

VOUS ET VOS ÉQUIPES

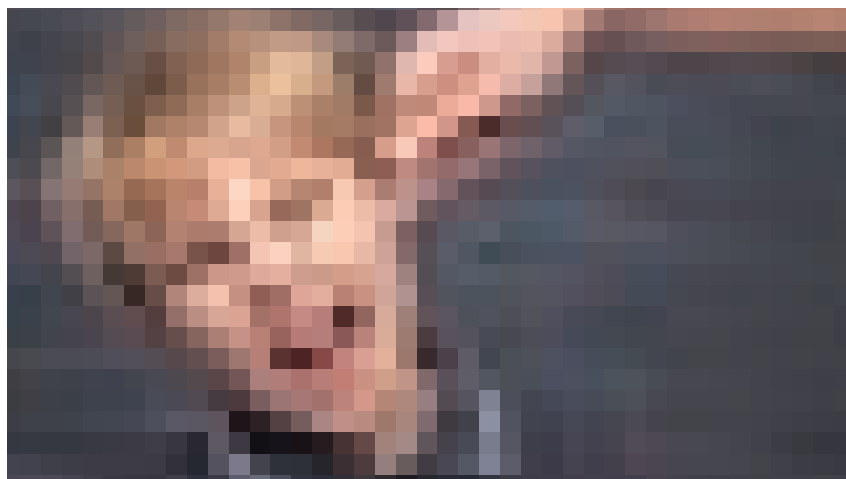
Comment recadrez-vous ?

On n'aime jamais être remis en cause... recadré, comme on dit maintenant dans l'entreprise. Parce que le recadrage est forcément vécu comme un reproche personnel. Raisons de plus pour pratiquer cet exercice avec savoir-faire.

Si l'on vous a confié des responsabilités, c'est que vous avez développé des compétences. Or, vous devez cette progression aux nombreux recadrages dont vous avez bénéficié depuis votre enfance. Nous sommes tous en effet redevables des nombreuses remises en cause qui nous ont permis d'acquérir des connaissances et d'intégrer des réflexes intellectuels. Depuis l'instituteur qui nous montrait l'erreur de calcul ou d'orthographe, jusqu'à notre manager actuel qui nous demande parfois d'adopter une autre posture dans une relation ou un dossier. Ces injonctions sont autant de remises en cause de nos représentations spontanées. Or, changer de croyance ou d'attitude contrarie généralement nos pulsions et notre susceptibilité... Nous n'aimons pas être remis en cause, surtout lorsque nous confondons notre personne et notre fonction. Il en est de même pour les membres de votre équipe ou de toute personne à laquelle vous allez demander une modification de comportement ou de décision.

Restez-en aux faits

Examinons un cas pratique : Paul devait effectuer une tâche pour la semaine dernière et vous constatez qu'il ne l'a toujours pas fait et que cela va poser problème. Vous l'avez relancé par téléphone ou par mail puisqu'il n'est pas localisé près de vous et aujourd'hui vous décidez de le rencontrer, c'est-à-dire de l'affronter. Nous voilà au cœur de la fonction managériale – si vous ne fuyez pas votre responsabilité bien sûr... Comment allez-vous vous y



BLIZNETSOV - ISTOCK

prendre : débouler sur son poste de travail en vidant votre sac de récriminations accumulées ? Le convoquer solennellement dans votre bureau ? Aborder incidemment la question lors d'un contact improvisé ? Affronter sereinement la situation en se limitant aux faits avant d'écouter son explication ? Déjà, première précaution, évitez l'emploi du verbe être car il traduit d'emblée un jugement global de la personne de Paul, alors que vous souhaitez seulement pointer un délai non tenu. Votre vigilance doit se concentrer sur les éléments factuels du problème pour contenir l'expression de votre irritation légitime. Vous ne tolérez pas le retard mais vous ne développez pas pour autant un sentiment négatif envers Paul lui-même. Vous évaluez en effet un acte commis ou omis dans l'exercice d'une fonction, vous ne jugez pas une personne !

Prenez votre temps

Cela suppose déjà que vous n'entamiez pas ce recadrage à chaud sous

le coup d'une forte émotion qui vous entraînerait dans le marais de l'affectif. Dans ce marais, vous ne maîtriseriez plus la situation, vous vous embourberiez dans le duel de vos perceptions subjectives réciproques. Vous déclencheriez une réaction émotive qui ouvre le champ stérile allant de la culpabilisation infantile au conflit ouvert. Vous souhaitez simplement pointer le retard que vous ne pouvez admettre en tant que responsable (étymologiquement : *responsum* = se porter garant). Ce n'est donc pas parce que vous êtes de mauvaise humeur ou que vous en voulez à Paul que vous lui signifiez ce déficit ponctuel, mais bien parce que vous souhaitez enclencher un raisonnement, faire appel à son intelligence, à sa capacité de discernement, bref vous souhaitez le faire progresser dans son professionnalisme. Donc, tout simplement, vous rendez service à Paul comme on vous a rendu service chaque fois que factuellement on vous a remis en cause d'une manière objective. ♦ **Henri Pérouze**