



■ Par **Lionel BELLENGER**.  
Maître de conférence à HEC,  
intervenant au DEPF et auteur de  
plusieurs ouvrages sur la commu-  
nication et le management  
([www.lionelbellenger.fr](http://www.lionelbellenger.fr)).

# Savoir recadrer un

**Mise au point.** Dans le monde du travail et malgré des relations hiérarchiques établies, le recadrage d'un collègue défaillant apparaît déjà difficile... Alors, en club, comment agir face à un éducateur bénévole ? Doit-on appliquer les mêmes règles de management qu'en entreprise ? Voici quelques éléments de réponse.

La trêve est là. C'est le moment de faire un bilan. Votre adjoint (ou un éducateur évoluant dans votre catégorie) est défaillant. Ses compétences et/ou son manque de rigueur, d'investissement, sont constatés. Comment le lui dire ? Sous quelle forme ? Et lui dire quoi ? Ces questions hantent souvent le technicien à qui l'on a confié des responsabilités en club et qui, passant le même jour du monde du travail au monde associatif, ne dispose pas toujours des connaissances appropriées en matière de relation managériale. De plus, en club, le cadre est différent : la relation hiérarchique est beaucoup moins évidente que dans le milieu professionnel. Aussi, intervenir pour recadrer un collègue (souvent bénévole) demande à respecter certains principes. À mon sens, le premier point est l'identification du dysfonctionnement. Dans ce type de situation, il convient d'adopter une approche "médicale" du problème, c'est-à-dire de relever un certain nombre de "symptômes" visant à bien cerner la nature du trouble. Celui-ci peut avoir plusieurs origines : un adjoint qui prend trop de place, un éducateur qui a des problèmes de discipline ou qui ne remplit pas son rôle, etc...

## L'importance de ce qu'on appelle en entreprise la "définition de fonctions"

Dans le milieu amateur, j'ai régulièrement constaté que l'origine du dysfonctionnement était située en amont. Et pour cause, le rôle de l'adjoint ou de l'éducateur en



charge de telle ou telle équipe ou partie spécifique de l'entraînement a-t-il été clairement défini lors de sa prise de fonction ? On s'aperçoit que cela n'est pas toujours le cas... Pourtant, y compris dans le monde associatif, il devrait y avoir ce que l'on appelle en entreprise une "définition de fonctions". De quoi s'agit-il ? Tout simplement d'une formalisation par écrit des missions de l'éducateur avec ses

prérogatives et ses limites. Or, c'est justement l'absence de ce type de référence qui pose problème en cas de défaillance. Les paroles s'envolent, mais les écrits restent ! Ainsi, avant chaque début de saison (ou à la trêve, car il n'est jamais trop tard pour bien faire), il me semble indispensable que chaque éducateur dispose de sa définition de fonctions formalisée. Ceci étant dit, comment s'y prendre main-

# éducateur ou un adjoint

tenant en cas de dysfonctionnement avéré ? Que l'on s'appuie ou non sur la définition de fonctions, il convient avant toute chose de juger - outre la nature de la défaillance, on l'a dit - du degré de gravité de celle-ci. Est-ce répétitif ? N'a-t-on pas trop attendu ou, inversement, ne va-t-on pas trop loin pour un écart qui mériterait juste une remarque ?

## L'entretien individuel devra avoir lieu un autre jour que l'entraînement

Après avoir identifié le dysfonctionnement, il faut convoquer l'intéressé à un entretien individuel. Bien entendu, on écarte ici le cas où la décision serait de se séparer de la personne, auquel cas cette rencontre prendrait une autre forme. Cet entretien doit avoir lieu de préférence un autre jour que celui de l'entraînement et, en tout état de cause, jamais avant celui-ci. En effet, ce qui sera dit doit être digéré, mais surtout pas sur le terrain ! Il faut laisser à l'adjoint un temps d'assimilation, d'acceptation. Je pense raisonnable de se donner du temps en tête-à-tête sur une heure. La présence d'une tierce personne (responsable technique du club par exemple) est corrélée avec la gravité de la situation. Si l'on a peur qu'il y ait une fuite, une interprétation, on peut alors prévoir une autre personne en tant que témoin. Par les temps qui courent, mieux vaut se méfier ! Avec une définition de fonctions préalablement écrite, on peut commencer l'entretien par les faits en dissonance avec ce qui avait été écrit. Lorsque l'on peut faire la mesure d'un écart entre ce qui a été dit et ce qui a été fait en se basant sur des faits, on se place dans l'objectif et non dans le ressenti. Pour autant, quand il n'y a pas de définition de fonction, on doit quand même réaliser un entretien, cela peut être même l'opportunité d'en formaliser une ! Mais prenons le cas fréquent de l'absence de définition de fonction.

## Interroger sur le pourquoi, le comment... et savoir écouter

Le début de l'entretien est l'occasion de poser le problème. Dans un premier temps, après l'exposé des faits, il faut interroger, poser des questions à la personne pour lui demander de s'expliquer. Attention à ne pas commencer par toute une argumentation et des reproches de tous ordres. Se raccrocher aux faits : voilà ce que j'ai constaté, voilà ce qui ne convient pas. Dire pourquoi on intervient. C'est un "interrogatoire" sur le pourquoi, comment, qu'est-ce que ? Ensuite, il faut écouter et entendre les réponses de son vis-à-vis, lui laisser la parole. Le danger est de polémiquer, d'où l'importance de savoir écouter, de tenir compte des réponses données. A ce moment de l'entretien, essayez de voir comment réagit votre interlocuteur face aux faits qui lui sont reprochés : reconnaît-il, assume-t-il ou à contrario conteste-t-il ? Cherche-t-il des justifications à ce qui s'est passé ? Ici, il convient de ne pas entrer dans une discussion, mais de faire un gros effort d'écoute. Dans un deuxième temps, effectuez une reformulation des réponses données pour bien montrer que vous avez compris et que vous prenez en compte son point de vue. Enfin, annoncez si une décision va être prise : soit sous la forme d'une sanction si le dysfonctionnement est important, soit un simple recadrage. Il me semble important ici de dire précisément ce

qu'on attend de son collègue : une mise à l'épreuve, une mise à l'essai, une simple réprimande... et de s'assurer qu'il a bien saisi les enjeux.

## Conserver une attitude positive et optimiste

Pour terminer, dites à la personne les enseignements que l'on tire de tout cela. Échéance un bilan qui sera effectué, selon la nature du problème, dans 1, 2 ou 6 mois. Il faudra se revoir pour tirer des enseignements de cette entrevue. Ce dernier temps de mise à l'épreuve permet de mettre un terme à l'entretien. De mon point de vue, il est nécessaire de conserver une attitude positive et optimiste en disant que les erreurs font progresser et qu'on en tire des enseignements et un profit mutuel. Il est également toujours bienvenu de reconnaître sa propre part de responsabilité, s'il y en a une. Enfin, précisez à votre interlocuteur que vous restez à sa disposition, que s'il a des difficultés, on l'encourage à venir en parler. Ne pas fermer la porte au dialogue. En conclusion, n'oubliez jamais que dans ce type d'entretien, rien n'est à négliger. On progresse aussi en osant mettre les pieds dans le plat. Votre argumentation doit toujours être mise en perspective avec l'intérêt du groupe. Tout comportement est dénonçable dès lors qu'il est nuisible aux joueurs de la catégorie et, a fortiori, au club. Cela évite les querelles de personnes. L'intérêt général doit primer sur tout le reste ! ■

## REDIGER UN COMPTE-RENDU ?

Le passage par un écrit peut être l'occasion de reformuler les fonctions de votre adjoint si ce n'était pas clair. Ou bien de définir les fonctions de l'adjoint si cela n'a pas été fait auparavant. Pour des raisons de confiance, il me semble opportun de fixer ce qui a été convenu lors de l'entretien par écrit, et ce même si cet écrit n'a rien d'officiel et doit rester confidentiel entre les deux personnes. L'essentiel est que les termes utilisés retranscrivent des éléments positifs qui fassent état des décisions prises, sans trop insister sur les fautes commises, ce qui pourrait alors être contreproductif.