



Quand des équipes compétentes n'arrivent plus à travailler ensemble...

... des tensions récurrentes, des incompréhensions persistantes, alors que chacun agit de bonne foi ? ce n'est pas un problème de personnes.

C'est un problème de cadres de référence incompatibles.

Quand les cadres de référence empêchent de travailler ensemble...

Comprendre, relier et faire coopérer des visions du monde incompatibles.

*« Tout le monde est compétent...
et pourtant ça ne fonctionne pas. »*

Voilà ce que me disait un dirigeant qui vit des tensions au sein d'une de ses équipes.

Tu diriges une équipe, un service, une organisation.

Les compétences sont là.

Les missions sont claires.

Les moyens, parfois contraints, mais connus.

Et pourtant :

- les décisions prennent un temps démesuré,
- les réunions tournent en rond,
- les tensions persistent malgré les arbitrages,
- certains conflits semblent insolubles,
- les mêmes incompréhensions reviennent encore et encore.

Dans les entreprises, les administrations, les collectivités territoriales, ce phénomène est fréquent :

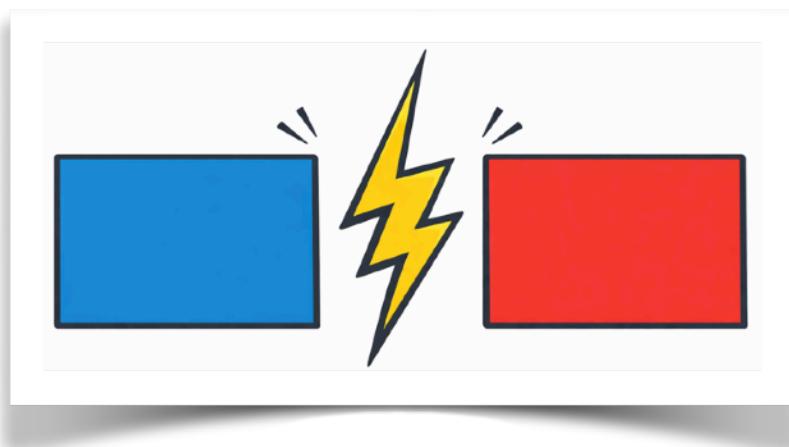
👉 des équipes composées de personnes engagées,
mais incapables de travailler efficacement ensemble.

Très souvent, ce problème est analysé comme :

- un manque de communication,
- une résistance au changement,
- un problème de posture managériale,
- un conflit de personnes.

Mais dans de nombreux cas,
le cœur du problème est ailleurs.

👉 Il s'agit de cadres de référence incompatibles.



Qu'est-ce qu'un cadre de référence ?

Un cadre de référence est l'ensemble des filtres à travers lesquels une personne :

- perçoit la réalité,
- interprète les situations,
- prend des décisions,
- attribue du sens à ce qui se passe.



Il est construit à partir :

- de l'histoire personnelle,
- de l'éducation,
- de la culture,
- de la formation,
- des expériences professionnelles,
- et surtout de la manière dont ces expériences ont été **interprétées**.

👉 Deux personnes ayant vécu les mêmes événements peuvent développer des cadres de référence radicalement différents.

Le cadre de référence n'est pas la réalité.

C'est ta version de la réalité.

Tu vis à l'intérieur de ton cadre comme s'il était la vérité.

LA MINUTE
HUMAINE

VÉRITÉ



Une métaphore puissante pour expliquer ce qu'est le cadre de référence : la langue maternelle

« *Ton cadre de référence, c'est ta langue maternelle psychique.* »

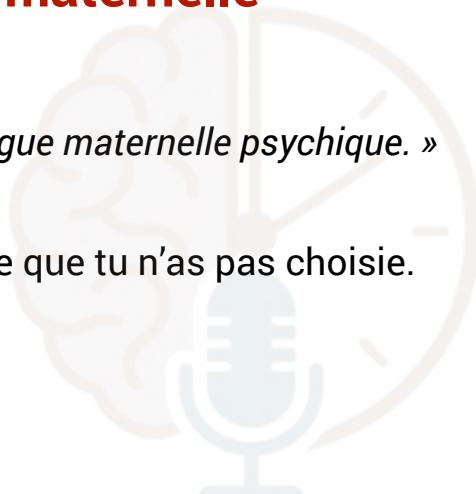
Tu penses, décides et agis dans une langue que tu n'as pas choisie.

Tu la parles couramment.

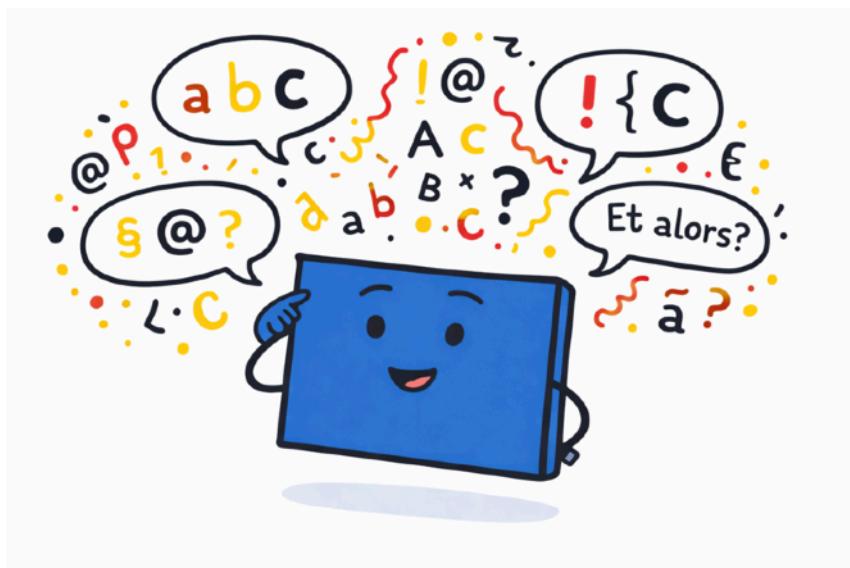
Tu la trouves évidente.

Quand quelqu'un parle une autre langue :

- tu crois qu'il "n'est pas clair",
 - qu'il "n'est pas logique",
 - ou qu'il "résiste" à toi.



LA MINUTE
HUMAINE



👉 Mais il parle juste une autre langue du réel.

« *Le cadre de référence n'est pas un défaut à corriger, c'est une langue à traduire.* »

— — —

« *Ce n'est pas parce que nous parlons du même sujet que nous parlons depuis le même monde.* »

« J'aime bien expliquer le cadre de référence avec une image qui parle souvent très fort.

Le cadre de référence, c'est comme qui dirait ta langue maternelle psychique.

C'est la langue dans laquelle tu penses, tu décides, tu interprètes ce qui se passe autour de toi.

Tu ne l'as pas choisie.

Tu l'as apprise très tôt.

Et surtout... tu la parles couramment, sans même t'en rendre compte.

Le problème, ce n'est pas ta langue.

Le problème, c'est que tu crois que tout le monde parle la même.

Et quand ton collègue ne réagit pas comme toi, quand il ne comprend pas ce que tu trouves évident, tu peux penser qu'il résiste, qu'il n'est pas logique, ou qu'il n'est pas de bonne foi. Alors qu'en réalité, il parle juste une autre langue du réel. Aucun des deux n'a tort. Mais sans traduction, la coopération devient impossible. »

👉 **Et c'est là qu'un professionnel peut intervenir... au moment où la traduction est devenue nécessaire.**

Pourquoi les cadres de référence posent problème en organisation ?

« *Tant que chacun parle sa langue psychique en pensant qu'elle est universelle, le conflit est inévitable.* »

Le caractère invisible et inconscient

Un cadre de référence est :

- majoritairement inconscient,
- rarement remis en question,
- auto-validant.

Tant qu'il fonctionne, il n'est jamais interrogé.

Il devient visible uniquement :

- quand il est heurté,
- quand il échoue,
- ou quand il rencontre un cadre radicalement différent.

Le piège organisationnel

Quand deux cadres de référence se rencontrent :

- chacun pense être rationnel,
- chacun pense agir pour le bien commun,
- chacun pense que l'autre « ne comprend pas ».

Résultat :

- tensions,
- décisions bloquées,
- clivages,
- perte d'énergie collective.

👉 Ce n'est pas un problème de personnes.

👉 C'est un problème de logiques incompatibles non explicitées.

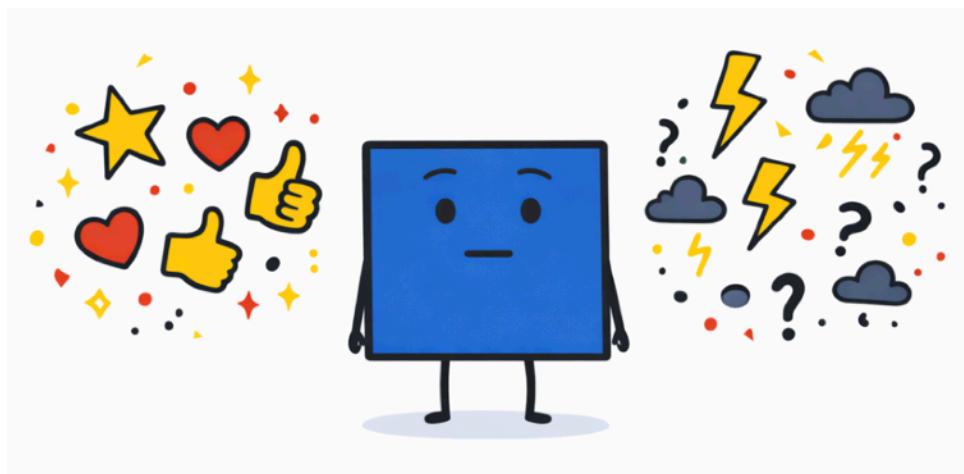
Un cadre de référence n'est ni bon, ni mauvais.

Leur apport positif

Les cadres de référence permettent :

- la rapidité de décision,
- la cohérence interne,
- la stabilité,
- la spécialisation des rôles.

Une organisation sans diversité de cadres est rigide et fragile.



Leur impact négatif quand ils s'opposent

Lorsqu'ils restent implicites :

- on moralise les différences,
- on « pathologise » les comportements,
- on personnalise les conflits.

👉 Vouloir supprimer un cadre de référence est une impasse.

👉 Le véritable enjeu est de les faire apparaître et les articuler.

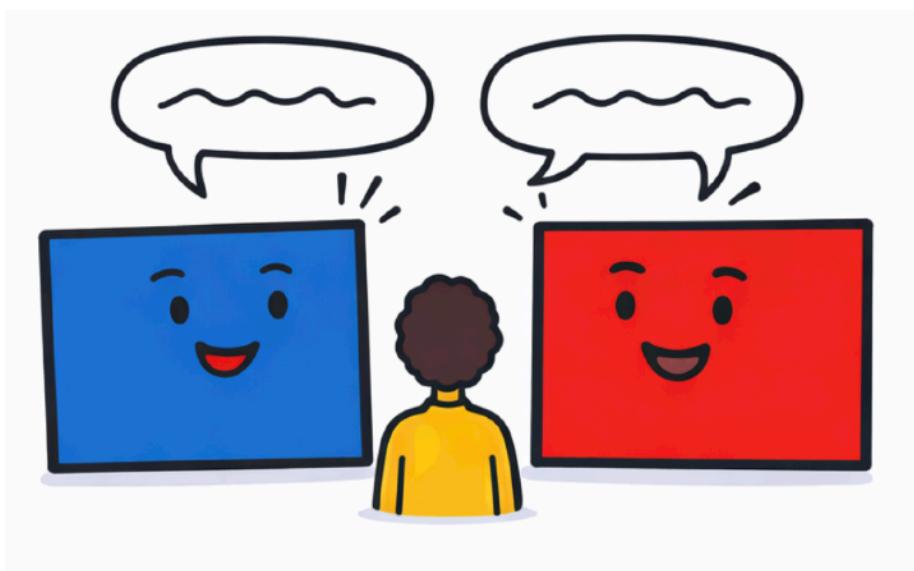
Ma méthode de médiation des cadres de référence

Mon approche s'appuie sur l'analyse transactionnelle d'Eric Berne, l'Élément Humain de Will Schutz et l'observation fine des dynamiques humaines en organisation.

Elle se déroule en trois grandes étapes.

1 Analyse de la situation et des cadres de référence

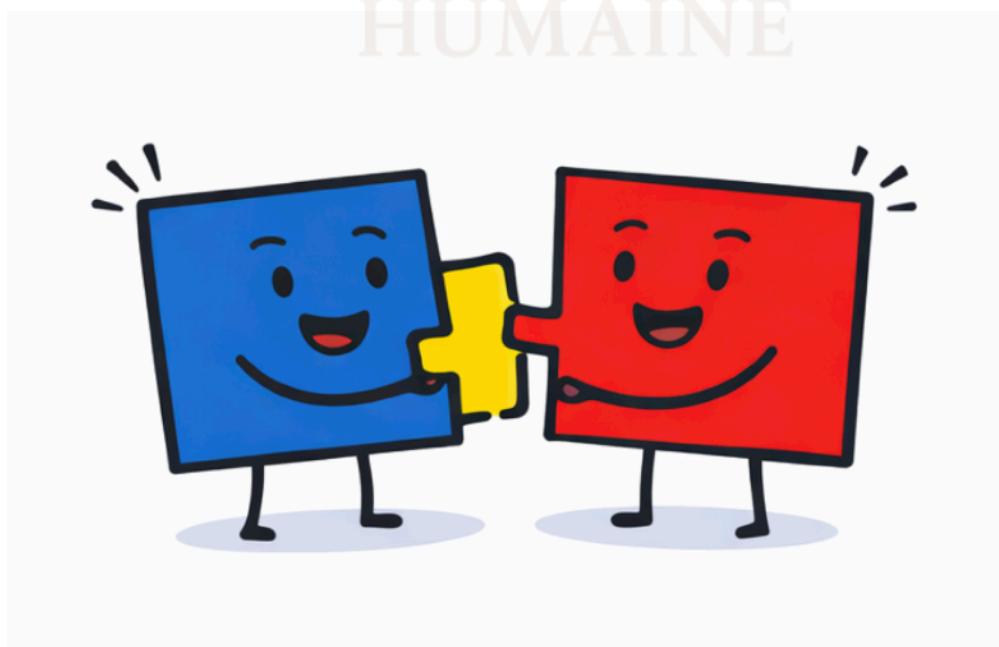
- Identification des points de friction récurrents
- Repérage des logiques sous-jacentes
- Mise en lumière des croyances opérantes
- Dépersonnalisation des conflits



👉 On passe du
« qui a tort »
au
« comment chacun pense juste depuis son cadre ».

2 Faire émerger les cadres de référence

- Mise en mots explicite des logiques
 - Reconnaissance mutuelle des cohérences internes
 - Sortie des jugements moraux



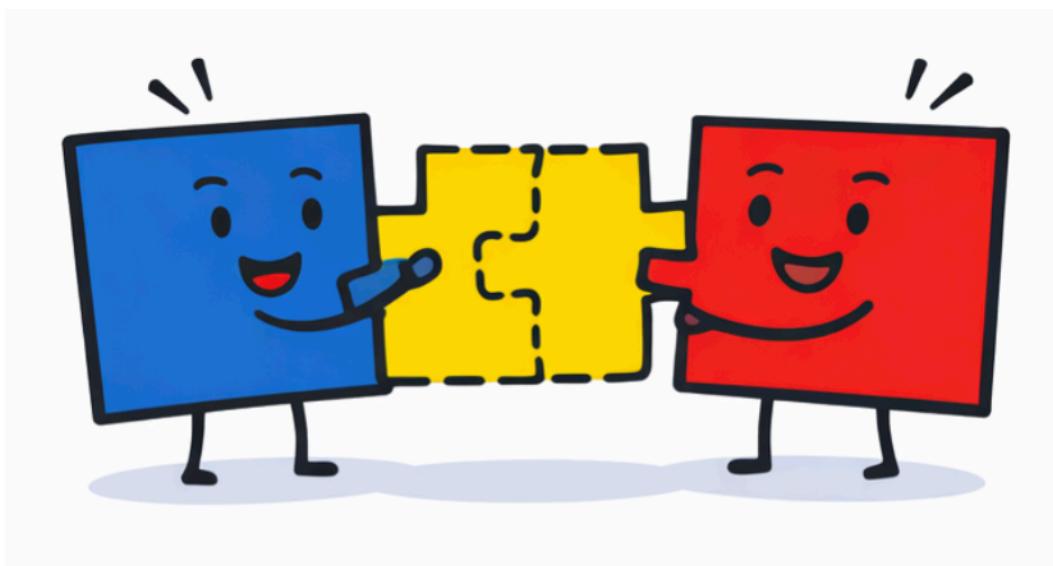
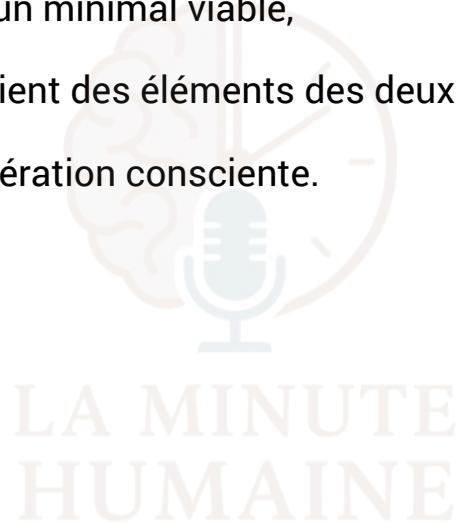
Cette étape est souvent **profondément apaisante** :

- les tensions baissent,
- la reconnaissance augmente,
- l'intelligence collective réapparaît.

3 Construire un projet commun intégratif

L'objectif n'est pas de faire disparaître les cadres, mais de créer :

- un espace commun minimal viable,
- un projet qui contient des éléments des deux cadres,
- une zone de coopération consciente.



👉 Chacun garde son identité,
👉 mais travaille dans un cadre partagé.

CE QUE CELA TRANSFORME CONCRÈTEMENT

Les effets observés :

- décisions plus fluides,
- conflits moins personnalisés,
- coopération renforcée,
- regain d'énergie collective,
- sentiment de sécurité psychologique.

Les cadres de référence deviennent alors :

👉 des leviers de performance humaine, et non des freins.

- Si tu reconnais ton organisation dans ce document,
- si tu fais face à des tensions récurrentes,
- si tu sens que les solutions classiques ne suffisent plus,

👉 alors le travail sur les cadres de référence est une voie puissante.

Je propose :

- des temps d'analyse,
- des accompagnements ciblés,
- des médiations organisationnelles, adaptées aux entreprises, administrations et collectivités.

✉ Tu peux me contacter pour échanger sur ta situation et voir si cet accompagnement est pertinent pour ton contexte.

 [Je souhaite me renseigner](#)