
Table des matières

1	DEMARCHE D'ANALYSE DE FONCTIONS	3
2	DIAGRAMME DES FONCTIONS (EXEMPLE SUVA - MSST)	4
3	DIAGRAMME DES FONCTIONS (EXEMPLE SUVA - TOP).....	6
4	DESCRIPTION D'UNE TACHE.....	7
5	CAHIER DES CHARGES – EXEMPLE SUVA - TOP.....	8
6	PROFIL DE POSTE – EXEMPLE DIR. R&D	10
7	PROFIL DE CANDIDAT – EXEMPLE DIR. R&D	12
8	DESCRIPTION DE FONCTION – EXEMPLE RESPONSABLE ENGINEERING	13
9	PROFIL IDEAL DE CANDIDAT - EXEMPLE RESPONSABLE ENGINEERING.....	16
10	CAHIER DES TACHES – EXEMPLE RESPONSABLE DE L'ANIMATION.....	17
11	EVALUATION – POURQUOI ? COMMENT ?.....	20
12	PERCEPTION DE L'ÉVALUATION	21
13	LE PROCESSUS D'EVALUATION	22
14	PROCESSUS D'EVALUATION – EXEMPLE.....	23
15	LE PV DE SITUATION.....	24
16	EVALUATION DU PERSONNEL - EXEMPLE 1	25
17	EVALUATION DU PERSONNEL - EXEMPLE 2	26
18	EVALUATION DU PERSONNEL - EXEMPLE 3	27
19	EVALUATION DU PERSONNEL - EXEMPLE 4	28
20	L'ENTRETIEN D'EVALUATION	29
21	PRINCIPES DE CONDUITE DES ENTRETIENS D'EVALUATION	32
21.1	PREPARATION	32
21.2	DEROULEMENT DE L'ENTRETIEN	32
21.3	CONFRONTER SANS AGRESSER.....	33
21.4	ENREGISTRER LES APPORTS DU COLLABORATEUR	34
21.5	SYNTHESE ET DEFINITIONS DES OBJECTIFS.....	34
22	LES NIVEAUX DE RESPONSABILITE.....	35
23	ORGANIGRAMME HIERARCHIQUE – EXEMPLE	36

1 DEMARCHE DE CONSTRUCTION D'UN TABLEAU DES RESPONSABILITES

(Ch. Voirol – septembre 2001)

1. Identifier les acteurs du système (les fonctions, pas les noms... Même si au-dessus d'une fonction, il est possible d'écrire un nom)
2. Identifier l'ensemble des tâches (pensez à Pareto : 20% des tâches qui occupent 80% du temps) réalisées par les acteurs (pas de verbes : « Rapport annuel » vs « Etablir le rapport annuel »)
3. Choisir les codes qui vous semblent importants et nécessaires

Codes d'actions		Codes de complément	
P	Propose	G	Peut déléguer
X	Exécute	A	En l'absence du/de la responsable
D	Décide	R	Sur demande
I	Informe	C	Collabore à ...
Y	Est informé	Codes à combiner avec les codes d'actions : CD = Collabore à la décision, GE = Exécute sur délégation, AK = Contrôle en l'absence du responsable, etc.	
K	Contrôle		

4. Remplir le tableau de fonctions ou de responsabilités

	Acteurs ⇒				
Tâches ↓					

5. Règles de remplissage

- Un seul lieu de décision (D) par ligne
- Celui qui exécute (X) ne doit pas être celui qui contrôle (K)
- Si l'affectation des codes est trop compliquée, morcelez la tâche en sous-tâches

2 DIAGRAMME DES FONCTIONS (EXEMPLE SUVA - MSST)

Légende: **D** = décision/approbation, **P** = planification/requête, **E** = exécution, **V** = vérification, **I** = est informé, **C** = conseil/collaboration

Qui? (responsable)	Employeur, patron de l'entreprise	Coordinateur de la sécurité (cosec)	Chef d'entreprise, contremaître	Chef d'équipe	Collaborateur
Quoi? (tâches/activités)					
1. Principes directeurs, objectifs en matière de sécurité					
- Formuler le principe directeur «Sécurité et protection de la santé» et le communiquer aux collaborateurs de l'entreprise.	D, E	C	I	I	I
- Définir les objectifs relatifs à la sécurité et à la protection de la santé et les communiquer aux collaborateurs de l'entreprise.	D, E	C	C	I	I
2. Organisation de la sécurité					
- Nommer un/des coordinateur(s) de la sécurité.	D, E		I	I	I
- Déterminer la place des coordinateurs de la sécurité dans l'organigramme.	D, E	I	I	I	I
- Créer un système de sécurité dans l'entreprise et l'actualiser régulièrement.	D, E	P, C	C	C	I
- Tenir à jour le manuel de sécurité inhérent audit système.	V	E	C	I	I
- Préciser les tâches, les compétences et les responsabilités en matière de sécurité et de protection de la santé.	D, E	C	C	I	I
- Faire appel à des spécialistes externes de la sécurité au travail (MSST), en cas de dangers particuliers, lors de changements dans l'entreprise ou si les connaissances spécifiques font défaut.	D	P, E	C	I	I
3. Formation, instruction, information					
- Instruire régulièrement les collaborateurs sur les dangers existants et les mesures correspondantes.	I	C	D, E	E	I
- Initier les nouveaux collaborateurs aux exigences relatives à la sécurité et à la protection de la santé.	I	C	D, E	E	I
- Planifier et coordonner des formations sur le "travail avec des dangers particuliers".	D	E	C	C	C
- Tenir un registre des instructions et des formations des salariés de l'entreprise.					
- Obtenir des informations et des publications sur la "sécurité et la protection de la santé"; les transmettre aux collaborateurs.	I	E	I	I	I
- Evaluer périodiquement les collaborateurs (en tenant compte du comportement face aux règles de sécurité et du respect des mesures de protection).	D, E	C	E	C	
4. Règles de sécurité					
- Intégrer la sécurité et la protection de la santé dans les projets.	D, E	C	C		
- Intégrer la sécurité et la protection de la santé dans les contrats passés avec des entreprises tierces.	D, E	C	C	I	I
- Incorporer la sécurité et la protection de la santé dans les consignes de travail données aux collaborateurs.	D, E	C	D, E	D, E	I
- Acheter des moyens de travail conformes aux règles de sécurité (déclaration de conformité).	D	P, E	P, C	P, C	C
- Mettre à disposition des équipements de protection individuelle (EPI) conformes aux règles de sécurité (déclaration de conformité).	D	C	E	C	C
- Pour tous les travaux, utiliser selon leur destination des moyens de travail et EPI conformes aux règles de sécurité.	V	C	V, E	V, E	E
- Assurer la maintenance des moyens de travail (plan de maintenance).	I	P	D, E	E	E
- Entretien et assurer la maintenance des EPI.	I	C	D, V	E	E
- Employer les collaborateurs conformément à leur formation et à leurs capacités.	E, V	C	D, E, K	E	

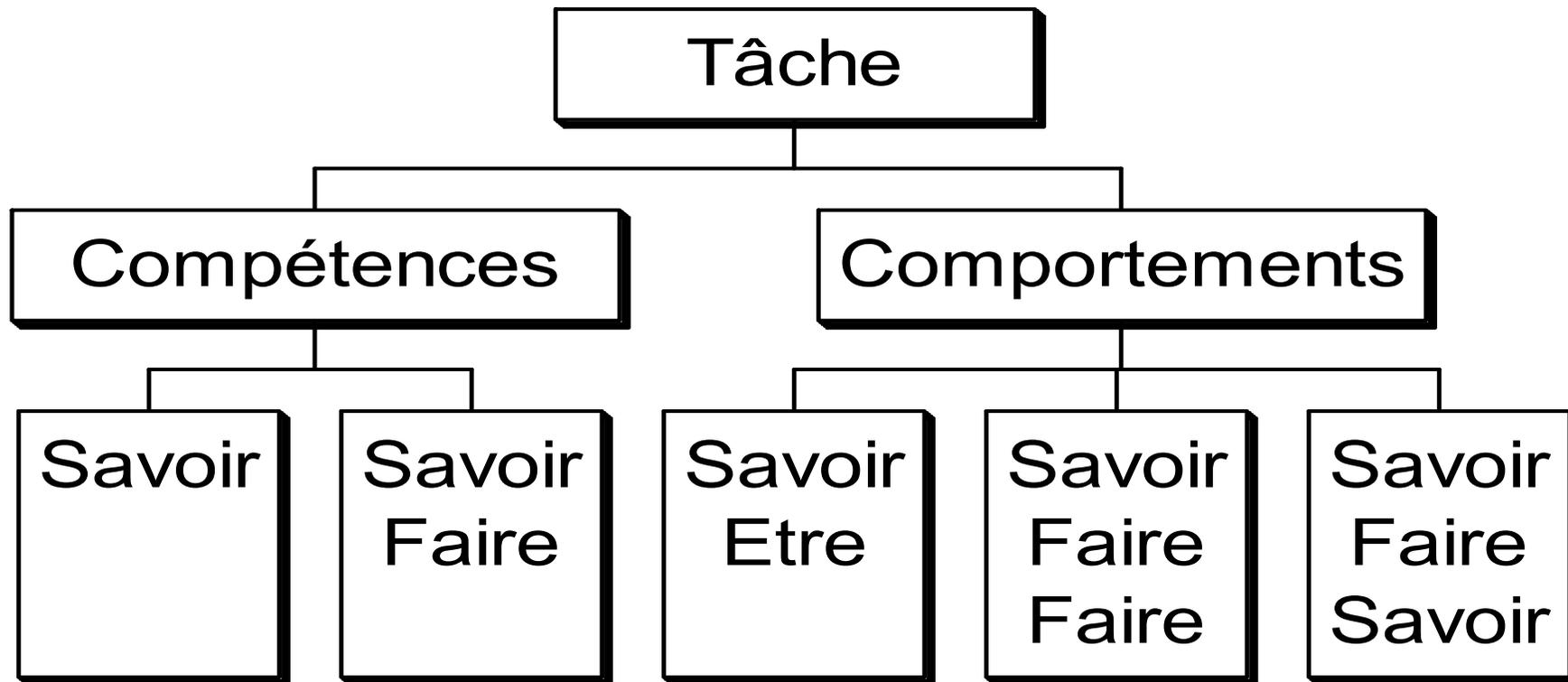
- Faire exécuter les travaux présentant des dangers particuliers uniquement par des collaborateurs formés en conséquence.	E, V	C	D, E, K	E	
- Respecter les règles de sécurité pour tous les travaux.	E, V	C	D, E, V	E, V	E, V
- Contrôler l'efficacité des mesures et dispositifs de protection.	E, V	C	D, E, V	E, V	E, V

5. Détermination des dangers, évaluation des risques					
- Déterminer les dangers, évaluer les risques; documenter les résultats.	I	P, E	C	C	C
- Contrôler régulièrement la détermination des dangers et l'évaluation des risques, notamment en cas de changements dans l'entreprise.	I	P, E	C	C	C
- Effectuer des inspections de sécurité et en documenter le résultat.	D	P, C	E	I	I
- Comptabiliser les accidents, incidents et maladies professionnelles, en déterminer les causes et documenter les résultats.	I	C	E	I	I
- Garantir la détermination des dangers et l'évaluation des risques liés aux IAT (déclaration de conformité, marquage CE).	I	E	C	I	I
6. Planification des mesures					
- Planifier les mesures de sécurité (y compris les programmes et campagnes prioritaires).	D	P, E	C	C	C
- Appliquer les mesures de sécurité.	D, V	C	E, V	E, V	E, V
- Mettre en œuvre les programmes et campagnes prioritaires.	D	P, E	C, E	E	
- Documenter la planification des mesures.	I	E	E		
7. Organisation en cas d'urgence					
- Mettre sur pied une organisation en cas d'urgence; la réactualiser régulièrement.	I	E	C	I	I
- Acheter du matériel de premiers secours, vérifier régulièrement combien de personnes peuvent intervenir en cas d'urgence.	D	E	I	I	I
- Instruire périodiquement les collaborateurs sur l'organisation et le comportement à adopter en cas d'urgence.	I	E	C	I	I
8. Participation					
- Garantir la participation des collaborateurs.	E	C	E	E	E
9. Protection de la santé					
- Garantir le respect des prescriptions légales relatives au temps de travail.	E	C	E		
- Tenir compte des principes ergonomiques lors de l'aménagement des postes de travail.	E	C	E		
10. Contrôle, audit					
- Etablir une statistique des accidents et des absences (gestion des absences), indiquer régulièrement les résultats.	I	E	I	I	I

4 DESCRIPTION D'UNE TACHE

Description d'une tâche

(selon N. Aubert, "Diriger & Motiver", Ed. d'Organisation, Paris, 1996)



5 CAHIER DES CHARGES – EXEMPLE SUVA - TOP

(cahier des charges concernant la fonction et l'appellation de contremaître forestier, chef d'équipe – Tiré du manuel « TOP » de la SUVA)

Date:

Révision:

Titulaire du poste :

Employeur :

Représenté par :

Supérieur hiérarchique :

Postes subordonnés :

Garde forestier (chef d'entreprise) :

Le titulaire a pour suppléant :

Le titulaire est le suppléant de :

Description du poste de contremaître forestier

Objectifs

Le titulaire garantit par une organisation appropriée, la sécurité du travail ainsi qu'une bonne gestion du personnel, des personnes (collaborateurs et tiers) et des biens matériels

Tâches, compétences et responsabilités

(Les aspects touchant à la sécurité sont indiqués en italique)

Le titulaire du poste

1. PLANIFICATION

a) Planification à moyen et long terme

⇒ *participe à :*

- *la planification du système par objectifs de l'entreprise*
- *la planification des investissements*
- *l'acquisition de machines et de moyens de travail sûrs qui correspondent à l'état actuel de la technique*

⇒ *collabore avec un avis consultatif :*

- *lors de l'élaboration du plan de travail annuel, trimestriel et hebdomadaire*
- *lors de l'organisation du travail et du choix des méthodes de travail*
- *à l'adaptation des mesures de prévention et des installations de protection en relation avec les modifications de constructions, de parties de bâtiments, d'installations et d'appareils techniques, de méthodes de travail et lors de l'utilisation de nouvelles substances*

b) Entretiens consacrés au travail

⇒ *prend part à l'entretien hebdomadaire avec le chef d'entreprise*

c) Planification des opérations

⇒ *planifie en collaboration avec le chef d'entreprise :*

- *l'engagement de travailleurs formés de manière appropriée pour des activités comportant des risques particuliers (éviter que l'employé travaille seul)*
- *l'utilisation de machines et de moyens de travail sûrs correspondant à l'état actuel de la technique*
- *mesures pour la protection de tierces personnes*

d) Préparation du travail

⇒ *détermine dans le cadre de la préparation du travail :*

- *l'organisation détaillée de l'emplacement de travail*
- *l'engagement des collaborateurs*
- *le respect des règles reconnues de la technique*
- *les moyens de travail nécessaires et leur utilisation conforme aux prescriptions*

etc.

6 PROFIL DE POSTE – EXEMPLE DIR. R&D

6.1 Identification du poste

Fonction	: Responsable Recherche & Développement
Subordonné à	: Directeur Général
Liaisons fonctionnelles	: Marketing (ventes) Bureau technique Achats Production Assurance Qualité
Possibilité d'évolution dans l'entreprise	: Selon les performances individuelles et en fonction du développement des affaires

6.2 But de la fonction

- Assurer le développement, la réalisation et le suivi de projets pour la création de nouvelles lignes de produits.
- Prendre en charge des problèmes techniques spécifiques a certaines lignes de produits. Rechercher et proposer des solutions optimales d'amélioration.

6.3 Tâches principales

- Elaborer et/ou contrôler et améliorer, si nécessaire, le cahier des charges relatif à la réalisation de nouvelles lignes de produits.
- Rechercher, développer et proposer de nouvelles lignes de produits en fonction des exigences qualitatives et des délais fixés par les clients/marketing.
- Réaliser les plans, avant-projets, exécution et détails - selon les décisions, faire faire des maquettes.
- Préparer les listes de fournitures et composants; coordonner avec le responsable des achats et le bureau technique les demandes d'offres de fournitures, de composants et de sous-traitance ; évaluer les prix de revient.
- Coordonner avec le marketing les présentations, pré-acceptations, acceptations des nouvelles lignes de produits aux clients.
- Homologuer les nouvelles lignes de produits sur le plan international en fonction des exigences par pays.
- Définir et contrôler les critères de performance des produits.

-
- Suivre et contrôler la production "série zéro" des nouvelles lignes de produits.

6.4 Responsabilités (*T = TECHNIQUES, F = FINANCIERES*)

T = Rechercher et réaliser de nouvelles lignes de produits et rechercher des solutions novatrices, correspondant aux besoins des marchés, à même de se démarquer et de se distancer de la concurrence.

F = Réaliser des projets selon les budgets proposés puis avalisés par la direction.

6.5 Moyens et compétences

Dispose d'un PC avec DAO et d'un secrétariat technique, d'un cabinet de Design et d'un cabinet de développement produit spécialisé dans la mécanique et l'électronique.

6.6 Contraintes et difficultés

Entreprise en plein développement (polyvalence)

6.7 Entrée en fonction

Dés que possible

7 PROFIL DE CANDIDAT – EXEMPLE DIR. R&D

7.1 *Personnalité (traits dominants)*

- Autonome, mais capable de travailler en team
- Créatif et novateur
- Direct et rapide en terme d'application de solution

7.2 *Formation*

- Ingénieur ETS en mécanique générale/construction (électrotechnique, thermodynamique)

7.3 *Compétences*

- Polyvalence
- Capacité à travailler sur plusieurs projets en parallèle
- Structurer son travail en fonction des échéances

7.4 *Connaissances*

Par exemple :

- Boiler, électrovanne

7.5 *Expérience professionnelle*

Par exemple :

- Electroménager
- Construction mécanique
- Sous-traitance
- Thermodynamique
- Agro-alimentaire

7.6 *Langues*

Français : Parlé et écrit

Allemand: Parlé

Anglais : Parlé

8 DESCRIPTION DE FONCTION – EXEMPLE RESPONSABLE ENGINEERING

8.1 Identification du poste

Fonction :	Responsable Engineering
Subordonné au :	Directeur Général
Suppléant :	Responsable R & D + A.Q.
A suppléer :	Chefs de projets I, II, III
Liaisons opérationnelles :	Chefs de projets (3) Technicien Constructeur - Mécanique (1) Technicien Constructeur - Automation (1) Technicien Constructeur - Electricité (1) Technicien Constructeur - Programmation (2)
Effectif Total :	8
Liaisons fonctionnelles :	Responsable R & D. A.Q. Responsable Stocks & Achats Responsable Montage Responsable S.A.V. Responsable Adm. & Finance Chargé d'affaires
Possibilités de développement :	Selon la marche des affaires - performances individuelles & résultats de l'entreprise

8.2 Buts de la fonction

- Gérer et coordonner l'ensemble des données et des activités nécessaires à la conduite des projets en fonction des objectifs fixés.
- Organiser et planifier les différentes phases de conceptualisation et de réalisation des projets.

TACHES PRINCIPALES

	Temps en %
• Attribuer les projets en fonction des compétences et des disponibilités.	3 %
• Rechercher et saisir les données relatives à la planification des projets (ressources et détails) afin de définir les objectifs.	25 %

TACHES PRINCIPALES

	Temps en %
• Allouer aux chefs de projets les temps nécessaires et les détails fixés pour la réalisation des projets.	7 %
• Coordonner l'implication des Techniciens Constructeurs mécanique, automation, électricité de l'approvisionnement et du montage.	10 %
• Contrôler et avaliser les achats (matériaux et sous-traitance) proposés par les chefs de projets.	5 %
• Contrôler l'avancement des projets et les investissements en regard des délais et des budgets.	10 %
• Réaliser des projets en tant que chef de projet.	30 %
• Tâches sporadiques.	10 %
	100%

8.3 *Tâches sporadiques*

- Participe aux activités de Recherche & Développement de solution pour la réalisation de projets
- Participe aux séances hebdomadaires de coordination et mensuelles de direction.
- Analyse les écarts entre précalculution et postcalculution - recherche et propose des améliorations en fonction des écarts.
- Gère le développement et l'implantation des moyens informatiques internes (hardware + software)

RESPONSABILITES (T = techniques ; F = financières ; H = humaines ; C = commerciales)

T = Assure la conduite des projets selon les planning ; détecte les charges de travail critiques ; veille à ce qu'elles soient compensées pour respecter la qualité et les délais.

F = Contrôle les coûts, H/hommes + matériaux, et signale les écarts au Directeur Général, recherche des mesures correctives.

H = S'assure que les compétences et les unités hommes/charges de travail soient en adéquation avec les besoins des projets, contrôle les activités de ses collaborateurs.

C = Répond aux exigences du marché par des solutions novatrices

MOYENS ET COMPETENCES (H = humaines ; A = Administratifs ; T = techniques ;

F = financières)

H = Dispose de chefs de projets pour la réalisation des installations.

H = Dispose des Techniciens Constructeurs/spécialisés à coordonner et à impliquer dans la réalisation des projets selon les besoins.

F = Engage l'entreprise par signature collective à deux, en fonction des budgets proposés et avalisés, des investissements par projet (achats matériaux, sous-traitement, main d'oeuvre).

8.4 Contraintes et difficultés

- Maîtrise des flux d'informations en fonction de l'organisation matricielle.

8.5 Critères de performance

- Respect de la qualité des délais
- Maîtrise des coûts

8.6 Annexe

- Profil idéal du candidat

9 PROFIL IDEAL DE CANDIDAT - EXEMPLE RESPONSABLE ENGINEERING

Personnalité (traits dominants)

- Sens inné de l'organisation
- Facultés d'analyse et de synthèse en dessus de la moyenne
- Consciencieux, méticuleux
- Faible tolérance à la monotonie et à l'inactivité, ouverture et originalité
- Confiant, positif et chaleureux
- Exigeant, tenace et persévérant
- Résistance au stress en dessus de la moyenne

9.1 Formation de base et compétences

- Ingénieur en mécanique générale
- Conduite de projet (système PERT) avec logiciel (ex : MS Project)

9.2 Expériences professionnelles

- Au minimum 10 ans dans la conduite de projets
- Environnement industriel dans la construction mécanique, automation (serrurerie, pneumatique, hydraulique, électromécanique)

9.3 Compétences spécifiques

- Planification, organisation et contrôle de projets
- Management d'équipe (techniciens et ingénieurs)
- Gestion de projets (technique, finance, hommes)
- Construction mécanique, automation et système de manutention

9.4 Connaissances

- Logiciel/PC de planification et gestion de projets (ex : MS Project)

9.5 Langues

- Anglais : parlé
- Allemand : parlé

9.6 Age

- 37 à 47 ans

9.7 Rémunération

- Salaire brut maximum Fr. 110'000.-/an/12 + bonus

9.8 Entrée en fonction

- Dès que possible

10 CAHIER DES TACHES – EXEMPLE RESPONSABLE DE L'ANIMATION

STATUT	Responsable du service d'animation
MISSION GÉNÉRALE	<ul style="list-style-type: none">• Assurer le bon fonctionnement du service d'animation• Coordonner l'animation de la vie sociale et des loisirs des pensionnaires, tant sur le plan personnel que collectif.• Vouer une attention toute particulière à la connaissance de l'ensemble des pensionnaires, de leur aptitudes psychomotrices, de leurs intérêts, goûts et préférences
CONDITIONS PARTICULIÈRES	<ul style="list-style-type: none">• Former le personnel au secret professionnel, le respecter et le faire respecter• Respecter et faire respecter la philosophie de l'institution décrite dans le document ...• Favoriser, coordonner et maintenir des liens entre les différents services
POSITION HIÉRARCHIQUE	<ul style="list-style-type: none">• La responsable du service d'animation est administrativement et fonctionnellement subordonnée à la directrice• La responsable du service d'animation est responsable tant administrativement que fonctionnellement de tout le personnel du service• En cas d'absence, elle est remplacée fonctionnellement par une animatrice choisie par l'équipe

10.1 Pratiques et responsabilités professionnelles

Pratiques professionnelles	<ul style="list-style-type: none">• Animer des activités sociales, artistiques et/ou manuelles• Conduire des entretiens individuels et animer des groupes divers• Gérer le degré de difficulté des activités, établir des démarches de travail claires et précises, préparer le matériel nécessaire et effectuer la mise en place• Organiser et conduire les activités à l'extérieur (vacances, sorties, manifestations, etc.)• Mettre sur pied les activités collectives de l'institution (Noël, kermesses, concerts, spectacles, etc.)• Agrémenter et décorer les espaces communautaires de l'institution (organiser des expositions, etc.)• Assurer la mémoire audiovisuelle de la vie du
-----------------------------------	--

home (photographies, vidéos, etc.)

- Assurer le suivi des tâches ponctuelles (anniversaires, entrées, etc.)
- Soumettre à son supérieur hiérarchique des propositions propres à améliorer la qualité des services au sein de l'institution
- Etc...

10.2 Gestion administrative, informations et planifications

Gestion et gestion prévisionnelle des ressources humaines au sein du service

- Planifier et organiser l'agenda du mois
- Gérer et déléguer la répartition des tâches.
- Planifier les piquets des jours fériés, des week-ends, des vacances et des soirées
- Comptabiliser et surveiller les heures supplémentaires
- Etc.

10.3 Relations et communications

Gestion de l'information et de la communication interne au service

- Animer le colloque d'équipe
- Transmettre les informations

Communication et collaboration avec les autres services

- Participer au colloque de l'unité de soins pour communiquer et informer de l'évolution des pensionnaires
- Participer au colloque des responsables
- Participer ou déléguer une représentante aux autres colloques (aumônerie, rapport quotidien, kermesse, bénévoles, etc.)
- Distribuer et ventiler les communications internes concernant les sorties, repas des pensionnaires, etc.
- Etc.

10.4 Relations avec les pensionnaires et leur famille

Gestion prévisionnelle et accueil des pensionnaires et de leur famille

- Accueillir les familles et les associer à diverses activités.

Etre à l'écoute du pensionnaire et favoriser son épanouissement en lui offrant un rôle de partenaire (démarche du pensionnaire)

- Offrir un temps d'écoute active et un soutien
- Favoriser l'expression dans un climat de confiance
- Informer et expliquer clairement les activités

proposées et les objectifs poursuivis

- Dynamiser, sécuriser, valoriser, encourager et respecter les pensionnaires
- Veiller à ne pas mettre les résidants en situation d'échec
- Informer les accompagnants
- Etc.

10.5 Conduite, formation et encadrement du personnel

Sélection, accueil et évaluation des nouveaux collaborateurs du service

- Engager avec la direction les nouveaux collaborateurs
- Evaluer après six semaines la qualité des prestations fournies par un nouveau collaborateur

Conduite, motivation et évaluation des collaborateurs du service

- Motiver, responsabiliser, encadrer et aider les collaborateurs
- Encourager, contrôler, féliciter, corriger
- Prévenir, percevoir et gérer les conflits
- Evaluer, avertir par oral ou par écrit ou éventuellement proposer à la direction le licenciement d'un collaborateur
- Assurer le suivi et la mise à jour régulière des cahiers des tâches du service

Conseil et formation des collaborateurs du service

- Former les nouveaux collaborateurs et stagiaires
- Contrôler et viser les travaux de l'élève/l'apprenti(e). Le cas échéant suggérer des moyens de remédiation

10.6 Thèmes généraux

- Répondre au téléphone et le cas échéant au bip

11 EVALUATION – POURQUOI ? COMMENT ?

- **On ne peut évaluer que ce qui est mesurable... Et donc observable !**

DÉFINITION D'UN OBJECTIF

- ⇒ Comportement observable attendu
- ⇒ Conditions et moyens de réalisation
- ⇒ Critères d'évaluation + conséquences en cas de non atteinte

- **L'évaluation doit être formative... Si l'objectif n'est pas atteint, il faut remédier aux insuffisances... Il faut donc détecter les insuffisances pour pouvoir y remédier!**

DÉMARCHE D'ÉVALUATION FORMATIVE

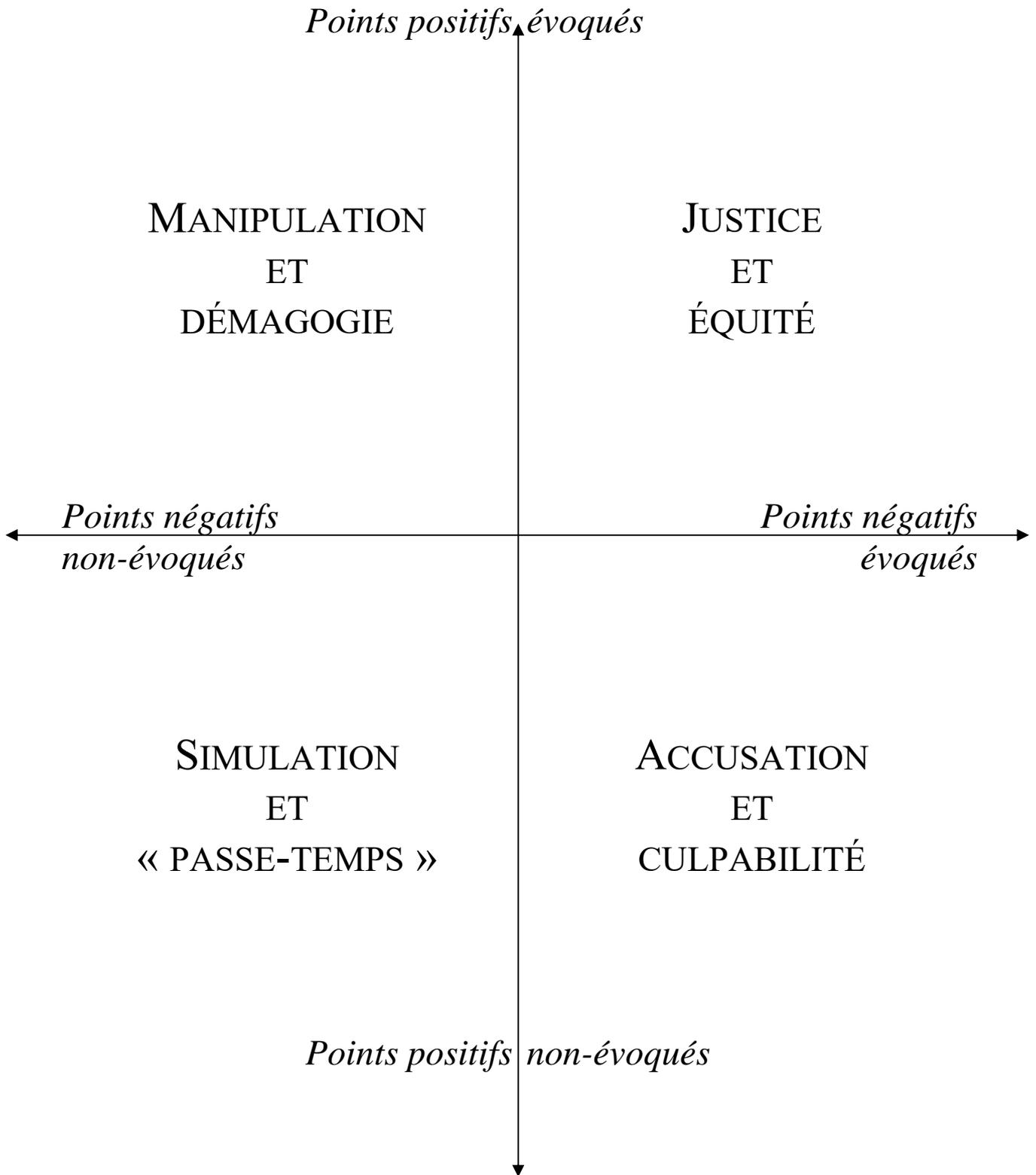
- ⇒ Définir un objectif commun
- ⇒ Mesurer régulièrement et concrètement l'atteinte de l'objectif (PV réguliers)
- ⇒ Lors de l'évaluation, identifier les situations qui posent problèmes et comprendre pourquoi elles posent problèmes
- ⇒ Rechercher ensemble des moyens de remédiation
- ⇒ Définir un planning de changement
- ⇒ Recommencer

- **L'évaluation doit permettre la reconnaissance des limites mais aussi des points forts et des progrès !**

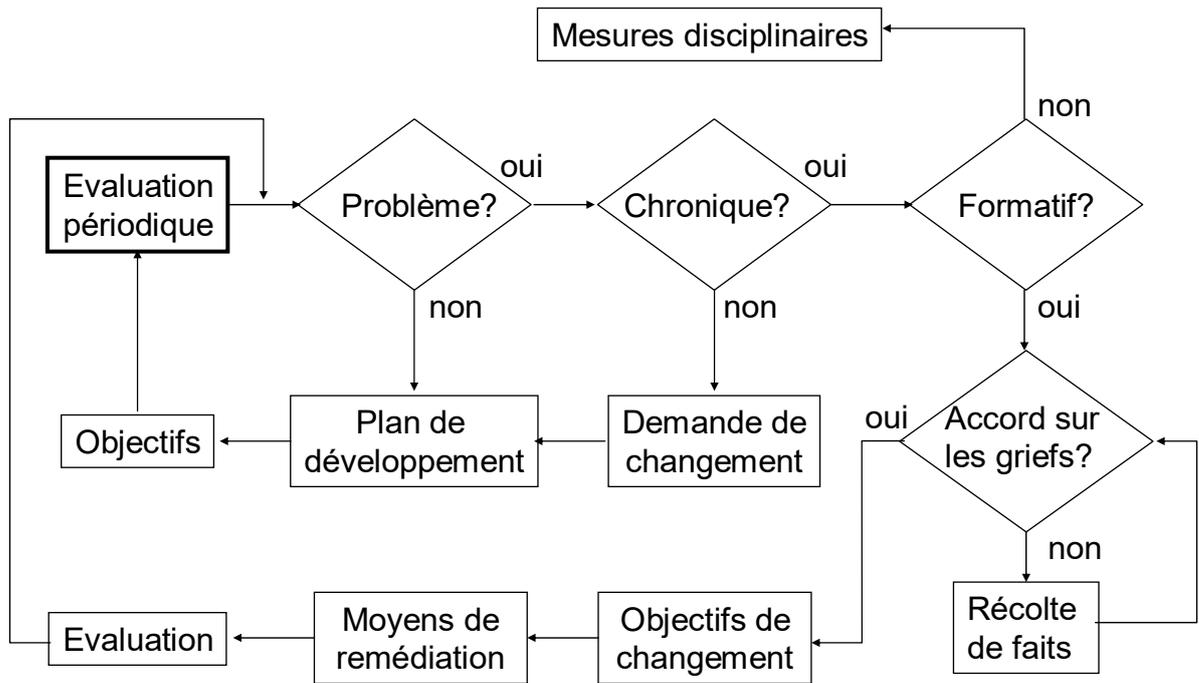
CF « DÉMARCHE D'ÉVALUATION FORMATIVE »

- **L'erreur est nécessaire à l'apprentissage... Mais l'erreur ne permet l'apprentissage que si l'on comprend pourquoi on l'a faite et comment ne pas la refaire... Evaluer et comprendre pour être meilleur !**

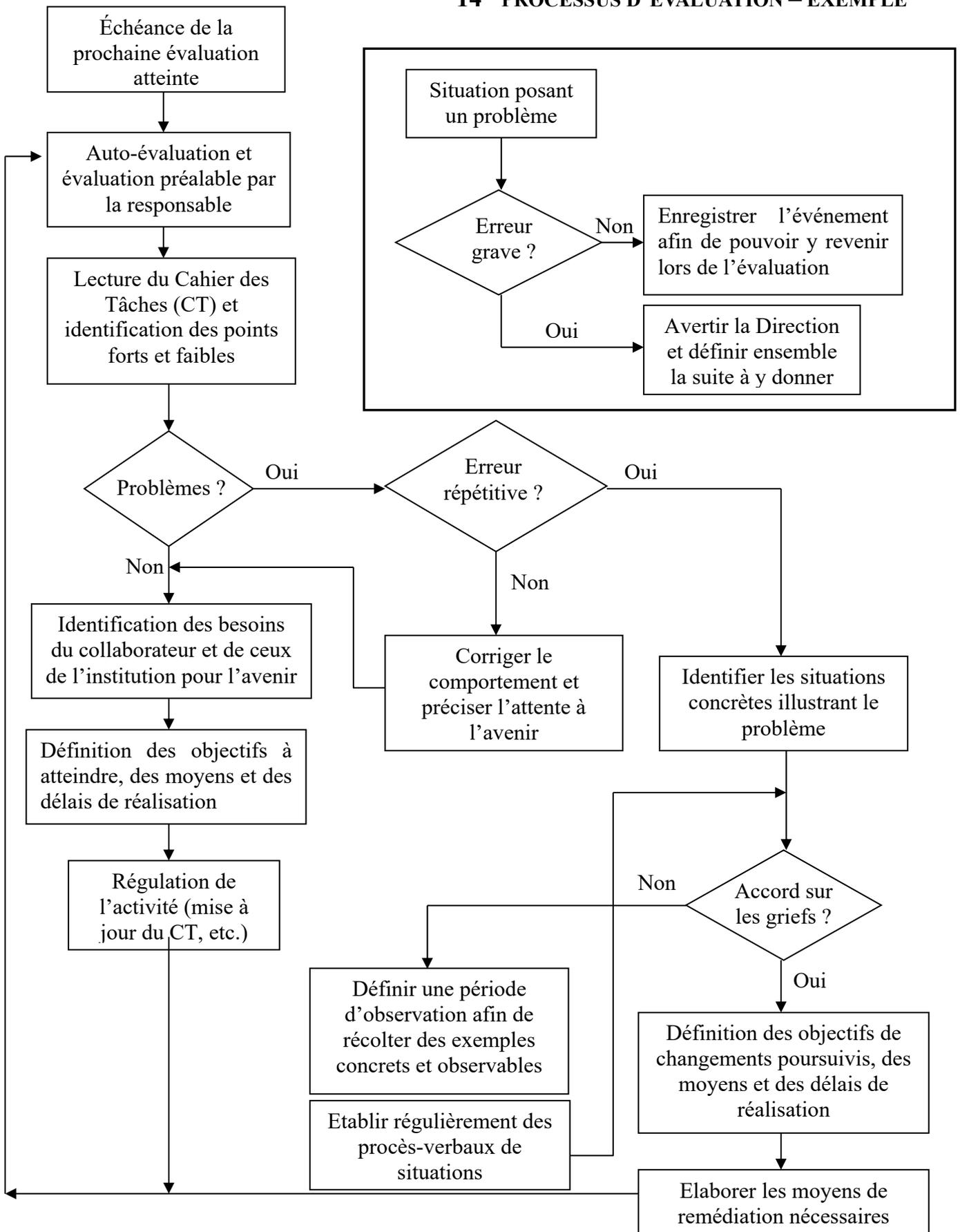
12 PERCEPTION DE L'ÉVALUATION



Le processus d'évaluation



14 PROCESSUS D'ÉVALUATION – EXEMPLE



15 LE PV DE SITUATION

Date :	Heure :
Lieu :	
Auteur du PV :	
Personne concernée :	
Description de la situation vue de l'auteur	
Remarques et point de vue de la personne concernée	

16 EVALUATION DU PERSONNEL - EXEMPLE 1

COMPORTEMENTS ATTENDUS (CT)	EVALUATION DE LA PRESTATION				COMPORTEMENTS OBSERVES	CHANGEMENTS DEMANDES	DELAIS ET MOYENS PROPOSES
	Chroniquement insuffisant	Insuffisant, doit progresser	Suffisant, mais peut progresser	Très satisfaisant			

17 EVALUATION DU PERSONNEL - EXEMPLE 2

TACHES A REALISER (CT)	EVALUATION DE LA PRESTATION				CHANGEMENTS DEMANDES - DELAIS ET MOYENS PROPOSES
	Très satisfaisant	Généralement satisfaisant	Ponctuellement insuffisant	Généralement insuffisant	
Reprendre chaque tâche du CT	Définir les comportements observables dans chacun des cas proposés ci-dessus (voir exemple)				

18 EVALUATION DU PERSONNEL - EXEMPLE 3

TACHES A REALISER (VOIR CT)	COMPORTEMENTS ET COMPETENCES NECESSAIRES					INSUFFISANCES OBSERVEES (S, SF, SE, SFS, SFF)	OBJECTIFS DE CHANGEMENT ET MOYENS PROPOSES
	Savoir théorique	Savoir-faire (« coup de main »)	Savoir-être (Attitudes relationnelles)	Savoir-faire- faire (Planifier, déléguer et conduire)	Savoir-faire- savoir (Former et informer)		

19 EVALUATION DU PERSONNEL - EXEMPLE 4

DESCRIPTION DE LA TACHE CONSIDEREE	
APPROCHE GLOBALE	
Points satisfaisants	Points à améliorer
APPROCHE FACTUELLE (faits et actions venant étayer l'approche globale)	
Points satisfaisants	Points à améliorer
ECARTS CONSTATES ENTRE LES REALISATIONS EFFECTUEES ET LES OBJECTIFS FIXES POUR LA PERIODES CONSIDEREE	
EXPLICATIONS DES ECARTS	
Données par le responsable	Données par le collaborateur
OBJECTIFS ET MOYENS DEFINIS POUR LA PROCHAINE PERIODE	

20 L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION

Pratiqué sous l'appellation d'entretien périodique d'appréciation, cet entretien se ramène couramment à:

- communiquer au collaborateur le jugement que l'on porte sur son travail et sur ses capacités,
- justifier ce jugement,
- assortir ce jugement d'une annonce éventuelle d'augmentation ou de promotion.

Dans ce cas, les choses sont claires: le collaborateur sait que, de toute manière, le jugement, et ses conséquences, sont établis avant de lui être communiqués. Mais l'ambition de cet entretien peut être plus grande: il s'agit parfois, pour le responsable et son collaborateur, d'évaluer en commun les résultats de ce dernier. Donc, même si le responsable s'est déjà forgé une opinion, le collaborateur peut aussi faire valoir la sienne. L'objectif de cet entretien, devient, au moyen d'un échange, d'arriver à un accord sur l'évaluation finalement retenue¹. Rien ne sera décidé, en matière de salaire ou de carrière, avant cet entretien. On a même prévu, parfois, l'inscription, sur le document d'évaluation, des désaccords qui subsisteraient après cet entretien.

Sur la façon dont leurs propres responsables les évaluent, les collaborateurs sont généralement dans l'incertitude. Fréquemment ils n'ont comme information que les critiques envers leur travail; leurs performances, par contre, ne donnent lieu à aucun écho. Ils déclarent donc, assez souvent, qu'ils aimeraient obtenir de leurs supérieurs une appréciation claire et nette.

Evidemment, comme l'a noté Mac Gregor², ce désir peut cacher un besoin d'être rassuré: mon supérieur est-il satisfait de mon travail ? Remarque-t-il mes efforts, mes réussites ? Ou au contraire, n'aurait-il pas « repéré » mes erreurs ? Cependant, la demande existe bel et bien, même si elle n'est pas ouvertement exprimée. Aussi l'entretien périodique d'appréciation est-il de règle dans certaines organisations.

Mais il y a souvent distorsion entre la perception du responsable et celle du collaborateur. Le responsable a cru formuler un jugement objectif, le subordonné s'est senti mis en cause dans sa personne et non pas évalué dans ses résultats. Là où le responsable indiquait une orientation de perfectionnement, le collaborateur entendait une accusation d'incapacité.

Quels remèdes apporter à ces malentendus ? Tout d'abord, ne pas oublier que dans ce type d'entretien, les intérêts à la fois subjectifs et concrets du subordonné sont fortement impliqués. Le collaborateur est en alerte et risque de sentir sa position menacée. Si l'attitude profonde du responsable est en contradiction avec son objectif apparent, il ne parviendra pas à éviter la méfiance, le blocage, voire le conflit. Vouloir faire de cet entretien une occasion de « secouer un peu », un subordonné qui ne donne pas satisfaction, mène tout droit à l'échec. De même, essayer de l'amener par tous les moyens à partager le « point de vue du chef » est probablement peine perdue, même avec la technique la plus habile.

¹ Le but, c'est parfois aussi surtout l'occasion d'échange par elle-même.

² Mac Gregor - La dimension humaine de l'entreprise (voir bibliographie).

Fréquemment, le responsable débute avec une attitude négative.

En effet, il a attendu l'entretien périodique en accumulant de nombreux griefs à l'égard du collaborateur. Il se sentira alors irrésistiblement poussé à lui « régler son compte », à lui dire « ce qu'il a sur le coeur ». Même s'il se domine, le ton de sa voix, son impatience le trahiront et le cycle accusation-justification sera lancé.

Là encore, il s'agit d'un problème d'objectif: le responsable veut-il « vider son sac » ou réellement amener le collaborateur à s'améliorer ? Il se peut bien que les deux soient contradictoires. Nous savons aussi que l'intérêt matériel du collaborateur est en jeu (salaire, carrière). Ne serait-il pas plus efficace de dédramatiser l'entretien d'évaluation, en ne le liant pas forcément à cet intérêt. Dans ce cas, on pratiquera cet entretien à échéance régulière (tous les six mois par exemple), qu'il y ait augmentation ou non. Cela permettra de définir plus clairement son objectif: faire le point avec le collaborateur et déterminer avec lui un plan de perfectionnement.

En général, tout collaborateur est capable d'avoir un point de vue objectif sur ses propres performances. Evidemment, s'il se sent menacé matériellement, ou subjectivement, il aura du mal à développer ce point de vue ! Mais on a pu l'observer: si on lui demande de se noter lui-même, assez souvent il se sous-évalue par rapport au jugement de son responsable.

Bien sûr, le responsable doit prendre garde à la manipulation ! Mais s'il respecte son collaborateur, il saura l'amener à parler sincèrement de son travail, de ses points forts et de ses difficultés et finalement à s'évaluer lui-même

Finalement, si le responsable essaie honnêtement de comprendre et de reformuler la manière dont le collaborateur voit les choses, sans y ajouter une nuance de critique, de méfiance ou de scepticisme, ce dernier, ne se sentant pas menacé, arrivera à un degré de sincérité et d'objectivité satisfaisant. Pourquoi déformer les choses si personne ne conteste votre façon de voir ?

Il faudra considérer les aveux éventuels du collaborateur comme une marque de confiance de sa part et les reprendre avec une attitude à la fois compréhensive et constructive. Par exemple:

- « Et à votre avis, ce problème que vous évoquez, à quoi est-il du ? »

ou bien:

- « Vous dites que sur ce plan, vous ne vous en sortez pas, comment pourrions-nous y remédier ? »

Cette attitude du responsable, tournée vers la recherche des solutions plutôt que la mise en cause d'un coupable, peut s'appeler approche résolutive. Elle facilite l'utilisation de l'imagination pour la découverte des remèdes. Dans l'entretien-jugement, c'est à accuser et à se défendre contre les attaques que cette imagination est gaspillée. Ici, le responsable en essayant de se rapprocher du point de vue du collaborateur, l'amène à se concentrer, non sur lui-même, mais sur le problème à résoudre. Au lieu d'être « face à face », les deux partenaires sont « côte à côte » devant la même situation. Et ainsi, les points de vue tendent à se rapprocher réellement.

Il devient alors possible de trouver les causes réelles d'un mauvais résultat ou d'une performance insatisfaisante. Ces difficultés dépendent rarement du seul intéressé; elles ont d'autres causes sur lesquelles le responsable peut aussi intervenir. Mais s'il propose trop vite sa propre solution, le collaborateur n'en cherchera plus. L'attitude de recherche de solutions doit être au départ, la plus ouverte possible. Que le responsable se contente dans un premier temps de reformuler et d'essayer de développer les suggestions du collaborateur, plutôt que de les critiquer. Très souvent, ces idées en amèneront de meilleures, par association et les premières seront abandonnées sans difficulté. Bien sur, le responsable aura parfois du mal à mettre de côté ses propres idées. Par contre, le collaborateur va adhérer aussitôt - et pour cause ! - à celles qu'il découvrira par lui-même.

La conclusion de cet entretien devrait donc aboutir à des engagements précis du collaborateur sur les objectifs à atteindre. Il passe en quelque sorte un contrat avec son supérieur: « Si je peux compter sur votre aide de telle et telle façon, je m'engage à tout mettre en œuvre pour atteindre tel ou tel objectif. » Très fréquemment, dans l'entretien-jugement, trop content d'avoir obtenu sa victoire par abandon, le responsable se contente de vagues résolutions de la part du collaborateur: « Bien ! Bien ! Je ferai un effort ! » Dans la dynamique d'un entretien concerté, on doit aboutir à des projets beaucoup plus précis et à un véritable plan de perfectionnement. Bien entendu, le responsable doit payer de sa personne: après l'entretien, il restera un recours vis-à-vis des difficultés que le collaborateur risque de rencontrer pour atteindre ses objectifs.

Bien sur lorsqu'il aura affaire à des collaborateurs inexpérimentés, le responsable devra leur apporter son expérience et ses avis pour développer normalement leur compétence professionnelle.

SCHEMA DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION

- 1 - Accueillir l'intéressé et le mettre à l'aise.
- 2 - Lui préciser le but de l'entretien (faire le point périodiquement sur le travail et chercher des améliorations).
- 3 - Lui présenter notre propre évaluation
- 4 - Lui proposer de dire ce qu'il pense:
 - de son travail et de ses performances,
 - des difficultés qu'il rencontre,
 - des points sur lesquels il a besoin d'aide (reformuler pour l'aider à approfondir).
- 5 - L'amener à préciser certains points:
 - quelles causes il attribue à certaines difficultés,
 - comment il les aborde déjà,
 - quelles solutions et quels remèdes il envisage (questionner en se centrant sur le problème).
- 6 - Conclure en:
 - faisant une reformulation du positif et du négatif,
 - lui proposant votre aide sur tel ou tel point,
 - prenant note de ses suggestions et des objectifs sur lesquels vous vous êtes mis d'accord,
 - lui fixant un rendez-vous ultérieur, tout en réaffirmant votre disponibilité en cas de besoin.

21 PRINCIPES DE CONDUITE DES ENTRETIENS D'ÉVALUATION

21.1 Préparation

- Prendre le temps de bien expliquer au collaborateur le sens de la démarche d'évaluation. Expliquer la différence entre une évaluation formative (pour progresser) et une évaluation sommative (pour sanctionner).
- En planifiant l'entretien d'évaluation, vérifier que le collaborateur dispose de tous les documents et demander la relecture systématique de tous ces documents.
- S'assurer que le collaborateur dispose bien de la dernière version du cahier des tâches (le cas échéant, en profiter pour faire une mise à jour)
- Lorsque le collaborateur ne maîtrise pas très bien la langue française ou que le vocabulaire employé semble difficilement compréhensible, prendre bien le temps de clarifier le sens des phrases en donnant des exemples.
- Exposer au collaborateur le cadre et le déroulement de l'entretien à venir (confidentialité, lecture de tous les points du cahier des tâches et évaluation point par point, etc.)
- Réserver une salle pour l'entretien d'évaluation - définir le positionnement dans la salle et autour de la table. La durée de l'entretien doit se situer entre 1h et 1h30.
- Préparer suffisamment à l'avance l'entretien (entre 1h et 2h de travail), écrire son propre « fil conducteur » suffisamment gros pour pouvoir s'y retrouver même dans « le feu de l'action »
- Identifier et préparer une liste de faits concrets (dates, lieux, etc.) permettant d'illustrer les points positifs et négatifs à soulever lors de l'entretien

21.2 Déroulement de l'entretien

- Vérifier que le collaborateur a bien préparé son auto-évaluation et dans le cas contraire, planifier une autre date en exigeant une préparation rigoureuse
- Énoncer les règles de fonctionnement de la procédure d'évaluation :
 - Le contenu de l'entretien et du dossier d'évaluation du responsable sont confidentiels. Le collaborateur conserve son propre dossier d'évaluation. L'information utile sera transmise vers le haut de la hiérarchie (par exemple).
 - La synthèse de l'ensemble de l'évaluation est réalisée sur la dernière feuille du dossier d'évaluation du responsable. Une copie de cette dernière feuille est conservée par... L'original du dossier d'évaluation rempli par le responsable et signé par le collaborateur est remis et stocké au Le dossier d'évaluation peut être consulté dans les conditions...

-
- Lecture de la première partie (statut, mission, etc.) - La lire simplement pour rappeler quel est le cadre et éventuellement vérifier la congruence (p.e. Ok! Tu respectes bien la hiérarchie...) mais ne pas entrer en discussion à ce moment là. Préciser qu'une lecture approfondie de cette partie pourra être effectuée à la fin de l'entretien.
 - Lire l'ensemble des phrases du cahier des tâches... Permet d'aborder aussi bien le + que le -
 - Ne pas faire la lecture de tout un chapitre puis ensuite passer la parole au collaborateur... Il n'y a alors plus de possibilité pour ce dernier de soulever les problèmes au fur et à mesure.
 - Ne pas demander en premier au collaborateur ce qu'il a mis... Donner d'abord sa propre évaluation et ensuite, lui demander la sienne

21.3 Confronter sans agresser...

- Attention aux mots tels que « Un petit peu noté... un peu attention... un peu dommage... »
- Si quelque chose de négatif doit être amené, chercher un moyen de le faire apparaître dès les premiers paragraphes... Ca laisse du temps pour rassurer le collaborateur d'ici la fin de la séance...
- Si quelque chose ne va pas, ne pas accepter des réponses du genre « Ouais, ben moi, je suis comme ça, alors c'est pas aujourd'hui que je vais changer... » ou « Ah oui, alors! S'il y a un truc qui m'agace, c'est bien le téléphone et ça ne va pas changer! »
- Distinguer « Ce serait bien » de « Je veux » ou « Je te demande de... »
- Préparer des faits pour pouvoir argumenter face à « Oui, mais ça a changé. Maintenant je ne le fais plus! »
- Ne pas accepter un rire pour réponse (« Ok! J'y ferai plus attention.. Hi!Hi! »)
- Recadrer lorsque le collaborateur se permet de remettre en cause la qualité de l'outil d'évaluation ou la démarche ou le principe, etc. (c'est une exigence de la Direction de l'institution, de la Confédération, de ...)
- Que ce soit pour donner des signes de reconnaissances + ou -, prévoir des exemples concrets et des faits précis (signes conditionnels)
- Si c'est insuffisant... Le dire clairement !
- Lorsque le collaborateur prend le risque d'aborder un problème qui lui tient à cœur, lui permettre d'exprimer cela sans le couper, le stopper, commenter ou se justifier... Le laisser finir et « vider son sac » puis reformuler systématiquement
- Attention à ne pas entrer dans la vie privée des collaborateurs (rester factuels sur les attentes de l'entreprise)

21.4 Enregistrer les apports du collaborateur

- Prendre note sur une feuille séparée des demandes du collaborateur (« Ouais, mais ça n'est possible que si tu me donnes suffisamment d'informations... Ce qui n'est pas le cas aujourd'hui ») et le cas échéant, mettre en place les outils demandés
- Utiliser les éventuels commentaires rencontrés en cours de route pour proposer des mesures propres à améliorer son propre fonctionnement ou celui du service
- Questionner, identifier et enregistrer les souhaits du collaborateur en matière de plan de carrière et d'avancement professionnel

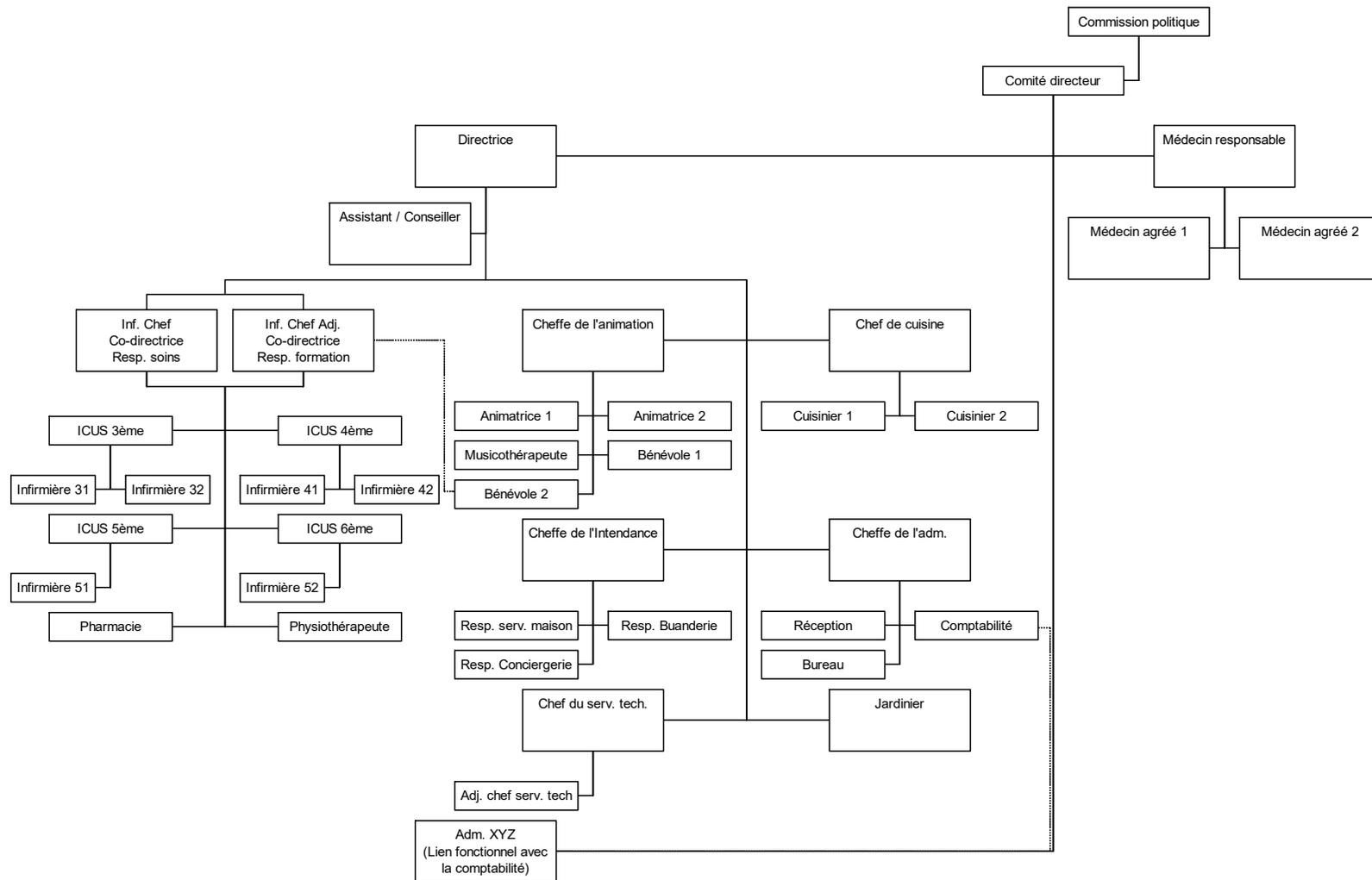
21.5 Synthèse et définitions des objectifs

- Lorsque l'on fixe les objectifs, tenir compte des siens et de ceux du collaborateur. Recopier ceux du collaborateur sur la dernière feuille du dossier d'évaluation du responsable
- Lorsqu'une rubrique est évaluée comme « Chroniquement insuffisant », exiger un changement immédiat et planifier une réévaluation à trois mois. Si cette nouvelle évaluation est satisfaisante, en informer la direction. Dans le cas contraire, demander un rendez-vous à la direction afin de définir la suite à donner à la situation.
- Lorsqu'une rubrique est évaluée comme « Chroniquement insuffisant » ou « Ponctuellement insuffisant, doit progresser », définir systématiquement et précisément des objectifs de changement
- Rappel sur ce qu'est un objectif:
 - ⇒ Comportement observable attendu
 - ⇒ Moyens et conditions de réalisation
 - ⇒ Critères d'évaluation
- Lorsque la mise à jour ou le changement d'un cahier des tâches semblent nécessaires, remplir un formulaire de demande de mise à jour de cahier des tâches et le remettre au secrétariat en même temps que le dossier d'évaluation

22 LES NIVEAUX DE RESPONSABILITE

	RESPONSABILITES		
	STRATEGIQUES	FONCTIONNELLES	OPERATIONNELLES
OBJECTIFS	Faire en sorte que le département puisse remplir et remplisse sa mission de manière efficace	Faire en sorte que le travail puisse être réalisé correctement et efficacement	Faire en sorte que le travail soit réalisé correctement et efficacement
CONCEPTS MANIPULES	Ressources - Moyens - Gestion du personnel (engagements - licenciements - sanctions - nominations) - Budgets - Stratégies - Marchés - Clients - Fournisseurs - Commandes - Achats - Ventes	Standards - Méthodes - Règles - Normes - Procédures - Principes - Planning	Actions - Opérations - Tâches

23 ORGANIGRAMME HIERARCHIQUE – EXEMPLE



24 MODELE D'ANALYSE DE L'ORGANISATION

NIVEAUX DE L'ORGANISATION ³	ACTEURS CONCERNES	OBJETS ⁴	CONTENUS TRAITES	DOCUMENTS CONCERNES
Politique	Citoyens, groupes de pression, investisseurs, conseils d'administration, etc.	Identité (Qui nous sommes, ce que nous voulons, pour quoi existons nous)	Culture/mission/image de l'organisation, structures juridiques, but lucratif ou non, public-cible, « start-up »/entreprise « sociale », indépendance/appartenance à une communauté spécifique, etc.	Sigle, logo, raison sociale, symbole, constitution (p.e. fédérale ou cantonale), charte d'entreprise, statuts, organes, etc.
Stratégique	Direction élargie, top-management	Valeurs, croyances (Ce que nous croyons, pourquoi nous le faisons)	Style de management (x,y), place de l'homme au travail, rôle de l'entreprise dans la société, importance de la qualité, de la santé et de la sécurité au travail, de la préservation de l'environnement, etc.	Organigramme, loi, démarche intégrée (ISO 9000, 14000, TQM, MSST-solution de branches, etc.), profession de foi, contrat social, code de conduite, etc.
Fonctionnel	Cadres intermédiaires, chefs de secteur, contremaîtres, etc.	Stratégies (Comment nous le réalisons)	Démarche de gestion intégrée, ressources, moyens, gestion prévisionnelle des ressources humaines-techniques-financières, etc.	Règlement, ordonnance, recueil de procédures, description de fonction, cahier des tâches, procédure d'évaluation, plan de carrière/de formation, objectifs annuels, etc.
Opérationnel	Collaborateurs	Comportements (Ce que nous faisons)	Mise en œuvre concrète, actions/faits (définis en terme de temps et d'espace), réalisations, productions, résultats, etc.	Procès-verbaux de situation, de décision, de séance, statistiques, rapport annuel, protocole de production, rapport d'intervention, formulaire d'évaluation, etc.

³ Selon J.-P. Thommen, « Introduction à la gestion d'entreprise », Ed. Versus, Zurich, 1994

⁴ Selon G. Bateson, « Une écologie de l'esprit - vol. I », Ed. du Seuil, Paris, 1977

