



## FAUT-IL POSER UN CADRE ET PRENDRE LE RISQUE DE NE PAS ÊTRE APPRÉCIÉ ?

Difficile de faire fonctionner un collectif d'humains sans cadre. En son absence, les dérives peuvent vite se produire. L'efficacité, le processus créatif, exigent un cadre. Si dans l'entreprise on compte souvent sur les RH pour le fixer, in fine le manager en est le garant. Mais quels risques relationnels y a-t-il à poser un cadre ?

### UN CADRE N'EST PAS FORCÉMENT UN CARCAN

Trop souvent proposer un cadre est vécu comme une rigidité qu'il faut combattre ou critiquer. L'exemple du télétravail est à ce titre intéressant. En effet, suite au Covid les RH ont souvent été attendues sur un dispositif négocié avec les partenaires sociaux. Très vite, les managers et les collaborateurs ont réagi en trouvant l'accord conclu trop restrictif ou trop permissif, en tous les cas non adapté à certaines attentes ou cas particuliers. Car le cadre doit fonctionner pour le plus grand nombre. Pour autant, cela n'exclut pas des

exceptions ou des règles dérogatoires tant qu'elles ne deviennent pas le cas général.

Le cadre précise le fonctionnement de l'entreprise. Aux valeurs et au règlement intérieur qui s'appliquent à tous, il faut ajouter le fonctionnement quotidien de l'entreprise, à savoir les différentes règles en lien avec le travail (ex. : poser des congés, utiliser ses RTT, l'usage du télétravail) et toutes les règles plus implicites du bon fonctionnement de l'équipe comme les modalités de partage d'information, le reporting, l'usage ou non de la visio avec caméra ou pas, les grands process à respecter ou encore les délais notamment de prévenance.

**Sandrine Caillé**

HUMAN TRANSFO

<https://human-transfo.com/>

Sandrine Caillé, fondatrice de Human Transfo met en mouvement les équipes, les managers et les dirigeants. Consultante depuis 25 ans, elle rend accessible la complexité humaine et permet d'atteindre les enjeux business en identifiant les comportements indispensables. Son approche est de transformer toute forme de résistance en énergie positive. Avec Human Transfo, (re)mettez l'humain au coeur des changements.



**À NOTER.** Plus qu'enlever des libertés, le cadre structure et permet le plus souvent de protéger les salariés. C'est par exemple le cas du droit à la déconnexion qui vise notamment à éviter toute forme de sur-engagement et à décourager les pratiques qui peuvent nuire à la santé et à l'efficacité à moyen ou long terme.

Comme en matière d'éducation, le manager qui ne cadre pas suffisamment les choses s'expose au risque de dérives et de devoir recadrer, ce qui pourra être perçu comme encore plus dur, notamment si un certain flou voire un laissez-faire ont été de mise pendant longtemps. Pour garantir l'équité au sein de son équipe, il doit recadrer les comportements dysfonctionnels. Ce sera d'autant plus simple s'il a fixé dès son arrivée un cadre clair des attendus, par exemple en termes d'esprit d'équipe.

### **FIXER UN CADRE EST-CE S'IMPOSER COMME LE BOSS ?**

L'un des premiers attendus du manager est de fixer le cadre. Ensuite, il en est le garant et donc il doit le tenir quitte à devoir recadrer en particulier les règles de fonctionnement de l'équipe et de l'entreprise que ce soit en termes de valeurs, de comportements, de congés... S'il laisse les choses dériver, le manager créera probablement de la frustration

chez ceux qui font l'effort de rester dans le cadre alors que ceux qui ne jouent pas le jeu collectif pourraient aller plus loin, faute de limite claire.

### **Est-on moins apprécié si on pose un cadre ?**

La question qui se cache derrière cette préoccupation est la notion d'équité, le cadre doit donc être juste. Il faut pourtant aller plus loin. De peur de passer pour les méchants, les psychorigides ou simplement de ne pas se sentir appréciés, certains managers ne cadrent pas assez et, pire encore, ne recadrent pas ce qui dysfonctionne dans leur équipe. Ils laissent faire. Leur autorité est alors en question voire l'estime que l'on peut avoir pour eux. Car de manière concrète, ils ne jouent pas leur rôle et n'apportent pas la valeur qu'ils sont censés apporter. Le pire, c'est que sur ce point la hiérarchie et les collaborateurs se rejoignent. Le manager ne donne satisfaction ni au-dessus, ni en dessous.

**A SAVOIR.** Comme le coach, le manager est statutairement en position haute sur le fait de déterminer un cadre, ce qui ne veut pas forcément dire qu'il est aussi en position haute sur la relation.

On peut tout à fait se montrer exigeant et remettre du cadre en ayant pour objectif de rendre service à ses collaborateurs, à l'équipe. Prenons l'exemple d'un jeune collaborateur qui est souvent négatif et qui critique l'entreprise y compris devant ses clients. Faut-il laisser faire si on est témoin de sa manière d'agir ? Bien sûr que non sauf à se dédouaner de sa responsabilité, même si ce collaborateur a par ailleurs d'excellents résultats.

La plupart du temps un comportement dysfonctionnel n'est pas complètement intentionnel. La personne ne se rend généralement pas compte de l'effet qu'elle produit. Elle a donc absolument besoin qu'on l'aide à en prendre conscience. Sans prise de conscience, pas de changement possible. Tant qu'on ne voit que les conséquences positives de nos actions, associé au confort de rester dans ses habitudes, aucun changement ne sera opéré. Le rôle du manager et sa valeur ajoutée sont donc bien d'aider à la prise de conscience et aussi de définir un cadre de fonctionnement efficace, de l'expli-

quer, d'y faire adhérer son équipe et de le mettre régulièrement en lumière.

**A FAIRE.** Dire ce qui peut être amélioré. Recadrer un comportement en restant respectueux, car c'est préférable au fait de laisser croire que ce qui est fait est bien. Ouvrir les yeux sur les impacts d'un comportement car cela est indispensable à la prise de conscience, laquelle est la première étape du changement. Être le garant du cadre car c'est la condition pour devenir un manager exigeant, mais juste.

### QUAND LE CADRE RASSURE

En période troublée ou de forte incertitude, le cadre rassure car il permet de reprendre du contrôle sur la situation. Un manager peut **proposer un cadre sans l'imposer** et surtout laisser de la marge de manœuvre sur la façon de faire. Tout est une question d'état d'esprit. Si le souhait est de mobiliser son équipe, il suffit de mettre en place un cadre minimaliste qui permet à chacun de trouver son espace de contribution.

*Témoignage client.* Camille pilote une équipe de 4 personnes qui programment des travaux. Elle demande un coaching pour pouvoir s'affirmer et accompagner son équipe en prenant de la hauteur et de la distance par rapport à l'opérationnel. Rapidement, elle met ainsi en place des délégations pendant ses absences en informant chacun de ses collaborateurs de ses prérogatives quand elle n'est pas là (elle part en formation plusieurs jours chaque mois pendant 1 an). Elle constate qu'elle reçoit peu de mails et d'appels urgents car chacun se sent responsabilisé. Dès la troisième séance de coaching, elle se rend compte qu'elle explique les choses de manière plus explicite et donne des deadlines précises quand elle confie de nouveaux sujets. Elle décide aussi d'assister au premier quart d'heure d'une réunion pour porter un sujet et ainsi sécuriser son collaborateur pour ensuite lui laisser la main sur la réunion. Lors d'une réunion d'équipe alors que les points de vue sont très éloignés, Camille commence par écouter attentivement sans donner son avis de manière tranchée. Elle rend ainsi possible le cadre d'échanges nourris, d'émulation et de synergies dans son équipe. En étant garante d'un cadre de dialogue respectueux et constructif, elle réussit à rendre l'échange efficace. En posant un cadre

temporalisé en proposant quelques jalons, elle limite le risque d'absence d'échéance claire. Par ailleurs, elle se montre également plus assertive avec sa manager, qui peut basculer dans une forme de micro-management, en lui faisant valider les périmètres de ses collaborateurs et en discutant plus directement des priorités de son service avec elle. Si au début, Camille a eu peur de brider son équipe, elle s'est rendu compte que le cadre ne l'empêchait pas de laisser des marges de manœuvre et de faire fonctionner l'intelligence collective sur des sujets complexes. S'affirmer en posant un cadre la rend plus efficace dans son rôle vis-à-vis de son équipe et aussi de sa hiérarchie.

### Faire preuve de courage managérial passe par le fait de poser un cadre de travail et de le faire respecter par ses collaborateurs.

Ne rien faire ou ne rien dire revient à laisser le système (donc le collectif humain) s'autoréguler, ce qui peut être plus violent pour les membres de l'équipe. Il faut raisonner à moyen et long terme et prendre le risque de ne pas être aimé/apprécie à court terme. On se souviendra en « mal » du manager qui laissait l'équipe s'autogérer, fermait les yeux sur les dysfonctionnements..., on gardera en mémoire qu'il ne faisait pas le job. On se souviendra en « bien » du manager qui a permis de passer un cap, d'évoluer et prendre de nouvelles responsabilités, même s'il a été directif en guidant sur ce qu'il faut faire et éviter de faire, dès lors qu'il a été juste, efficace, humain. Le plus apprécié des deux n'a peut-être pas été le plus « cool ».

Se montrer authentique et fidèle à ses valeurs pousse à imaginer un cadre respectueux. Agissez avec générosité et pensez aux autres quand vous fixez un cadre, et vous constaterez que cela vous reviendra en boomerang avec des collaborateurs engagés et derrière vous en cas de difficulté. Si en revanche, vous ne raisonnez que pour sécuriser les choses, rajouter des contraintes (inutiles) et rendre votre métier de manager confortable vous risquez constater que votre équipe a décroché et que vous vous retrouvez certes à la barre mais bien seul ! ✖

---

Les opinions et positions émises dans cette rubrique n'engagent que leur auteur.

---