

FICHE PRATIQUE RH TPE L'ENTRETIEN DE RECADRAGE

L'entretien de recadrage doit intervenir quand le collaborateur ne réalise pas les missions qui lui sont confiées ou qu'il ne répond pas aux objectifs fixés au préalable. L'entretien doit servir à redonner le cadre au collaborateur qui ne respecte pas les règles établies. **Si vous observez des dysfonctionnements ou un écart de comportement, vous ne devez pas laisser passer mais agir de manière à redresser la situation.**

Pour conduire cet entretien, il est important de respecter certaines étapes. En effet, un des objectifs de l'entretien de recadrage est de (re)motiver le collaborateur. Ne pas les respecter pourrait avoir l'effet inverse. Aussi nous vous préconisons d'adopter la démarche suivante :

Préparer l'entretien

Il est indispensable de préparer l'entretien pour vous assurer de le conduire convenablement. Aussi, il convient d'analyser la situation à tête reposée et de vous poser certaines questions telles que :

Qu'est ce que je reproche à mon collaborateur ?

Il s'agit de déterminer l'élément déclenchant qui vous a poussé à organiser l'entretien de recadrage. Vous devez vous appuyer sur des faits.

Exemples :

- *Il n'a pas fait ça alors que je lui ai expressément demandé/alors que c'est inscrit dans sa fiche de poste*
- *Il n'a pas respecté la procédure habituelle*
- *Il n'a pas adopté l'attitude requise vis-à-vis du client ou d'un autre salarié*
- *Il est arrivé plusieurs fois en retard cette semaine*

Quel message je souhaite faire passer et comment ?

L'entretien visant à (re)donner le cadre de travail au salarié, vous pouvez vous appuyer par exemple sur la fiche de poste pour expliquer en quoi il n'a pas répondu aux attentes et préciser ce que vous attendez de lui.

Quand programmer l'entretien ?

Il est important de définir le bon moment pour conduire l'entretien et d'en annoncer la tenue rapide (dans la journée ou le lendemain idéalement) au collaborateur concerné. Convenez d'un horaire et d'un endroit où vous ne serez pas dérangé et tenez-vous-y.

Quel plan d'action envisager ?

Il convient d'avoir en tête des mesures correctives et de définir quelles améliorations vous souhaitez entrevoir dans le travail ou l'attitude de vos salariés pour rectifier le tir. Il faudra lors de l'entretien encourager le salarié à proposer lui-même ces mesures correctives. Vous pouvez dès lors penser au suivi que vous appliquerez pour ne pas laisser les choses en état et vérifier ainsi que le message est bien passé. Essayez également de mesurer les conséquences si rien n'est fait. Il faudra parvenir à les représenter dans l'esprit du collaborateur pour qu'il prenne conscience de la nécessité d'opérer un changement.

En complément, il est important que vous anticipiez les réactions de votre collaborateur en vous mettant à sa place quand vous évoquez les faits afin de pouvoir réagir au mieux. Notez les questions et les points à aborder pour vous assurer de ne rien oublier.

Conduire l'entretien

La conduite de l'entretien est l'étape la plus importante. Durant celui-ci, vous devez vous interdire les jugements de valeur et vous en tenir aux faits et dysfonctionnements constatés en faisant comprendre à votre collaborateur que l'entretien est dans son intérêt et celui de l'entreprise. Respectez un fil conducteur pour cadrer au mieux l'entretien.

Introduire

Vous introduisez l'entretien en présentant son déroulement et les sujets que vous allez aborder. Vous expliquez la raison et les objectifs de cet entretien de recadrage.

Situer

Vous allez exprimer les différents dysfonctionnements que vous avez constaté en abordant des faits.

- « *Cette semaine, tu es arrivé deux fois en retard* »
- « *Tu n'as pas fait cela alors que je l'avais demandé à la réunion d'équipe* »
- « *J'ai eu un téléphone au client qui m'a expliqué que tu lui avais mal parlé* »

Il faut amener le collaborateur à exprimer pourquoi il a agi de la sorte et chercher à en comprendre les raisons qu'elles soient légitimes ou non.

« Pourquoi ? »

Dans la même mesure, pousser votre interlocuteur à expliquer les conséquences de son comportement vous permet de constater s'il en mesure les enjeux.

« Selon toi, ces faits ont déclenché quelles répercussions / conséquences ? »

Si vous sentez une opposition passive ou une absence de réponse, c'est alors à vous d'exprimer les conséquences qu'implique l'erreur du collaborateur afin qu'il prenne conscience de son impact sur la performance de l'entreprise et sur la cohésion collective.

- « *Tes arrivées tardives ont engendré du retard sur la production/rallongé les délais /les autres n'ont pas pu commencer à l'heure car tu devais apporter le matériel* »
- « *Tu n'as pas respecté la consigne de sécurité abordée en réunion, tu t'es exposé à un accident* »
- « *Le ton que tu as employé auprès de ton collègue nuit à la cohésion de l'équipe ; à l'ambiance de travail* »

N'oubliez pas de reformuler en essayant au mieux de susciter l'accord du salarié. Vous pourrez ensuite poursuivre sur les actions correctives à mettre en place.

Echanger sur les solutions pour remédier à la situation

Il est important d'engager le salarié dans la résolution de la situation en l'amenant à s'exprimer sur ce qu'il compte faire pour rectifier le tir.

- « *Comment envisages-tu la suite pour que ça ne se reproduise plus / pour améliorer la situation ?* »
- « *Qu'est-ce que tu es prêt à faire ?* »

Si vous êtes face à un salarié qui a du mal à s'exprimer, essayez de le mettre sur la voie. Vous pouvez vous appuyer sur la fiche de poste ou sur l'entretien individuel pour redonner le cadre et réexprimer clairement vos attentes vis-à-vis de son travail et de son attitude.

Définir et valider le plan d'action

L'entretien doit à la fin aboutir à une décision concernant un plan d'action à adopter. Vous pouvez reformuler à l'oral mais il est préférable mettre par écrit ce que vous avez décidé de mettre en œuvre pour marquer le coup. Convenez d'un point ultérieur avec le collaborateur pour effectuer le suivi du plan d'action et ainsi mesurer l'efficacité des mesures dont vous avez convenu.

Suivre le plan d'actions mis en place

Il est indispensable de suivre ce qui a été dit lors de l'entretien pour vous assurer de son efficacité. Et montrer à votre collaborateur que vous portez de l'intérêt à ses efforts, à ce qu'il fait. Aussi, faites le point régulièrement avec le collaborateur pour voir s'il a réussi à adopter les mesures correctives que vous avez envisagé ensemble. C'est alors le moment de valoriser les efforts qui ont été déployés par le collaborateur. Faire preuve de reconnaissance contribuera grandement à la (re)motivation de votre collaborateur.

NB : Veillez à ne pas confondre entretien de recadrage et entretien de sanction. Si vous décidez de convoquer un salarié à un entretien préalable pouvant déboucher sur une sanction, vous êtes dans l'obligation de respecter une procédure légale. La sanction est une observation écrite sauf en cas de sanction mineure comme un avertissement. Le droit du travail, les conventions collectives et le règlement intérieur encadrent la procédure à respecter.