

# LE SUIVI

Fiche conçue par **Mélissa Poirier**, conseillère en développement de carrière

CAPACITÉ À VÉRIFIER SI LE TRAVAIL A ÉTÉ EFFECTUÉ  
EN FONCTION DE CE QUI EST ATTENDU.

## INDICATEURS DE SUCCÈS

- Utilise des processus de suivi, comme des tableaux et des plans, afin d'éviter les oublis.
- Trouve des moyens de bien encadrer les membres de son équipe et d'évaluer la qualité et la progression de leur travail (par exemple, diffuse régulièrement l'état d'évolution des activités et les résultats obtenus).
- Intervient rapidement lorsqu'il y a des situations à redresser afin d'atteindre les objectifs.

## QUESTIONS CLÉS

- Que signifie pour moi le « suivi »? À mes yeux, ce concept a-t-il un sens plutôt positif ou négatif?
- Comment est-ce que je m'y prends pour connaître l'avancement des projets en cours? Quelle(s) méthode(s) est-ce que j'emploie?
- De quelle manière est-ce que je réagis et intervins lorsqu'une erreur survient en cours de route, dans le travail d'un collaborateur?
- Quelles sont mes principales barrières à l'exercice d'un suivi efficace?
- Quel impact pourrait avoir le développement de ma capacité de suivi sur mes relations avec mes collaborateurs, sur le déroulement des activités ainsi que sur l'atteinte des objectifs individuels et communs?

Villemus, Philippe (2004)

### **Motivez vos équipes : négocier et suivre les objectifs de ses collaborateurs**

*Éditions d'Organisation*

Les entreprises d'aujourd'hui se retrouvent dans un contexte où gravitent la complexité et une forte concurrence. Pour réussir, il leur est nécessaire de mettre en place une politique de fixation, de suivi et de mesure des objectifs individuels et collectifs. Ayant pour principal objectif de remettre la motivation des équipes de travail au centre des préoccupations des chefs d'équipes, ce livre offre une approche opérationnelle éprouvée sur le terrain pour mieux définir, négocier, suivre et évaluer des objectifs définis au préalable. L'auteur, un consultant en entreprise et professeur-chercheur en sciences de gestion à la Montpellier Business School, en France, partage les savoirs de sa riche expérience et divulgue les clés qui permettront au leader novice ou vétéran d'adopter les meilleurs moyens pour atteindre les objectifs et suivre leur réalisation. Au fil des pages, vous apprendrez à mettre en place un cadre de travail et de responsabilité clair et motivant, dont les diverses règles comportent un sens, des valeurs et de l'objectivité.

Diridollou, Bernard (2000)

### **Manager son équipe au quotidien**

*Éditions d'Organisation*

Ce petit guide à caractère humaniste indique au leader comment s'investir personnellement et s'impliquer comme chef d'équipe, de manière à apporter aide et conseil à ses membres, tout en s'assurant de l'avancement et de la qualité du travail et des projets en cours. Plus spécifiquement, le chapitre 3 aborde directement la dimension du suivi, en vous offrant des moyens concrets pour vous aider à exercer un certain contrôle tout en évitant de « microgérer ». Vous pourrez également, à l'aide d'un autodiagnostic, repérer vos comportements face à l'erreur et vous apprendrez comment traiter les erreurs, de manière à rectifier la situation tout en préservant l'estime des travailleurs. Agréable à lire, ce guide à succès est le fruit de l'expérience de son auteur, un expert en gestion et développement des personnes et directeur adjoint d'un organisme de formation continue situé à Nantes, en France.

Baldoni, J. (2006)

### **How great leaders get great results**

*McGraw-Hill*

Parce que l'atteinte des résultats est intimement liée à l'engagement des employés, il est nécessaire en tant que leader de se doter de stratégies pour favoriser cet engagement. Voici l'axe autour duquel s'articulent les divers éléments de ce livre rédigé par Baldoni, consultant en leadership, de renommée internationale. L'auteur explique comment devenir un bon leader en créant une organisation solide axée sur les résultats, que vous soyez un gestionnaire débutant ou un chef de direction. Baldoni allie des principes clés de gestion avec des histoires de leadership de nombreux chefs d'entreprise célèbres, afin de soulever les 7 étapes importantes qui permettent d'obtenir les résultats souhaités. Au fil des pages, vous apprendrez, entre autres : à communiquer à votre équipe de manière à faire bouger les choses; comment obtenir du soutien pour vos idées et surmonter la résistance; comment inculquer un sentiment de responsabilité au sein des équipes; de quelle manière encourager la prise de risque et pousser l'innovation; comment atteindre des résultats souhaitables et durables et comment faire face aux imprévus ainsi qu'aux résultats indésirables.

## STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT

- Si votre supérieur vous demande un compte-rendu détaillé de l'avancement d'un projet, êtes-vous en mesure de répondre? Pour ne pas perdre la trace de ce qui se passe et assurer l'avancement et l'atteinte des objectifs, il est important de surveiller les progrès réalisés. Cependant, faire le suivi de la progression d'une tâche ou d'un projet ne devrait pas impliquer de constamment regarder par-dessus l'épaule de vos collaborateurs. Il se peut d'ailleurs qu'une tâche déléguée et bien communiquée n'ait pas besoin d'être surveillée régulièrement par vous. Alors, comment et à quel moment est-il important que vous restiez connecté avec le progrès ? Cela dépendra de la tâche à accomplir ou du projet à réaliser. Vous pouvez choisir d'indiquer à vos collaborateurs des bornes repères selon des temps, périodes ou moments de contrôle définis. Par exemple, vous pourriez leur demander un compte-rendu de l'état d'avancement du projet tous les 1<sup>ers</sup> du mois, tous les lundis, après que chaque 20% est terminé, après la réalisation d'un plan, d'un premier brouillon, etc. Souvenez-vous que le but de surveiller les progrès est de soutenir une meilleure performance, et non pas pour contrôler.
- Si vous avez tendance à superviser avec trop d'attention, ce que l'on appelle également « microgérer », tentez de redonner aux gens la liberté de faire les choses par eux-mêmes. Voici quelques exemples d'attitudes et de comportements liés à la « microgestion » : se plonger dans le travail des autres fréquemment ; avoir tendance à toujours corriger les petits détails ; prendre en charge les tâches avant qu'elles ne soient terminées ; aimer et chercher à avoir le contrôle ; insister pour que les gens passent par vous pour les décisions, etc. Si vous vous reconnaissez dans plusieurs de ces énoncés, il s'agit d'un signal que vous êtes portés à la « microgestion ». Malheureusement, cette forme de supervision donne lieu à de nombreux désagréments et contrariétés. Elle tend à déresponsabiliser les gens, ralentir le progrès, entraver la créativité et l'innovation, engendrer du stress, de l'anxiété et de la frustration chez vos collaborateurs, ainsi qu'un désengagement dans leurs fonctions. Alors, comment remédier à la « microgestion » ? Tout d'abord, notez qu'il est correct et important de donner aux gens une orientation claire sur le travail qui doit être réalisé et quand il doit être remis. Vous pouvez être exigeant sur les objectifs tout en faisant preuve de souplesse avec les personnes. Une fois que les instructions ont été données, mettez-vous de côté et donnez-leur la liberté d'effectuer le travail. Invitez-les à réfléchir à comprendre la manière dont ils comptent atteindre le résultat. Les gens sont plus motivés quand ils peuvent déterminer la façon de faire eux-mêmes. Encouragez-les à essayer des choses, à corriger leurs propres erreurs. Résistez à sauter dans la prise en charge juste parce que les choses ne sont pas faites de la façon dont vous souhaitez les faire. Soyez accessible et disponible s'ils ont besoin d'aide, mais pas envahissant.
- Lorsque vous dirigez le travail des autres, faites attention et soyez conscient de ne pas pousser les gens si fort qu'ils se sentent hors de contrôle. Cela peut conduire au stress et à l'anxiété. Si vous sentez que quelqu'un se sent accablé, parlez avec eux. Trouvez la cause. Est-ce le volume de travail ? La pression de bien faire les choses ? Le manque de confiance ? Autre chose? Quelle que soit la cause, il est important de soutenir la personne à reprendre le contrôle plutôt qu'à se surmener. Si elles en ont trop, prenez quelque chose. Si elles manquent de confiance ou ne savent pas par où commencer, travaillez avec eux. Exprimez votre confiance dans leur capacité. Décrivez les forces et les compétences qui vous ont amené à leur assigner la tâche. Encouragez-les à se concentrer sur ce qu'ils peuvent faire, une chose à la fois. Aidez-les à voir comment ils peuvent briser des tâches entières en une série de petits objectifs plus faciles à atteindre. Restez à l'écart, mais soyez là pour soutenir et guider vos collaborateurs. Offrez une rétroaction cohérente, vos félicitations et votre reconnaissance, à mesure qu'ils progressent. Faites tout votre possible pour les aider à prendre le contrôle et faire un excellent travail.

- Il y a toutes sortes d'obstacles qui peuvent entraver la progression du travail d'une personne. La bureaucratie, la politique de l'organisation, la hiérarchie, les désaccords, être surchargé... Parfois, vos collaborateurs seront capables de surmonter les obstacles sans votre intervention et parfois, ils n'y arriveront pas. Ne laissez pas votre personnel se noyer. Jugez quand il est approprié d'intervenir. Comment faire ? Encouragez, entretenez régulièrement des conversations avec vos collaborateurs. Cela vous aidera à détecter les premiers signes de problèmes avant qu'ils ne deviennent graves. Demandez-leur comment ils envisagent de franchir l'obstacle. S'ils ont les ressources, encouragez-les. S'ils ne les ont pas et que l'obstacle ralentit ou entrave l'efficacité, il est temps pour vous d'intervenir. Répondez rapidement. Cela peut signifier d'utiliser votre pouvoir de position pour obtenir ce qui est nécessaire de l'organisation, négocier pour plus de ressources, redistribuer le travail. Faites savoir aux gens que vous considérez qu'il est de votre devoir d'éliminer les obstacles à la performance et que vous êtes disponible pour les dépanner au besoin.
  
- Lorsque vous détectez une erreur dans le travail d'un collaborateur, il est nécessaire d'aborder la situation avec lui. Avant toute chose, il faut se rappeler qu'en tant qu'être humain, il est normal de faire des erreurs, et que l'erreur est une situation d'apprentissage qui nous donne l'occasion de nous perfectionner. Ainsi, demandez à rencontrer votre collaborateur, et accueillez-le avec ouverture, sans représailles. Voici une démarche utile pour la suite :
  1. Expliquez que vous avez remarqué l'erreur, et tenez-vous-en aux faits;
  2. Expliquez les conséquences de l'erreur;
  3. Précisez que l'objectif de l'entretien est d'éviter que ce type d'erreur ne survienne à nouveau;
  4. Demandez à la personne ce qui s'est passé, et écoutez-la jusqu'au bout;
  5. Rassemblez et analysez les causes profondes de l'erreur (s'agit-il de causes techniques, structurelles, humaines?);
  6. Trouvez une solution appropriée aux causes profondes de l'erreur en collaboration avec la personne;
  7. Concluez la rencontre en rappelant la décision qui a été prise, vérifiez que votre collaborateur est bien en accord avec la décision et présentez les retombées positives de la mise en œuvre de la solution. S'il y a lieu, mettez en œuvre une démarche préventive pour éviter que le problème ne se reproduise.

Cette méthode permettra à la personne ayant commis l'erreur de s'améliorer et de mieux vivre la situation, et les chances que l'erreur se reproduise s'en trouveront diminuées.

## ARTICLES EN LIGNE

Wile, Elise (date inconnue)

### How to Give Orders to Your Employees

<https://smallbusiness.chron.com/give-orders-employees-15942.html>

En guise d'introduction, cet article vous sensibilisera à l'importance de développer votre sens des priorités. Il met en lumière l'essence de la gestion du temps et des priorités, illustrée de conseils clés, afin d'optimiser votre capacité à vous concentrer sur ce qui importe le plus et maximiser votre temps.

Cameron, Nancy CRHA (2011)

**L'art d'encadrer les employés « problématiques »**

<https://www.cameronrh.com/blogue/19-lart-dencadrer-les-employes-problematiques>

Il peut arriver que les agissements d'un employé problématique contribuent à nuire à la collaboration ainsi qu'à l'atteinte des objectifs. Nancy Cameron, CRHA, propose une méthode de rétroaction constructive et efficace pour adresser un changement d'attitude ou de comportement à un employé problématique, afin de maintenir un climat de travail sain, propice à la collaboration et à la productivité.

Giang, Vivian (2013)

**3 Ways To Empower Your Employees To Own Their Work**

<https://www.businessinsider.com/3-ways-to-empower-your-employees-2013-10>

Dans cet article publié sur le site de Business Insider, le dirigeant Dan Sanker révèle 3 stratégies afin d'améliorer l'efficacité des équipes et l'autonomie des employés.

Ashkenas, Ron (2011)

**Why People Micromanage**

<https://hbr.org/2011/11/why-people-micromanage>

Cet article du Harvard Business Review aborde des motifs qui expliquent pourquoi certains gestionnaires sont portés à adopter des comportements de « microgestion ». Le leader qui a tendance à contrôler excessivement le travail des autres et à surveiller de trop près ses employés trouvera ici une source de compréhension à cette tendance.

Maignan Wilkins, Muriel, (2014)

**Signs That You're a Micromanager**

<https://hbr.org/2014/11/signs-that-youre-a-micromanager>

Également paru sur le Harvard Business Review, cet excellent article décrit plusieurs comportements et attitudes propres à la « microgestion », tout en offrant des éléments de compréhension et des stratégies afin d'aider le gestionnaire à cesser de « microgérer ».