions concernant ce sujet sensible de la transformation. Cette décision n'a fait qu'attiser le feu...

LES SOLUTIONS / «La première règle, rappelle Annette Chazoule, c'est d'identifier la nature du conflit. Dans ce cas, il s'agit d'un conflit de valeurs, Sébastien pense que Sandrine est là pour défaire ce qu'il a fait.» La bonne attitude ? Faire de cet ennemi un allié. Plutôt que de le mettre de côté, il faut avoir le courage de l'embarquer avec soi en se donnant le temps de l'écouter pour comprendre la façon dont il fonctionne. S'interdire de penser «il veut ma peau» et proposer un débat. Que craint ce collaborateur ? Une entrave à son travail ? Un manque de moyens ? «A un moment donné, conseille Jérôme Bocquet, il faut monter au balcon, regarder la situation de haut, avec les yeux de l'adversaire et prendre conscience de l'écart entre les points de vue, pour mieux décider de ce qui est recevable ou pas.» En provoquant la discussion avec Sébastien, Sandrine aurait stoppé l'escalade du conflit. Ce réfractaire de la première heure n'aurait plus été un frein au projet.

8 Mélanie refuse de brancher sa caméra
Organisation hybride oblige, Bertrand convoque régulièrement ses équipes en visio. Parmi ses collaborateurs, Mélanie rechigne à brancher sa caméra. La récalcitrante menace d'entraîner les autres participants dans cette fronde. Au risque de saper l'autorité de Bertrand, qui n'a aucune envie de se retrouver confronté à une réunion d'écrans noirs.



LES SOLUTIONS / «Bertrand doit expliquer pourquoi il tient à ce que chacun branche sa caméra», recommande Claudio Vandi, Content Director chez Numa, qui propose dans son catalogue une formation pratique aux «conversations difficiles». Bertrand peut arguer que cela facilite l'échange, puisque cela lui permet de voir celles et ceux qui lèvent la main pour demander la parole. Il peut aussi suggérer d'utiliser des fonds d'écran virtuels à ceux qui ne souhaitent pas montrer leur intérieur. Autre astuce propre à calmer le jeu : ne pas imposer la caméra à toutes les réunions. Mais, quand on la requiert, préciser dans l'invitation : «caméra branchée». Enfin, «le manager gagnerait en crédibilité à user de la réunion à bon escient, c'est-à-dire pour échanger et non pour informer», précise Claudio Vandi. Pour cela, il existe d'autres outils, comme les notes vocales... ou un bon vieux mail !

9 Ludovic ne remplit pas ses objectifs
Dans cette licorne du commerce en ligne, Arnaud, Lead Product Manager, s'aperçoit que l'un de ses équipiers, Ludovic, prend du retard sur son objectif trimestriel, le développement d'une fonctionnalité. Toute son équipe risque d'en pâtir. Arnaud vient en aide à Ludovic en lui proposant de simplifier cette fonctionnalité pour s'assurer de la livrer à temps. Malgré ce coup de pouce, le développeur achève son travail avec dix jours de retard. Son manager ne peut pas passer l'éponge sur cet impair. Il décide de réduire sa prime. Comment annoncer cette sanction en face-à-face ?

LES SOLUTIONS / «J'ai pris le temps de préparer la discussion afin d'être précis sur les faits», explique le manager. Arnaud s'est appuyé sur le cadre d'évaluation de la performance, défini par sa boîte pour l'ensemble des collaborateurs. «J'ai mis mes émotions de côté pour juger non pas la personne mais le résultat», poursuit le N + 1 qui a déployé la même rigueur à calculer avec Ludovic la décote de sa prime. «Nous avons trouvé ensemble un compromis de telle sorte qu'il estime juste la décision.» Arnaud a aussi appliqué cette astuce apprise lors d'un workshop chez Numa : il a eu cette conversation avec son collaborateur en fin de journée, de telle sorte que si la discussion virait à l'aigre, Ludovic ne propage pas sa mauvaise humeur au sein de l'équipe. *

⇨ Par Marion Perrier et Christine Halary