

Introduction

Beaucoup de salariés à qui on demande de s'adapter constamment sont en souffrance morale et physique dans un monde en crise et en perpétuel changement. D'autres ont la passion de leur métier, mais sont las de leurs conditions de travail, de la pression managériale et du manque de reconnaissance de leurs employeurs. D'autres encore sont heureux de travailler, mais accordent plus d'importance à leur vie familiale que professionnelle. Les sondages montrent que le plaisir joue un rôle fondamental dans la motivation, dépassant même pour certains la rémunération. Pour résumer les diverses enquêtes récentes, le travail reste à la fois une source d'épanouissement personnel, donne un statut social (une place au sein de la société) et reste une contrainte obligée pour gagner de l'argent.

Il en ressort globalement que la rémunération, l'intérêt du travail et l'ambiance restent les trois piliers de la motivation. Selon les catégories socio-professionnelles, les responsabilités et les possibilités d'évolution au sein de l'entreprise sont des facteurs de motivation. Depuis la crise économique, la sécurité de l'emploi est devenue un critère de fidélité des salariés.

Le sentiment général que la recherche du profit n'est plus que la seule finalité de l'entreprise a fortement dégradé son image et celle de ses dirigeants. La perte de sens au travail a été accentuée par la perte de confiance dans les entreprises. Toutes les stratégies semblent orientées vers le court terme avec les conséquences que l'on connaît : perte de sens, confusion face à la multiplicité des projets, peur de l'avenir, pression des objectifs, désengagement des équipes, absentéisme, turnover, suicides...

Les salariés ont le sentiment d'être de plus en plus sollicités tandis que les moyens au service de l'humain ont diminué. Les managers de proxi-

mité et les services RH ont été réduits, leurs tâches ont été multipliées et leurs marges de manœuvre restreintes. Si bien que désormais, dans l'inconscient collectif la méfiance s'est installée tandis que les managers désertent le terrain au profit de leur bureau et de leurs tableaux de bord. Or, sans proximité la relation cesse. Il sera alors très difficile de la rétablir lors d'entretiens d'évaluation et de recadrage. L'entreprise qui réduit le lien de proximité tue l'esprit d'initiative, bureaucratise son fonctionnement, n'optimise pas la combinaison productive par la coopération et n'anticipe pas les problèmes.

D'ailleurs comment peut-on imaginer faire reposer la performance sur une indifférence générale vis-à-vis de ceux qui en sont les acteurs ? Sans le regard et la parole d'autrui, l'individu n'existe pas. Les échanges, les rites de l'entreprise, l'approbation sur le travail bien fait, la transmission des savoir-faire créent le climat social, l'épanouissement personnel et le sentiment d'appartenance.

C'est pourquoi, l'entretien de recadrage devrait être une rencontre parmi d'autres. Le manager est porteur de la vision de l'entreprise et à ce titre communique régulièrement auprès de collaborateurs mobilisés en vue de donner du sens à l'action. Les échanges réguliers créent un climat propice à la coopération et à la réussite globale car chacun trouve du plaisir et de l'intérêt dans l'action. Ce management s'inscrit dans un environnement de confiance et de dons : don de temps, d'écoute, de partage d'informations, d'encouragements de la part du management. Mais si le manager est coupé de son équipe et de l'affect, il fait naître le désenchantement.

La demande des salariés est explicite. S'ils comprennent que le succès d'une entreprise dépend de son innovation, de sa capacité à s'adapter et à dégager des résultats, ils veulent que les patrons et les managers s'engagent dans une démarche de qualité de vie au travail en améliorant la communication interne, l'environnement, et en optimisant les conditions de travail. Pris entre « le marteau et l'enclume », limités dans leur autonomie et les moyens, le middle management doit jongler entre les exigences de sa hiérarchie et les demandes du terrain.

Alors qu'il est urgent de réconcilier le salarié avec l'entreprise parce que ce lien est générateur de performance et d'innovation, l'entretien de recadrage semble tomber comme un cheveu sur la soupe. Assimilé le plus souvent à une « remontée de bretelles », le salarié convoqué à un entretien

de recadrage s'attend à être remis en place, à subir des remontrances, des critiques sur son travail ou son attitude.

C'est dans ce contexte de désamour, de méfiance, de désengagement et de crainte que vous, manager, allez devoir faire votre entretien de recadrage, non seulement sans démotiver votre collaborateur mais en redonnant du sens et du plaisir à l'action. Difficile ? Impossible ? Je vous laisse découvrir le contraire...

C'est dans la difficulté que l'on reconnaît les meilleurs managers !

Chapitre 1

Qu'est-ce qu'un entretien de recadrage ?

Définition

L'un des rôles du manager est d'encadrer l'équipe et d'apporter son soutien. Des règles de fonctionnement et des modalités de travail ont été établies. Elles sont les mêmes pour tous. Elles constituent le cadre dans lequel les droits et les devoirs de chaque partie au contrat sont définis. Ces règles sont connues de l'équipe et doivent être respectées par ses membres. Chacun connaît son rôle et ses missions au sein de l'équipe et contribue à une mission commune. C'est ce cadre qui garantit l'équité de traitement entre les collaborateurs. Parallèlement à ces règles formalisées, cohabitent des règles implicites qui relèvent du comportement (ce qui se fait de ce qui ne se fait pas) et de la culture d'entreprise.

Le cadre

Ce que nous sommes

(mission de l'entreprise, valeurs, culture d'entreprise, vision, codes de reconnaissance, cohésion réelle...)

Ce que nous faisons

(métier, qualité, communication, gestion, politique RH, plan d'actions...)

Comment nous nous comportons

(règlement intérieur, contrat de travail, consignes de sécurité : règles connues et acceptées, mode de prise de décisions, respect des personnes et du matériel...)

On parle de recadrage car dans un premier temps il y a déjà eu cadrage. Auparavant, vous avez émis des remarques au collaborateur de manière informelle pour les raisons suivantes :

- un manquement au règlement ;
- un comportement inadapté vis-à-vis d'un client, d'un collègue de travail, d'un patient pour le milieu hospitalier ou d'un comportement perturbateur au sein de l'équipe ou une contestation de l'autorité ;
- une absence de motivation, d'implication dans le travail (problème de rigueur, non-respect des délais, manque d'adhésion...) ;
- des retards récurrents ;
- un manque de résultats ;
- de non-conformités par rapport à un travail donné, une procédure, un protocole ;
- un manque d'initiatives, d'esprit d'analyse, de flexibilité, d'esprit d'équipe... ;
- une démotivation ;
- un conflit au sein de l'équipe imputé au collaborateur.

En résumé, l'entretien de recadrage s'impose lorsqu'en tant que manager :

- vous avez constaté des dysfonctionnements, un écart de comportement ou de performance ;
- vous avez rappelé au collaborateur ses obligations de manière informelle : le cadre, c'est-à-dire ce que vous attendez de lui compte tenu de sa

fonction : activités, responsabilités, missions, compétences nécessaires à la fonction, objectifs... ;

- vous avez remarqué que ce dernier n'a pas entrepris de modifications par rapport aux faits reprochés ou aux résultats professionnels constatés ;
- vous pensez, cependant, que cet écart ne relève pas d'une sanction disciplinaire et que le collaborateur peut progresser !

Par qui ?

Par le manager. Vous êtes le garant du cadre et de la règle du jeu. Toute personne hors-jeu doit être recadrée.

Il vous appartient d'encadrer, de diriger, d'organiser, de contrôler, de coordonner, d'anticiper et de motiver une équipe pour travailler ensemble et atteindre des objectifs communs tout en instaurant un climat de confiance et d'harmonie. Cette équipe vous suivra – ou pas — selon votre comportement, vos valeurs et vos attitudes. On ne s'impose pas leader, on est choisi par le groupe parce qu'on donne du sens au travail et qu'on partage une vision. Autrement dit, le leader est légitimé par l'équipe. Par cette légitimité, vos collaborateurs acceptent et reconnaissent votre autorité parce que vous êtes crédible et exemplaire. Il y a libre adhésion. Si vous êtes passionné par l'entreprise et les hommes qui la font vivre, vous vous mettez à leur service. Et c'est parce que vous donnez, que l'on vous rend. En revanche, on attend de vous que vous soyez juste et équitable. Si un collaborateur sort du cadre, il vous revient le devoir de procéder à un entretien de recadrage.

Chaque collaborateur se sent reconnu et souhaite progresser pour développer ses compétences techniques et relationnelles. Vous savez instaurer un sentiment d'appartenance et restaurer la confiance lorsqu'elle se dégrade. Votre désir de vous engager dans des réalisations ambitieuses sans chercher à convaincre à tout prix, permet à l'équipe de se projeter à son tour. Vous tenez vos objectifs car vous faites grandir vos collaborateurs dans l'action.

Que faut-il faire lorsque l'un d'eux se met hors-jeu ?

L'entretien de recadrage n'est pas une technique sortie du chapeau

Il doit s'intégrer dans une politique globale de management et de vraie gestion des ressources humaines. Il faut entendre par « vraie gestion », un management qui donne de l'enthousiasme, des repères tangibles (valeurs, bonnes pratiques, respect des engagements pris, exigences légitimes...) et du sens au travail. Un management où l'entreprise reconnaît que le capital humain crée de la valeur. Et non un management où les salariés sont considérés comme une charge qu'il faut réduire sans cesse pour accroître la rentabilité de la société. Dans ces entreprises ignorantes de la richesse de leur capital humain, le collaborateur n'est vu par le DRH qu'à son embauche et à son départ. L'entretien d'évaluation est trop souvent perçu comme une obligation, un moment d'échanges objectifs sur la qualité du travail réalisé, suivi d'une réflexion sur le développement du potentiel du collaborateur.

Si vous n'avez jamais félicité ou valorisé votre collaborateur lorsqu'il a été efficace, il sera animé d'un sentiment d'injustice lors d'un entretien de recadrage en écoutant des reproches même si ces derniers sont justifiés. De ce fait, non seulement le collaborateur ne va pas chercher à améliorer la situation reprochée, mais il existe de fortes probabilités pour que cet entretien le démotive.

L'entretien de recadrage se situe donc à la fois dans une démarche de proximité des managers et d'une politique RH proche des hommes. Cette dernière consiste à assurer l'adéquation entre les besoins de l'entreprise et ses ressources humaines en accord avec sa mission, sa culture, ses valeurs et son éthique.

La culture d'entreprise se construit au fil du temps et donne « un esprit maison ». Elle est constituée de valeurs, de convictions, de pratiques courantes et de traditions qui sont communes à tous les salariés et orientent leurs comportements. Elle représente la vie de l'entreprise : son histoire, sa raison d'être ou sa finalité, son éthique, sa manière de communiquer... Elle s'exprime à travers des rituels, un langage spécifique, des règles de vie en communauté, explicites ou implicites, la manière d'affronter les problèmes, de vivre les changements... La cohésion se forme autour de la vision et de la culture d'entreprise qui est son âme.

La politique RH est à son apogée quand la stratégie de l'entreprise s'accorde avec les projets individuels, qu'elle est soutenue par la direction générale, qu'elle est capable d'anticiper les problèmes et les évolutions en s'adossant à la stratégie de l'entreprise.

La politique de gestion de ressources humaines doit être structurée. Pour gérer les emplois et les compétences puis les faire évoluer, les entreprises se sont dotées de nombreux outils, mais ces outils doivent servir à la fois la communauté et ses membres. Pour mémoire :

- **L'analyse des emplois** permet une description détaillée sur les emplois, les tâches et les exigences en termes de savoir, savoir-faire et de comportements.

- **La fiche de poste ou de fonctions** décrit l'unité ou le service d'affectation, la mission principale du poste, les responsabilités principales, les attributions, les activités, la situation du collaborateur dans l'organigramme, sa marge d'autonomie, les compétences, les connaissances requises, les qualités humaines et relationnelles, la revue des moyens dépendant de sa fonction : matériels, techniques, financiers, humains et les indicateurs de performance. Cette fiche est utilisée à la fois dans l'entretien de recadrage et l'entretien d'évaluation.

- **Le référentiel des métiers et des compétences** : la compétence est la résultante de la mise en œuvre combinée de savoirs, de savoir-faire, de savoir-être et de savoir-agir. La compétence s'observe à travers sa mise en œuvre et se réfère toujours à des personnes. Une personne est réputée compétente parce qu'elle « est capable de... » :

- Combiner et de mobiliser des connaissances théoriques et procédurales, des apprentissages techniques, des habiletés, de l'expérience qui correspondent aux exigences attendues, à des normes, aux « règles de l'art ».
- Entreprendre et mener à bien des activités, des missions, des tâches, des contributions transversales.
- Adopter des attitudes attendues.
- Utiliser ses aptitudes, assumer des niveaux de responsabilité et/ou d'autonomie.
- Résoudre des problèmes.

- Créer de la valeur, produire les effets attendus (services, produits) satisfaisant à des critères de performance.

En revanche, il faut que la personne puisse exercer sa compétence. Il ne suffit pas de savoir-agir ou de vouloir agir, il faut pouvoir agir. Ainsi la compétence individuelle doit être soutenue par la compétence collective et institutionnelle. Autrement dit, par le manager.

- **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** est un outil de pilotage pour l'entreprise qui permet :

- d'avoir une vision claire des compétences au sein de l'entreprise, d'identifier les postes stratégiques ;
- d'anticiper l'évolution des métiers, des effectifs, compte tenu de la pyramide des âges, des changements d'organisation, les besoins futurs en recrutement, en formation pour accroître la compétitivité ;
- de repérer, mobiliser et développer les compétences individuelles et collectives ;
- de favoriser la mobilité interne et fidéliser le personnel ;
- de faire évoluer les pratiques managériales pour responsabiliser le personnel ;
- d'accompagner les changements stratégiques ;
- d'identifier les profils requis pour les recrutements ;
- de permettre à chaque salarié d'élaborer et de mettre en œuvre un projet d'évolution.

- **Le plan de formation** est réalisé à partir de :

- l'analyse des besoins et des axes stratégiques (nouveaux projets, changement de technologie, problèmes organisationnels, activité de l'entreprise, certification, tutorat, etc.) ;
- l'évolution des emplois et des compétences ;
- l'analyse des demandes des managers de proximité, des salariés.

Il regroupe :

- l'ensemble des actions de formation définies dans le cadre de la politique de gestion du personnel de l'entreprise : adaptation au poste de travail, évolution ou maintien dans l'emploi, action de formation à la sécurité, développement des compétences, droits individuels dans le compte personnel de formation ;

- le nombre d'heures correspondant, les salariés concernés et le budget prévisionnel ;
- des actions de bilans de compétences ;
- de validation des acquis de l'expérience (VAE) ;
- et des formations qui participent à la lutte contre l'illettrisme.

L'élaboration du plan de formation est assurée sous la responsabilité de l'employeur, après consultation des représentants du personnel.

- **Le livret d'accueil** : remis lors de l'embauche, il présente des éléments utiles et pratiques pour permettre l'intégration du salarié comme par exemple :

- la philosophie de l'entreprise, ses missions, ses valeurs, etc.,
- l'organisation de l'entreprise : organigramme, services, horaires, etc.,
- les aspects pratiques : vestiaire, cantine, vêtements professionnels, etc.,
- les informations nécessaires : règlement intérieur, convention collective, CE, DP, CHSCT, etc.,
- les consignes d'hygiène et de sécurité,
- l'absentéisme,
- l'égalité hommes-femmes,
- l'épargne salariale, etc.

- **L'entretien annuel d'évaluation** : est l'occasion d'un échange formalisé entre un salarié et son n+1 pour faire le bilan de l'année écoulée, reconnaître la performance quand elle existe, valoriser l'implication dans la mise en œuvre des axes de progrès antérieurs, constater également un écart entre les résultats attendus et les résultats réels, rechercher des axes d'amélioration et réfléchir ensemble à l'évolution des compétences. Il est basé à la fois sur l'autoévaluation du collaborateur et des indicateurs précis de maîtrise de la fonction.

- **La politique de rémunération** : équitable, motivante, elle assure la fidélité des salariés dans un contexte de mondialisation, elle comprend les composantes de la rémunération, les avantages en nature, les avantages statutaires (avantages sociaux, œuvres du comité d'entreprise, prêt, etc.), la participation aux bénéfices, les primes d'intéressement, les primes d'objectifs.

- **Le SIRH** : Système d'information des ressources humaines couvre tout ou partie des processus de la gestion des ressources humaines : GPEC, paie, gestion du temps, des congés, des activités (reportings), des notes de frais, formation, recrutement, l'optimisation de la gestion de talents, etc.
- **Le portail RH** : dans les groupes, il permet au DRH des différentes agences, des établissements d'avoir accès aux procédures RH du groupe, aux actualités juridiques, aux supports et modèles (contrat de travail, entretien d'évaluation, pénibilité, rupture de contrat...), etc.
- **L'ERM** : Employee Relation Management c'est un portail visant à faire remonter l'information des salariés vers le DRH.
- **People Review** : temps dédié à l'identification des hommes clés de l'entreprise afin d'être attentif à l'évolution de leur potentiel pour les faire accéder à des postes à responsabilités (coaching, formation, suivi managérial, mobilité...).

La réussite de chacun favorisant la réussite de l'entreprise, c'est dans cet esprit que s'inscrit l'entretien de recadrage.

La différence entre un entretien de recadrage et un entretien disciplinaire

Avant de convoquer un salarié à un entretien, il faut déterminer au préalable si les faits reprochés relèvent d'un entretien de recadrage ou disciplinaire car le fond et la forme diffèrent profondément.

Le salarié doit exécuter son travail en respectant les directives de l'employeur et le règlement intérieur. Si le salarié a une fiche de poste, cette dernière mentionne les fonctions et les activités liées à son poste de travail. En tant que manager, c'est à vous qu'il incombe d'apprécier la nature de la faute avant de convoquer votre collaborateur. La sanction doit être proportionnée à la faute commise et être en phase avec les sanctions prises précédemment. En effet, par souci d'équité, il ne peut y avoir deux poids deux mesures pour une même faute.

Le règlement intérieur de l'entreprise contient les sanctions qui peuvent être prises dans l'entreprise ainsi que l'échelle de gravité : avertissement, blâme, mise à pied, mutation, rétrogradation et sanction plus grave : licenciement. Une sanction ne peut être prononcée contre un salarié que si elle y est prévue.

Si vous envisagez de prendre une sanction à l'encontre du salarié, vous appliquez la procédure disciplinaire en fonction de la gravité de la faute. L'employeur est tenu par l'échelle des sanctions disciplinaires qu'il fixe. Cela signifie que vous ne pouvez pas prendre à l'encontre du salarié une autre sanction que celle figurant dans le règlement intérieur.

Constitue une sanction toute mesure, autre que les observations verbales, prise par l'employeur à la suite d'un agissement du salarié considéré par l'employeur comme fautif, que cette mesure soit de nature à affecter immédiatement ou non la présence du salarié dans l'entreprise, sa fonction, sa carrière ou sa rémunération.

Avant de prendre une sanction, autre qu'un avertissement, vous devez convoquer le salarié à un entretien préalable en précisant l'objet, la date, l'heure et le lieu de l'entretien. Dans la convocation, vous mentionnez à votre collaborateur qu'il peut se faire assister par une personne de son choix appartenant au personnel de l'entreprise. La convocation à l'entretien et la notification de la sanction doivent être faites par lettre recommandée ou remise en main propre contre décharge. Le salarié est informé par écrit de la nature et des motifs de la sanction envisagée à son égard. Lorsque les faits reprochés au salarié sont d'une particulière gravité et rendent impossible son maintien dans l'entreprise, l'employeur peut prendre à son encontre une mesure conservatoire de mise à pied à effet immédiat : une mise à pied conservatoire.

Le licenciement peut être prononcé consécutivement à une faute réelle ou sérieuse, grave ou lourde. Une faute grave constitue une violation des obligations découlant du contrat de travail ou des relations de travail rendant impossible le maintien du salarié dans l'entreprise pendant la durée du préavis. Elle implique donc de mettre en œuvre une procédure de licenciement dès la connaissance des faits. La faute lourde se caractérise, quant à elle, à l'intention de nuire à l'entreprise ou à l'employeur.

RECADRER SANS DÉMOTIVER

L'entretien de recadrage ne peut pas donner lieu à une sanction. Il n'a pas cette vocation. Si vous optez pour l'entretien de recadrage, la convocation est orale. Vous prenez rendez-vous avec votre collaborateur en précisant la date, l'heure, le lieu et la raison de l'entretien.

Lors de l'entretien de recadrage, le salarié ou collaborateur vient seul. Il n'a pas à être assisté par une personne de son choix appartenant au personnel de l'entreprise comme dans le cadre d'une procédure disciplinaire.