



# La responsabilité du cadre

## De quoi le cadre n'est-il pas responsable ?

1 – Il n'est pas responsable des inévitables projections qui sont faites sur lui, en particulier du fait de l'évolution de la relation à l'autorité. Le cadre est pour certaines personnes un rappel des figures d'autorité contre lesquelles elles vont avoir tendance à se rebeller en résonance avec leur histoire personnelle.

Que faire ? Réguler, poser des limites pour sortir de situations où il y a confusion entre les projections du collaborateur et la réalité des actes posés par le manager.

2 – De plusieurs mythes entretenus comme des lieux communs à propos des responsables.

Premier mythe : tout dysfonctionnement est imputable au cadre : les collaborateurs raisonnent en causalités externes (« si ça ne va pas, c'est la faute du chef ») et très rarement en modalités internes (« qu'est-ce qui est de mon fait ? » ; « en quoi puis-je adapter mon comportement aux contraintes réelles ? » ; « comment puis-je être acteur de ce qui se passe pour moi ? »)

Que faire ? Utiliser le devoir de réponse. Rétablir les faits vis-à-vis du « plaignant », qui, s'il n'est pas invalidé, finit par croire ce qu'il a raconté. Lui répondre, lui donne l'occasion d'ajuster sa représentation à la réalité.

Deuxième mythe : le cadre ne sert à rien : certains pensent que le « chef ne sert à rien ». Or les bons musiciens ont besoin d'un chef d'orchestre pour jouer ensemble, sinon chacun jouera sa partition sans tenir compte de l'autre, les rivalités et jalousies alimenteront une vraie foire d'empoigne.

Dans la vie comme dans l'entreprise ou l'institution, le cadre :

- permet à chacun d'intégrer un schéma de contraintes, (pour atteindre les résultats) ;
- est garant des lois de l'ensemble, (pas de performance individuelle au détriment de la performance globale) ;
- oblige chacun des acteurs à tenir compte de l'autre.

Que faire ? Restaurer non pas l'image, mais les fondamentaux du management.

## De quoi le cadre est-il responsable ?

### 1 – Intégrer le sens de la loi

S'il aligne sa pratique professionnelle et ce qu'il transmet de la loi extérieure, le cadre va agir en gagnant en quiétude.

La loi, qui a du sens, c'est la démocratie, elle permet de gagner en confort, de réduire la charge mentale, face à la loi persécutrice (celle de la toute puissance et celle de l'idéal).

### 2 – Mettre en pratique les fondamentaux du management :

#### a) La communication

Des constats : la communication entre les acteurs s'est très largement détériorée (on s'écoute de moins en moins). Le phénomène s'accélère si le cadre n'accorde pas une attention individualisée à chacun des membres de l'équipe.

Des basiques sont à pratiquer : par exemple, écouter vraiment l'autre, se taire quand quelqu'un parle, mais aussi être disponible à l'intérieur de soi.

#### b) La gestion de conflit

Constats : nous avons peur du conflit et subissons deux pathologies cancérigènes que sont le non-dit et la médisance. Nous en faisons le lit en ne pratiquant pas la confrontation.

Basiques : réhabiliter la fonction du conflit, qui consiste, sans paternalisme, à considérer les membres de l'équipe comme des adultes en désaccord, et pratiquer l'expression démocratique des différences. Nous ne sommes pas obligés d'être toujours d'accord, ce qui n'empêche pas de nous ajuster ensemble à la réalité.

#### c) L'animation

Constats : nous prenons peu de temps pour préparer et anticiper.

Basiques : faire vivre les équipes et les projets, associer méthodologie et humanité, et y réfléchir avant même de piloter la séquence d'animation. Il s'agit là de répondre de ses actes avant même de les réaliser.

#### d) La concertation

Constats : la concertation, c'est à dire prendre l'autre en compte, ne nous est pas « naturel ».

Basiques : faire l'effort de consulter avant de trancher, et de se laisser influencer par le point de vue de l'autre. Attention, vraiment prendre en compte l'autre ne veut pas dire adhérer à son entêtement.

### 3 – Créer une ambiance au sein du service

Constats : nous avons tendance à attendre que l'ambiance se crée toute seule, ou que les autres l'instaurent. Le stress est ce qui se communique le plus vite.

Basiques : créer une ambiance, c'est faire au quotidien en sorte qu'on puisse, collaborateurs et clients, vivre le mieux possible. C'est donc un service en continu, qui s'inscrit dans la pratique quotidienne et qui consiste à investir l'aspect immatériel de la relation. Les bénéfices sont importants : dans une bonne ambiance on se fatigue moins, et ceux qui ont une attitude mentale négative ne vont pas réussir à contaminer l'équipe.

La disponibilité du cadre se voit, et s'observe.

#### **4 – Le responsable de service a une fonction d'adossement**

Constats : dans le malaise ambiant, les collègues et clients ont besoin que quelqu'un soit pour eux un appui solide.

Les acteurs en ont besoin du fait de la transformation brutale de la relation à l'autorité. Ils attendent quelqu'un qui prenne position : la responsabilité intégrale psychique « je suis responsable de ce que je pense, de ce que je dis, de ce que je fais ».

Basiques : mettre en place de nouveaux repères, créer des bases relationnelles avec les 3 C :

- Constance : maintenir un niveau d'activité régulier et cesser d'encadrer à l'influx nerveux.
- Consistance : réhabiliter la réflexion, réduire la réactivité au profit de l'action, agir pour faciliter l'approfondissement des compétences. S'adosser à l'excellence d'un certain nombre de pratiques anciennes. Cesser de se plaindre.
- Contenance : pratiquer la régulation, prendre le « risque relationnel » pour éviter au groupe le « tout est possible ». C'est s'intéresser suffisamment à l'individu pour lui apporter ce dont il a besoin et mettre un frein à sa tendance destructive pour qu'il libère ses ressources constructives.

#### **5 – Analyser sa pratique**

Constats : la majorité des cadres ont été formés et bien formés, et rencontrent néanmoins des difficultés à investir leur rôle. Ils se laissent contaminer par le malaise.

Basiques :

- Pratiquer et croire en la pratique, Cesser de reporter à plus tard, il n'y a aucune raison de laisser faire si on a la possibilité d'agir, Réhabiliter le goût du risque relationnel, lié au goût des résultats. La transformation donne du goût aux choses.
- Monter des groupes d'analyse de la pratique de dimension significative, Sortir des conformismes, bousculer quelques normes, jouer la carte de sa responsabilité constructive, positive, en mesurer les résultats.