

Vérifier : un constat de confiance

Tout manager doit savoir vérifier le travail qu'effectuent ses collaborateurs. Il ne s'agit pas tant de contrôler (ce qui est souvent mal vécu par les agents) mais de s'assurer qu'ils disposent des compétences et moyens nécessaires pour bien effectuer leur mission. Pour le bien de tous.

Vérifier, c'est quoi? Lorsque je confie une mission à un collaborateur, il y a un élément que je ne délègue pas, c'est la responsabilité de m'assurer que cette mission sera menée à bien de façon satisfaisante. Cela me conduit à devoir le vérifier.

SI ON CONTRÔLE, C'EST QU'ON N'A PAS CONFIANCE

Pendant des années, lorsque je présentais ce concept dans le cadre de formations collectives ou d'accompagnements individuels que j'animais, plutôt que Vérifier, j'utilisais le mot Contrôler. Je constatais de la part de mes interlocuteurs une double réaction: ils adhéraient intellectuellement à la démarche et, simultanément, ils manifestaient souvent une réticence psychologique à sa mise en œuvre. J'ai constaté que cette réticence était principalement liée à la crainte des réactions de leurs collaborateurs: « Si je contrôle, ils vont croire que je ne leur fais pas confiance ».

Donc, dans l'esprit de ces personnes, la notion de contrôle venait percuter la notion de confiance. J'ai identifié une raison à cette réaction: dans notre inconscient, c'est la méfiance qui nous pousse à contrôler. La méfiance naît de la peur: « *Qu'est-ce qu'ils m'ont encore fait comme bêtise? il faut que j'aille voir* ». Dans ce cas, en contrôlant, je risque de chercher à vérifier ma croyance (« *au fond, ils ne sont pas réellement dignes de confiance* ») et donc de « *chercher l'erreur* ».

Il y a un élément aggravant lorsque le chef ne contrôle que lorsque des dysfonctionnements lui sont rapportés. Dans ces conditions, si mon chef « déboule », c'est qu'il y a

un problème. Un autre exemple: lors d'un contrôle routier, fiscal, le contrôleur est souvent perçu comme celui qui va chercher la faute au détriment du rôle de conseil et de prévention. Ce qui explique que je peux éprouver une appréhension même si je sais que je suis parfaitement en règle.

VÉRIFIER, À QUOI ÇA SERT?

Le mot vérifier est moins porteur de charge affective négative. Il a la même racine étymologique que le mot vrai. Vérifier signifie rechercher et constater la réalité. Il est plus facilement associé à une posture neutre et donc équitable. Je conseille donc de l'utiliser systématiquement. Une remarque: le mot à lui seul ne suffit pas. Il n'est efficace que si vous faites réellement preuve d'équité en vous gardant de tout a priori et de toute conclusion hâtive.

VÉRIFIER, C'EST CONNAÎTRE

Il s'agit de savoir non seulement qui fait quoi, mais également comment il le fait. C'est, de mon point de vue, la condition première pour une évaluation équitable et constructive.

VÉRIFIER, C'EST RECONNAÎTRE

Reconnaître, c'est dire à votre collaborateur ce que vous appréciez dans son fonctionnement. Lorsque vous le faites, vous augmen-

« Vérifier est un acte majeur d'un management efficace, sûr, confortable et équitable »

“ Reconnaître, c’est dire à votre collaborateur ce que vous appréciez dans son fonctionnement ”

tez la probabilité qu’il reproduise ce fonctionnement et vous l’accompagnez à consolider sa motivation.

Vous avez pu le constater, la motivation ne peut pas se décréter. Elle est une résultante mécanique d’un enchaînement de circonstances : pour qu’une personne se sente motivée, elle doit se sentir considérée, pour cela elle doit se sentir reconnue dans les éléments positifs de son fonctionnement. Elle doit donc pouvoir vérifier régulièrement que son supérieur connaît ces éléments et sait les reconnaître.

VÉRIFIER, C’EST PROTÉGER

Lorsque vous vérifiez, vous pouvez parfois constater qu’un collaborateur est victime d’un dysfonctionnement : il prend du retard sur un dossier important, il prend des libertés avec une règle, il développe un comportement inadapté avec ses collaborateurs... Le fait de vous en rendre compte peut vous permettre de recadrer ce dysfonctionnement.

Recadrer, c’est accompagner son collaborateur à ajuster son fonctionnement. Vous le protégez ainsi contre les conséquences négatives de « sa dérive ». Vous vous protégez également ainsi que vos commanditaires et vos clients.

Donc, si vous vérifiez uniquement le travail des collaborateurs en qui vous n’avez pas confiance, seuls ces derniers peuvent bénéficier de votre reconnaissance et de votre protection. Les autres n’y ont pas droit. Le piège est classique : « *Je ne vérifie pas le travail de mon adjoint car j’ai pleine et entière confiance en lui* ». Ce qui est pour vous une marque de considération peut être progressivement perçu par lui comme un manque d’intérêt, facteur de démotivation.

VÉRIFIER, C’EST PILOTER

Manager une organisation, c’est piloter un avion de ligne. Pour que l’équipage et les passagers soient en sécurité, il est essentiel que le commandant de bord dispose d’instruments de navigation complets et fiables.

PASSEZ À L’ACTION

FAITES UN ÉTAT DES LIEUX

Vous listez les missions de vos différents collaborateurs. Pour chacune de ces tâches

vous faites un diagnostic du fonctionnement actuel : Quelles informations recevez-vous actuellement ? Sont-elles pertinentes ? Y a-t-il des éléments inutiles et d’autres qui vous manquent ? Les modalités de transmission, la fréquence et la fiabilité vous paraissent-elles adaptées ? Cela vous permet d’identifier les zones à consolider.

ASSOCIEZ VOS COLLABORATEURS

Je vous suggère de conduire vos collaborateurs à faire le même diagnostic, puis de leur demander de vous proposer des options d’amélioration sur les points qui vous paraissent utiles de consolider. Cette démarche peut vous permettre de bénéficier d’idées auxquelles vous n’auriez pas pensé. D’autre part, le fait de les associer à la réflexion limite les risques de réticences, voire de résistance de leur part.

SOYEZ RÉALISTE

Attention à l’excès de vérification ! Il peut vous conduire à construire une véritable « usine à gaz » dans laquelle vos collaborateurs vont s’épuiser. Et vous risquez de vous retrouver face à une avalanche d’informations que vous n’aurez pas le temps d’exploiter.

Je vous suggère une démarche progressive : vous n’envisagez une deuxième consolidation que lorsque la première fonctionne correctement.

PLANIFIEZ VOS VÉRIFICATIONS

Cela vous permet de ne pas oublier ou de ne pas vous laisser submerger. Il est frustrant pour un collaborateur de se rendre compte que son supérieur ne prend pas connaissance ou ne lui fait pas de retour sur les informations qu’il lui transmet.

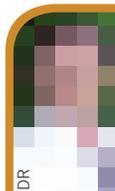
INTÉGREZ LES MODALITÉS DE VÉRIFICATION DANS LA COMMANDE

Lorsque vous confiez une nouvelle mission à un collaborateur, je vous suggère de prévoir systématiquement avec lui les modalités de vérification. Il me paraît opportun de le faire au moment où vous passez la commande.

VÉRIFIEZ « EN DIRECT »

Pour les éléments stratégiques du fonctionnement de votre organisation, je vous suggère de ne pas vous contenter des retours d’informations de la part de vos collaborateurs et de les compléter par une vérification « en direct ».

Participer en tant qu’observateur à une réunion que votre adjoint anime avec son équipe vous apprendra beaucoup sur leurs modes de fonctionnement, d’organisa- ●●●



L’AUTEUR

Jean
Dominique
Zanus

Diplômé de l’École supérieure de commerce de Saint-Étienne, depuis 20 ans, il accompagne des cadres et dirigeants d’entreprises et de collectivités dans le pilotage de leur organisation.

Il intervient notamment sur la coopération entre les personnes et entre les équipes ainsi que dans l’accompagnement au changement. Par ailleurs, il enseigne à l’Université Joseph Fourier et à l’Institut d’administration des entreprises de Grenoble.

Le cas des élus

De mon point de vue, ce que je vous suggère à propos de vos supérieurs s’applique également pour les élus.

Si vous ne leur donnez pas certaines informations pour ne pas « les submerger », ils peuvent vivre cela comme un manque de considération pour leur personne et/ou pour leur fonction.

De plus, un élu qui ne dispose pas des informations lui permettant d’appréhender correctement la situation ne pourra pas reconnaître à leur juste valeur votre contribution et celle de votre équipe.

En outre, il risque de prendre des décisions inappropriées.

- tion, sur l'ambiance générale. C'est un moyen rapide et efficace de « prendre la température » d'une équipe.

Si vous envisagez cette option, voici quelques précautions à prendre : informez les personnes concernées ; dans la réunion, n'hésitez pas à pointer les éléments positifs que vous constatez pendant la réunion. En revanche, vous devez vous engager auprès de votre adjoint à ne pas faire état de dysfonctionnements. Cela relève d'un entretien individuel ultérieur avec lui.

VÉRIFIEZ QU'ILS VÉRIFIENT

Vérifier c'est bien, vérifier que vos collaborateurs se sont eux-mêmes engagés dans une démarche de vérification de leurs propres collaborateurs, c'est encore mieux.

DEUX CAS PEUVENT ALORS SE PRÉSENTER À VOUS

- Un collaborateur qui accomplit une tâche. La personne qui est la mieux placée pour vérifier la pertinence ou la conformité d'une tâche est celle qui la réalise.

Je vous suggère donc d'examiner avec chacun de vos collaborateurs comment il vérifie avant de clore ou de transmettre. Cela me paraît particulièrement utile dans les situations suivantes : lorsqu'il s'agit d'une tâche qui requiert une grande fiabilité, lorsque les erreurs peuvent avoir de graves conséquences, lorsque le collaborateur concerné a déjà fait des erreurs ou des oublis répétés.

- L'un de vos adjoints qui a lui-même des fonctions d'encadrement. Vous avez à vérifier avec lui qu'il dispose des informations nécessaires pour piloter son équipe et qu'il les utilise de façon régulière et pertinente.

ENVISAGEZ DES VÉRIFICATIONS CROISÉES

Lorsque la tâche est particulièrement « sensible » vous pouvez envisager de renforcer la sécurité en ajoutant une vérification intermédiaire qui peut, par exemple, être confiée à un collègue de la personne qui a fait le travail. Dans ce cas il ne s'agit pas d'une supervision hiérarchique mais d'une vérification technique.

VÉRIFIER, ÇA PREND BEAUCOUP DE TEMPS ?

Tout dépend des modalités que vous mettez en place. Parfois vos collaborateurs éditent déjà des documents qui peuvent vous être utiles : compte rendu de réunions, points d'avancement de projets, documents de suivi budgétaire... Vous rendre destinataire de ces documents ne leur demande pas de temps supplémentaire.

“ Je vous suggère de compléter les retours d'informations de vos collaborateurs par une vérification « en direct » ”

Une synthèse de dix lignes sur l'avancée d'un projet est souvent plus rapide pour chacun que d'y consacrer systématiquement une réunion hebdomadaire, surtout si cette dernière a lieu en présence d'autres collaborateurs qui attendent patiemment leur tour pour faire le point de l'avancement de leurs dossiers.

En concertation avec vos collaborateurs vous pourrez également construire des tableaux de suivi d'activité qui sont pour eux faciles à mettre à jour et pour vous rapides à consulter.

De plus, est-il utile que je liste ici les avantages d'une formulation écrite ?

Une dernière suggestion. Elle concerne à la fois vos supérieurs hiérarchiques et les élus dont vous dépendez (voir encadrés). Je vous suggère de leur proposer de faire avec eux le point de la situation actuelle, de définir ensemble la nature des informations dont ils ont besoin et les modalités de ces informations, puis de leur faire des propositions concrètes en la matière.

Je vous ai présenté certains éléments qui fondent ma position : de mon point de vue, vérifier est un acte majeur d'un management efficace, sûr, confortable et équitable. Vous disposez de quelques pistes d'actions que vous pouvez utiliser au niveau de vos collaborateurs, de vos supérieurs et des élus. À vous de jouer ! ■

Et vos chefs ?

Ce qui est valable pour vous l'est aussi pour vos supérieurs hiérarchiques.

Vous pouvez légitimement attendre reconnaissance et protection de leur part.

Pour cela ils doivent être régulièrement informés de votre fonctionnement et de celui de l'organisation dont vous avez la charge.

Je vous suggère donc d'utiliser la même démarche que celle que je viens de vous présenter concernant vos collaborateurs. La mécanique est la même, seules les positions changent.

Une variante cependant : si vous identifiez des zones à renforcer, je vous conseille de leur en faire part et de proposer des modalités de consolidation.

Ces modalités doivent porter en priorité sur les zones stratégiques pour eux et doivent être aussi faciles que possibles à gérer : faciles pour vous à fournir, faciles pour eux à consulter. Elles doivent être nécessaires et suffisantes pour que leurs instruments de navigation soient fiables et leur permettent de prendre des décisions éclairées. C'est l'intérêt de tous.

DOC-
DOC

Pour se former

« Cultivez votre efficacité »

Le 14 septembre à Lyon

et le 28 septembre à Paris.

Contact : Soumiya El Amiri - 04 76 65 99 81

soumiya.el-amiri@territorial.fr