



DR

**Nathalie Piers**

Consultante et formatrice en management

nathalie.piers@yahoo.fr

# L'ENTRETIEN DE RECADRAGE, UN DÉFI POUR LE MANAGER

Lire sur ce thème  
notre article en page 14

**Réussir un entretien de recadrage, c'est faire utile, tout en évitant que ça dérape. Un double défi difficile à relever.**

«... Pas évident de devoir recadrer un collaborateur que l'on côtoie tous les jours... ». Il est tellement plus facile d'imiter l'autruche et d'attendre que la personne ait LA révélation soudaine... Et en attendant, vos frustrations s'accumulent. Son attitude s'enracine, devient « normale », peut faire des émules auprès d'autres agents... ou les agacer sérieusement. « *Qui ne dit mot consent* » : vous devez réagir, et rapidement, en marquant le coup par un entretien formel.

## Sortir du reproche

La règle d'or pour recadrer une personne tout en préservant avec elle une relation de qualité ? Préparer cet entretien, en rassemblant notamment tous les faits, précis, récents, vérifiés. S'appuyer sur les faits permettra de sortir de l'émotionnel, de passer du « *vous êtes* » (négligent, peu fiable...) au « *vous faites* » (des rapports en retard, etc.) ».

Sortir du reproche pour aller vers de réelles propositions d'amélioration est une étape indispensable à franchir. Dans l'idéal, ces propositions émaneront de votre collaborateur. Si vous devez proposer vous-même les solutions, prenez garde à être le plus concret possible. Un agent administratif à qui l'on reprochait son accueil du public a fait, selon elle, de gros efforts : elle a changé de tenue vestimentaire... tout en continuant de délivrer des informations erronées au public. Pour éviter cet écueil, un outil particulièrement efficace : la reformulation par l'agent de l'action à mettre en œuvre, dans ses propres termes. En étant attentif à ses résistances. Une solution non acceptée n'en est pas une, elle ne sera pas (ou mal) appliquée.

## Sortir de l'affrontement

Avec certains agents, le recadrage peut provoquer de sérieuses montées d'adrénaline... Si la situation est déjà tendue, faire appel à une tierce personne permet de sortir d'une lecture trop émotionnelle de la situation... et d'éviter aussi l'accusation possible de harcèlement. Face à une réelle mauvaise foi, résister au jeu malsain du « ping-pong » consistant à contester chaque fait au détriment de l'enjeu du recadrage... Parfois, il est nécessaire de poser un ultimatum, rappeler fermement les conséquences concrètes en terme de sanctions possibles (vérifiées au préalable avec la DRH) si la situation ne change pas.

Autre défi : conclure positivement ce recadrage. Cet entretien est aussi l'occasion (mais pas la seule !) de valoriser ce qui fonctionne, là aussi sur la base de faits définis. Fixer dès à présent un prochain entretien permettra de faire le point, encourager les progrès accomplis. Le recadrage est avant tout une occasion pour l'agent de s'améliorer...

Pour qu'il y ait un recadrage, il faut qu'il y ait eu cadrage au démarrage... Ce cadre était-il suffisamment bien expliqué ? Le manquement d'un agent est aussi une bonne occasion de faire le point sur ses propres pratiques managériales. L'opportunité aussi de mettre en place, si ce n'est déjà fait, des outils objectifs permettant de mesurer les écarts avec la situation souhaitée (tableau de bord, référentiel...), donnant des repères aux agents. Un événement a priori négatif, l'erreur d'un agent, peut parfois générer de réelles améliorations au bénéfice de toute la structure quand il est correctement géré dans le cadre d'un entretien constructif où chacun est prêt à se remettre en cause. ■