
Table des matières

1.	DEMARCHE D'ANALYSE DE FONCTIONS	2
2.	DIAGRAMME DES FONCTIONS (EXEMPLE SUVA - MSST)	3
3.	DIAGRAMME DES FONCTIONS (EXEMPLE SUVA - TOP)	5
4.	CAHIER DES CHARGES – EXEMPLE SUVA - TOP	6
5.	PROFIL DE POSTE – EXEMPLE DIR. R&D.....	8
6.	PROFIL DE CANDIDAT – EXEMPLE DIR. R&D	10
7.	DESCRIPTION DE FONCTION – EXEMPLE RESPONSABLE ENGINEERING	11
8.	PROFIL IDEAL DE CANDIDAT - EXEMPLE RESPONSABLE ENGINEERING	14
9.	CAHIER DES TACHES – EXEMPLE RESPONSABLE DE L'ANIMATION	15
10.	EVALUATION – POURQUOI ? COMMENT ?	18
11.	PROCESSUS D'EVALUATION – EXEMPLE	19
12.	PV DE SITUATION - EXEMPLE	20
13.	EVALUATION DU PERSONNEL - EXEMPLE 1	21
14.	EVALUATION DU PERSONNEL - EXEMPLE 2	22
15.	EVALUATION DU PERSONNEL - EXEMPLE 3	23
16.	EVALUATION DU PERSONNEL - EXEMPLE 4	24
17.	LES NIVEAUX DE RESPONSABILITE.....	25
18.	ORGANIGRAMME HIERARCHIQUE – EXEMPLE	26
19.	MODELE D'ANALYSE DE L'ORGANISATION.....	27

1. DEMARCHE D'ANALYSE DE FONCTIONS

(Ch. Voirol – septembre 2001)

1. Identifier les acteurs du système
2. Identifier l'ensemble des tâches réalisées par les acteurs
3. Remplir la grille de fonctions ou de responsabilités

	Acteurs ⇒				
Tâches ⇓					

Codes	
P	Propose
X	Exécute
D	Décide
I	Informe
Y	Est informé
K	Contrôle
G	Peut déléguer
A	En l'absence du/de la responsable
R	Sur demande
C	Collabore à ...

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

<u>5. Détermination des dangers, évaluation des risques</u>					
- 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
<u>6. Planification des mesures</u>					
- 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		
<u>7. Organisation en cas d'urgence</u>					
- 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
<u>8. Participation</u>					
- Garantir la participation des collaborateurs.	E	C	E	E	E
<u>9. Protection de la santé</u>					
- 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		
<u>10. Contrôle, audit</u>					
- Etablir une statistique des accidents et des absences (gestion des absences), indiquer régulièrement les résultats.	I	E	I	I	I

3. DIAGRAMME DES FONCTIONS (EXEMPLE SUVA - TOP)

page 1

Tableau de répartition des fonctions

Exemple

Qui? (Titulaire de la fonction)	Entreprise forestière publique										Service forestier										
	Propriétaire de forêt, employeur			Entreprise, collaborateurs				Ins- pecteur cantonal	Ins- pecteur d'arrondis- sement	Forestier de triage											
	Niveau politique, (Conseil communal)	Com- mission	Président	Garde forestier	Contre- maître	Forestier- bûcheron	Spécia- liste*				Ouvrier forestier	Apprenti									
Quoi? (Tâches / Activités) <i>(Les aspects touchant à la sécurité sont indiqués en italique)</i>																					
1. Planification																					
1.1 Politique d'entreprise et planification stratégique																					
• Politique d'entreprise	D	MD, E	MD, E	P, ME	I	I	I	I	I	I											
• Stratégie	I	D, E	MD, E	P, ME	I	I	I	I	I	I											
• Principes de la structure de la production	I	D	MD, E	P, ME	I	I	I	I	I	I											
• <i>Système d'objectifs (en particulier objectifs de sécurité)</i>	D	MD	ME	P, E	MP, I	MP, I	MP, I	MP, I	MP, I	MP, I										C	
• Organisation et conduite de l'entreprise (répartition des fonctions, disposition, déroulement) (Règles 2134, art. 3.1.1 et 3.1.2)	D	MD	MD	P, E	I	I	I	I	I	I											
• Plan d'aménagement	D	MD, E	ME	ME	I																C
• Planification budgétaire et financière	D	MD	MD, P	P, E	I																
• Planification des investissements	D	D	MD	P, E	MP																
• Engagement d'entrepreneurs (décision de principe oui/non (et dans quelle mesure))	D	D	MD	P, E	I																
• <i>Planification fondamentale des méthodes</i>	D	D	MD	P, E	I																
• Collaboration avec d'autres entreprises	D	MD, P	MD, P	MP, E	MP																
• Acquisition de moyens de travail et d'engins garantissant une utilisation sûre qui correspond à l'état de la technique (Règles 2134, art. 3.3.2 et 3.3.3)	D	D	MD	P, E	MP																
1.2 Planification systématique																					
• Planification des soins	MD	MD	MD	P, E	I																D
• Planification d'exploitation	MD	MD	MD	P, E	I																C, D
1.3 Planification du travail																					
• Planification annuelle	D	D	I	E	C																C
• Planification trimestrielle	D	D	I	D, E	C																
• Plan hebdomadaire	D	D	I	D, E	C	I	I	I	I	I											
• Entretien hebdomadaire chef d'entreprise/contremaître	D	D	C	D, E	ME																
• Coupes de bois	D	D	E	E	I																C, D
• <i>Structure des méthodes, moyens et poste de travail (Règles 2134 art. 3.2.1, 3.2.2, 3.3.2 et 3.3.3)</i>	D	D	D, E	D, E	C	I	I	I	I	I											

Légende: D = Décision/approbation, P = Planification/proposition, E = Exécution, A = Conseil, avis, consultation sur demande, C = Contrôle, I = Reçoit l'information, M = Collaboration

4. 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.

5. PROFIL DE POSTE – EXEMPLE DIR. R&D

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

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.

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.

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.

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.

Contraintes et difficultés

Entreprise en plein développement (polyvalence)

Entrée en fonction

Dés que possible

6. PROFIL DE CANDIDAT – EXEMPLE DIR. R&D

Personnalité (traits dominants)

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

Formation

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

Compétences

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

Connaissances

Par exemple :

- Boiler, électrovanne

Expérience professionnelle

Par exemple :

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

Langues

Français : Parlé et écrit

Allemand: Parlé

Anglais : Parlé

7. DESCRIPTION DE FONCTION – EXEMPLE RESPONSABLE ENGINEERING

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

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

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

Temps en %
3 %
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%

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 précalculation et postcalculation - 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).

Contraintes et difficultés

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

Critères de performance

- Respect de la qualité des délais
- Maîtrise des coûts

Annexe

- Profil idéal du candidat

8. 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

Formation de base et compétences

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

Expériences professionnelles

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

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

Connaissances

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

Langues

- Anglais : parlé
- Allemand : parlé

Age

- 37 à 47 ans

Rémunération

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

Entrée en fonction

- Dès que possible

9. CAHIER DES TÂCHES – 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

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...

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.

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.

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.

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

Thèmes généraux

- Répondre au téléphone et le cas échéant au bip

10.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

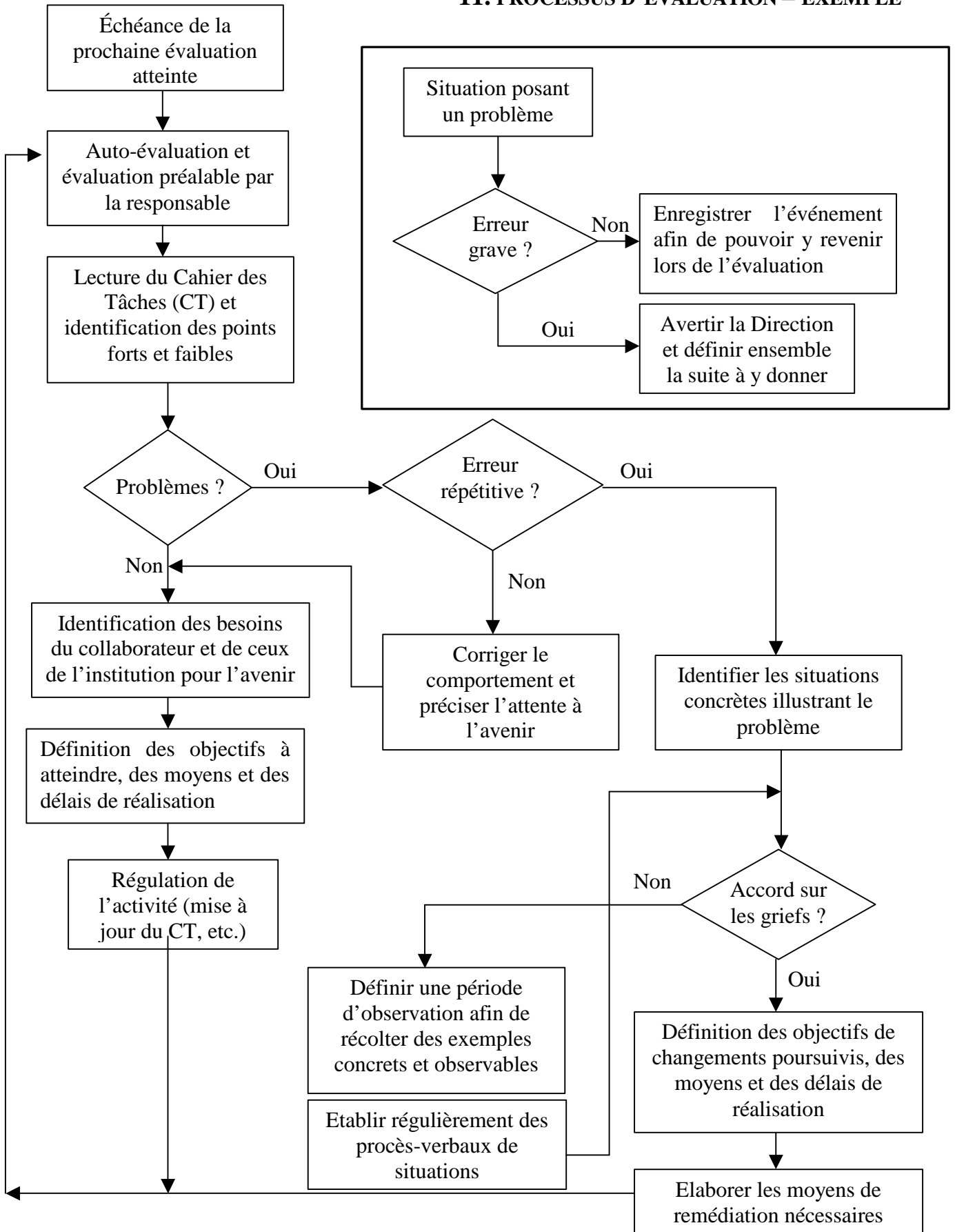
- ⇒ Définir un objectif commun
- ⇒ Mesurer régulièrement et concrètement l'atteinte de l'objectif (PV réguliers)
- ⇒ Lors de l'évaluation, identifier les situations qui posent problèmes et comprendre pourquoi elles posent problèmes
- ⇒ Rechercher ensemble des moyens de remédiation
- ⇒ Définir un planning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

11. PROCESSUS D'EVALUATION – EXEMPLE



12. PV DE SITUATION - EXEMPLE

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	

13. EVALUATION DU PERSONNEL - EXEMPLE 1

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

14. EVALUATION DU PERSONNEL - EXEMPLE 2

TACHES A REALISER (CT)	EVALUATION DE LA PRESTATION			
	Très satisfaisant	Généralement satisfaisant	Ponctuellement insuffisant	Gé ir
Reprendre chaque tâche du CT	Définir les comportements observables dans chacun des cas proposés ci-dessus			

15. EVALUATION DU PERSONNEL - EXEMPLE 3

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	

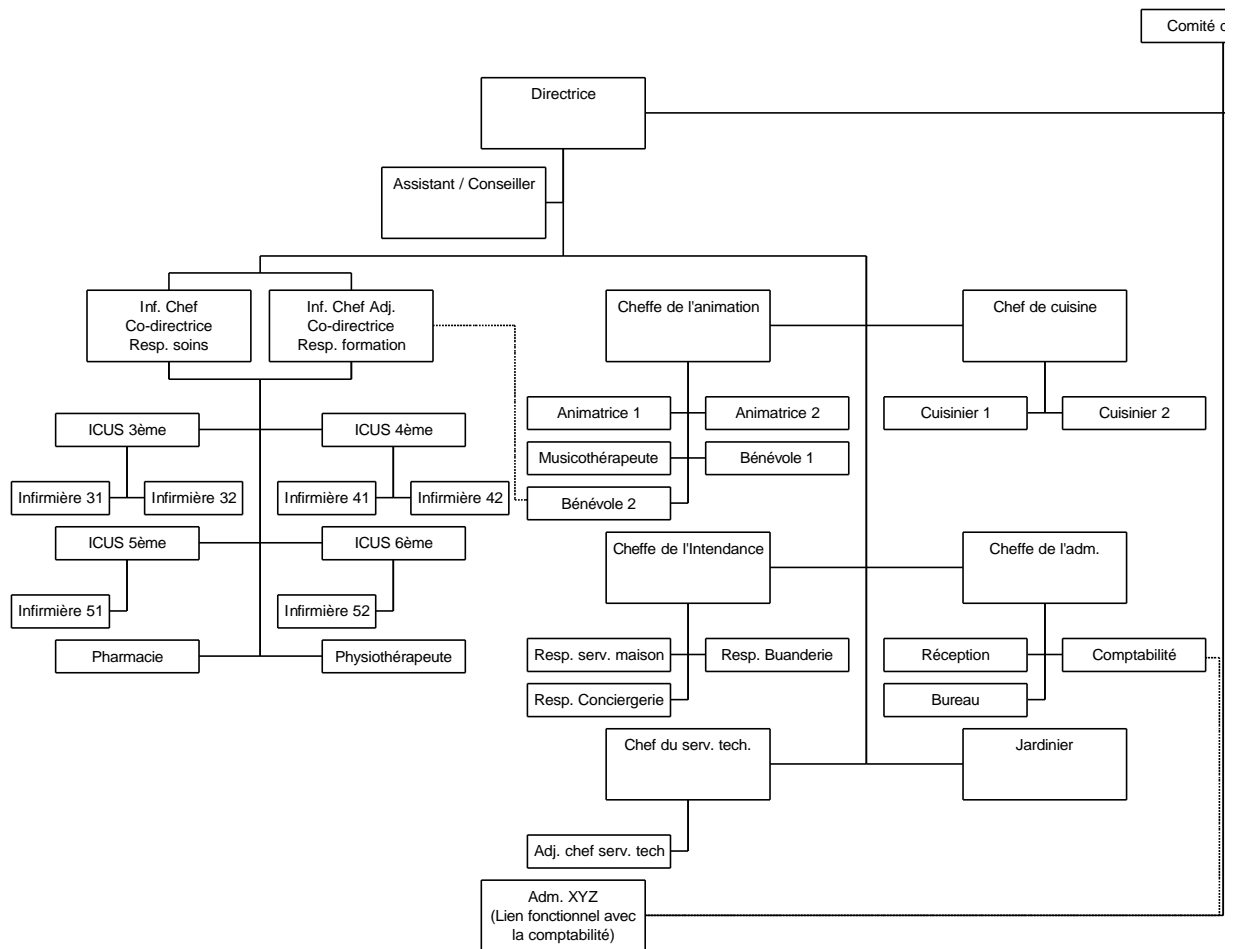
16. EVALUATION DU PERSONNEL - EXEMPLE 4

TACHES A REALISER (VOIR CT)	COMPORTEMENTS ET COMPETENCES NECESSAIRES				
	Savoir théorique	Savoir-faire (« coup de main »)	Savoir-être (Attitudes relationnelles)	Savoir-faire- faire (Planifier, déléguer et conduire)	Savoir- savoir (Forme inform)

17. LES NIVEAUX DE RESPONSABILITE

	RESPONSABILITES	
	STRATEGIQUES	FONCTIONNELLES
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
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

18. ORGANIGRAMME HIERARCHIQUE – EXEMPLE



19. MODELE D'ANALYSE DE L'ORGANISATION

NIVEAUX DE L'ORGANISATION ¹	ACTEURS CONCERNES	OBJETS ²	CONTENUS TRAITES
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 une communauté spécifique, 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.
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.
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.

¹ Selon J.-P. Thommen, « Introduction à la gestion d'entreprise », Ed. Versus, Zurich, 1994

² Selon G. Bateson, « Une écologie de l'esprit - vol. I », Ed. du Seuil, Paris, 1977

