



Conduire un entretien de recadrage

Un entretien de recadrage peut être défini comme une rencontre entre un agent et son supérieur suite à une erreur ou à un écart au règlement (comportement, retards répétés...). Le terme recadrage renvoie au fait que lors de son arrivée dans l'équipe, la personne a déjà été mise au courant des règles qui régissent son environnement.

Les managers ne sont pas forcément bien formés à cet exercice et les erreurs peuvent vite le rendre inutile, voir contre-productif. Voici une petite liste des principales erreurs à ne pas commettre :

- Ne pas organiser d'entretien de recadrage alors qu'il est nécessaire. Pensez que les choses s'arrangeront d'elles-mêmes n'est pas toujours bonne solution, surtout si vous estimez qu'il serait nécessaire.
- Considérer qu'un entretien de recadrage est un moment de dispute. Bien au contraire un entretien de recadrage est un exercice dans lequel tout le monde doit ressortir vainqueur avec une notion de gagnant/gagnant, notamment l'établissement ou l'équipe pour laquelle vous travaillez.
- Confondre l'entretien de recadrage avec un entretien disciplinaire. Un entretien disciplinaire est réservé aux cas plus graves comme les fautes ou pour un comportement inadapté qui aurait subsisté après un entretien de recadrage. Dans un entretien disciplinaire, (c'est une sanction qui est recherchée.
- Faire preuve d'agressivité à l'encontre de l'agent. En tant que manager il est de votre responsabilité de poser les choses clairement et de faire part de votre mécontentement, sans pour autant s'énerver. Dans la mesure où cette rencontre doit permettre de poser les choses à plat, le calme est de rigueur. En maîtrisant vos émotions, vous serez plus à même de vous focaliser sur vos propos.

Cas pratique : Vis à vis de votre expérience, replongez vous dans un entretien de recadrage que vous auriez aimé faire ou que vous avez été amené à faire en reprenant les étapes suivantes

1/ Préparer la rencontre

L'entretien de recadrage est délicat et l'exercice n'est pas facile. Les paroles risquent de dépasser les propos et les émotions risquent de parasiter l'entretien. Ne pas céder à l'urgence, ni à la pression et programmer l'entretien avec une convocation ultérieure de l'intéressé.

Il est nécessaire en amont de structurer son propos : comment aborder le sujet ? Que dire à la personne ? Quelles solutions sont envisageables ? Quelles questions poser ?...

Il est également important de réunir les éléments nécessaires venant appuyer vos propos et reproches (missions de l'agent, nature du comportement, avis de ses collègues...).

2/ Accueillir le collaborateur

L'agent qui a été convoqué va probablement se positionner dans une attitude défensive le jour de la rencontre. Il est dans la crainte et aura à cœur de se défendre.

L'idée n'est pas d'aller à la confrontation (sauf si c'est nécessaire) mais de replacer tout le monde dans la part de responsabilité qui lui appartient.

Votre propre attitude va influencer celle de votre contradicteur et il est important de laisser penser que votre démarche est dans la recherche de solutions plutôt que dans l'accusation et la critique. La tension, si elle existe doit dès, le début de l'entretien, disparaître.

Rien ne sert d'afficher un visage fermé, d'adopter une attitude moralisatrice, d'opter pour un ton froid. Restez donc neutre et si vous devez afficher des émotions de temps à autre pour "appuyer" vos dires, faites le avec modération.

3/ Présenter les faits ainsi que leurs conséquences

Le but n'est pas de demander que l'agent avoue son erreur mais bien qu'il prenne conscience que ces agissements sont une erreur. La nuance à son toute importance et permet d'éviter d'être dans un réquisitoire. Ce n'est que de cette manière que l'agent pourra se responsabiliser et capitaliser suite à cet entretien.

Adoptez la méthodologie DESC ou de la CNV en décrivant les faits et uniquement les faits. Contentez-vous de lui expliquer calmement en quoi il a commis un écart, et dans quelle mesure l'activité de l'équipe a été impactée.

Rapportez ces faits à une valeur de l'établissement qui doit être connue de tout le monde et qui n'a manifestement pas été respectée.

4/ Écouter ce qu'a à dire le collaborateur

Il est nécessaire d'écouter le collaborateur dans la justification de ces agissements et de recueillir sa perception des choses. Un entretien de recadrage n'est pas un monologue punitif mais a, au contraire, pour raison d'être de conduire un échange constructif.

Si l'agent nie tout en bloc ou essaie à tout prix de reporter la faute sur autrui, vous allez devoir lui montrer qu'il doit assumer la responsabilité de ses erreurs, notamment en le questionnant.

A l'inverse, si son propos est structuré et qu'il cherche simplement à nuancer ou expliquer certains points, soyez à l'écoute de ces justifications et remettez en cause certaines de vos certitudes qui ne pourraient pas être fondées.

Cet échange va servir au moment de convenir des mesures à prendre.

5/ Prendre des engagements

Une fois que les points de vue ont été échangés, il n'est pas opportun, notamment en cas de désaccord, de s'éterniser sur les faits. L'heure est maintenant à la détermination d'une solution, si possible coconstruite, entre les deux parties.

Puisque l'idée est d'aboutir à une solution constructive, demandez à l'agent ce qu'il pourrait faire pour que la situation ne se reproduise plus, ce dont il a besoin pour s'améliorer ou être accompagné.

Actez d'un plan d'action et d'engagements participant à la mise en œuvre concrète de la résolution de la problématique.

Ne vous engagez pas sur des promesses que vous ne pourriez pas tenir et remettez à plus tard certaines décisions dont les paramètres ne dépendent pas entièrement de vous.

6/ Synthétiser les propos

Synthétiser le teneur des débats et ne pas laisser place aux non-dits.

Il est nécessaire de vérifier que l'intéressé a bien compris ce qui lui était reproché et de son implication envers les solutions décidées.

Il peut également être pertinent pour vous de vous accorder avec l'employé sur une date future à laquelle vous ferez un point concernant l'évolution de la situation.

Conclure l'entretien

La rencontre ne doit pas s'éterniser.

A la fin, remerciez votre collaborateur pour ce temps d'échange, manifestez lui votre confiance et invitez le à venir vous trouver en cas de problème. Dans les jours qui suivent l'entretien de recadrage, évitez de vous focaliser ouvertement sur l'agent afin qu'il n'ait pas l'impression d'être épié en permanence et que la confiance reste de mise.

Vous pouvez/devez également décider de consigner vos échanges par écrit si vous sentez que cela pourra être utile (mauvaise foi, risque de récurrence, agressivité...).