

MINES DOMANIALES DE POTASSE  
D'ALSACE

---

Service Formation  
et Perfectionnement du Personnel

PERFECTIONNEMENT AU COMMANDEMENT

---

Fascicule X : Comment êtes-vous APPRECIÉ

## Avant-propos

Ce 10ème Fascicule est pour le moment le dernier de sa série. Il serait logique qu'il contienne la synthèse de tout ce qui a été dit dans les fascicules qui lui précèdent. Mais voilà, cette synthèse est difficile à faire ; peut-être est-il impossible de la faire.

A la réflexion, même s'il était possible de ramener le commandement à une formule magique unique, ne serait-ce pas contraire à cette attitude expérimentale vis-à-vis des personnes et des choses que nous n'avons cessé de proner tout le long de cette étude ?

Les slogans et les formules fussent-ils d'inspiration philosophique tuent l'esprit ; les recettes n'enrichissent pas à moins qu'elles ne soient dominées par la pensée et ne deviennent dans cette éventualité méthodes, c'est-à-dire "ensembles de procédés raisonnés".

L'homme se juge, tous comptes faits, à ses oeuvres et c'est pour cela que nous avons pensé vous montrer comment l'agent de maîtrise est apprécié dans son entreprise. L'appréciation du personnel prend dans certaines entreprises un caractère officiel et formel ; dans d'autres entreprises on ne parle pas appréciation. Dans les unes comme dans les autres, les supérieurs hiérarchiques sont amenés à effectuer des choix et ces choix, que l'on le veuille ou non, sont basés sur la façon dont vous êtes apprécié.

Il est donc bon que vous sachiez comment vous êtes apprécié car voilà bien pratiquement et concrètement la synthèse de ce que l'on attend de vous.

A titre d'exemple, il vous est montré dans ce fascicule comment et sur quels critères est appréciée la maîtrise des Mines Domaniales de Potasse d'Alsace. Le document qui vous est présenté sert à la formation des "notateurs".

MINES DOMANIALES DE POTASSE  
D'ALSACE

-----

Service Formation  
et Perfectionnement du Personnel

LEXIQUE

à l'usage des notateurs

(appréciation des agents de maîtrise)

Janvier 1966

## LEXIQUE

### à l'usage des notateurs des agents de maîtrise

L'intérêt principal de l'appréciation faite par un groupe de notateurs étant l'échange de vues qu'elle suscite entre ces derniers, il est essentiel que les notateurs aient une base commune de jugement pour que les différences d'appréciation ne reflètent que des différences effectives de jugement et non des divergences quantitatives ou qualitatives d'interprétation des critères.

#### I. Degrés de satisfaction

L'appréciation d'une attitude, d'une capacité ou de l'efficacité dans un domaine donné ne se fait jamais par rapport à un absolu, mais par rapport à une norme qui constituerait la note moyenne si elle était chiffrée. Cette norme, bien entendu toute subjective, finit tout de même par devenir une notion suffisamment précise et par conséquent utilisable si l'on se rappelle :

- qu'elle est liée à la fonction : il s'agit en effet de juger le comportement d'un agent en fonction de ce qui lui est demandé
- qu'elle est liée à une notion de moyenne de comportement d'une population d'agents de même fonction, population que bien souvent il faut s'imaginer suffisamment nombreuse pour que cette moyenne prenne un sens (référence au passé si nécessaire).

La norme qui se dégage de ces considérations étant théorique et floue, il ne lui est pas attribué de degré d'appréciation sur la grille d'appréciation. Cette norme restera ce qu'elle est, c'est-à-dire une notion abstraite et le notateur situera l'agent à noter, qui lui, n'est jamais exactement un agent moyen, soit en-dessous soit au-dessus. Ceci explique pourquoi le nombre des degrés d'appréciation est un nombre pair. La grille qui est proposée comporte ainsi 3 degrés d'appréciation de satisfaction et 3 degrés d'appréciation de réserve et de désapprobation.

Avant d'apprécier, il y a donc lieu d'acquérir par la réflexion cette notion de norme.

La fréquence d'utilisation des 6 degrés d'appréciation correspond tout naturellement à une répartition statistique normale lorsque la population notée est suffisamment nombreuse. Pour les 6 degrés, cette répartition est la suivante :

Colonnes	1	2	3	4	5	6
Fréquences naturelles	7%	15%	28%	28%	15%	7%

Cette répartition montre que les positions extrêmes, pour exceptionnelles qu'elles soient, ne sont pourtant pas d'une extrême rareté.

S'il était nécessaire d'explicitier chacun des 6 degrés correspondant aux 6 colonnes de la grille, on pourrait admettre les définitions générales suivantes :

- Colonne 6 Exceptionnellement satisfaisant  
Agent qui, dans le domaine considéré, fait preuve d'une activité exceptionnelle donnant lieu à des résultats estimés quasiment parfaits, ce qui justifie la pleine et entière confiance qui lui est faite. Grande autonomie peut lui être laissée.
- Colonne 5 Très satisfaisant  
Sous de multiples aspects, l'agent ainsi apprécié est aussi exceptionnel que le premier mais avec de légères réserves pourtant, réserves tenant soit à sa conception de sa fonction, son efficacité ou encore à sa constance dans l'effort.
- Colonne 4 Satisfaisant  
Agent de maîtrise qui domine bien son affaire et qui, sans réussir de performances exceptionnelles, donne entière satisfaction, ce dont on se félicite. Il suffit, pour qu'un tel agent obtienne des résultats très satisfaisants, que les objectifs à atteindre lui soient clairement précisés.
- Colonne 3 Passable  
Des résultats très satisfaisants peuvent être obtenus à condition que cet agent soit guidé. Livré à lui-même, les résultats ne sont plus qu'acceptables. La confiance n'est donc plus donnée sans réserve. Un tel agent exige déjà des interventions de la part de son supérieur pour lui faire atteindre la norme. Les problèmes créés par cet agent sont toutefois peu nombreux et restent mineurs. Doit être contrôlé fréquemment.

Colonne 2 Faible

Bien que suivi de près d'une manière quasi permanente par son supérieur, les résultats de l'agent jugé faible se maintiennent en-dessous de la norme. Livré à lui-même, ses résultats seraient nettement en-dessous de ce que l'on serait en droit d'attendre d'un collaborateur ayant les fonctions qui sont les siennes. L'agent faible est incapable de résoudre seul la majeure partie des problèmes qui se posent à son échelon.

Colonne 1 Médiocre

Agent qui manifestement n'est pas à la hauteur de son emploi et pour lequel un effort de "renflouage" n'a plus de sens parce que sans espoir. On se contente de lui confier des fonctions "amputées" d'ad-joint. N'a plus de "présence". Un tel comportement peut aussi résulter d'une attitude d'opposition délibérée.

L'appréciation ne doit jamais être basée sur une impression, mais élaborée sur des faits observés qu'il faut essayer de récapituler. Elle doit donc toujours pouvoir se justifier par des arguments objectivés se rattachant aux notions exprimées ci-dessus. Les observations retenues doivent en outre se rapporter à la période qui s'est écoulée depuis l'appréciation précédente. Si le supérieur hiérarchique direct du noté manque d'éléments objectifs pour nuancer son appréciation, c'est que le comportement de son subordonné est satisfaisant.

Si des notateurs qui ne sont pas en contact permanent avec l'intéressé manquent d'éléments d'observations, l'appréciation objective, pour eux, devient impossible : ils ne notent pas.

En conclusion, pour exprimer son appréciation :

- 1) commencer par se faire une notion de norme
- 2) se remémorer des faits se rapportant à la période de notation
- 3) estimer à laquelle des 6 définitions-cadre ci-dessus ils correspondent.

./..

## II. Appréciation analytique

Les 11 critères qui ont été retenus évoquent en les regroupant les différents aspects de la fonction commandement ainsi que les capacités essentielles nécessaires à un chef. Ils sont définis en termes de comportement : attitudes actives. Il ne s'agit en effet pas de juger d'une aptitude potentielle, mais d'une activité effective dans les différents domaines proposés à l'appréciation.

Il est certain que l'intérêt ou le souci exagéré et trop exclusif d'un agent pour l'un ou l'autre des aspects pris en particulier peut, pour ce critère, faire hésiter le notateur à attribuer la qualification d'exceptionnelle. Toutefois, même s'il y a exagération, même si le notateur estime qu'un agent aurait intérêt à consacrer une plus grande partie de son énergie aux autres aspects de sa fonction, il doit rester strictement sélectif dans son jugement et ne pas hésiter à accorder l'appréciation méritée. Agir autrement serait sacrifier à l'effet "halo" qui constitue le piège majeur de l'appréciation analytique. L'allure du profil obtenu par l'ensemble des notes qui représentera une synthèse serait faussée.

Si l'exagération est telle que l'activité débordante d'un agent devienne pour un aspect donné effectivement gênante, la préoccupation faisant l'objet de l'examen a le caractère d'une "obsession" et il en sera fait état dans les traits dominants de personnalité.

D'une façon générale, c'est pour chacun des critères, le degré de confiance qui peut être accordé à un agent dans l'exercice de sa fonction qui doit guider l'appréciateur dans son jugement.

### 1) Attitude active dans l'utilisation du personnel

Cette attitude se reconnaît dans la recherche permanente de l'utilisation optimum de la main d'oeuvre. Les aspects significatifs sont :

- l'utilisation du temps main d'oeuvre selon un planning serré
- l'utilisation des compétences par une division et une distribution correcte du travail
- la prise en considération des seuls critères compétence et aptitude au moment du choix des personnes pour l'attribution des postes
- l'obtention de performances individuelles honorables
- la recherche de la pratique de l'auto-contrôle du travail par les exécutants (conscience professionnelle).

Cette attitude découle du souci "prix de revient main d'oeuvre".

## 2) Attitude active dans l'utilisation du matériel

Il s'agit de juger de l'utilisation correcte des moyens matériels : outillage, équipements, engins mis à la disposition de l'intéressé.

Les aspects dominants de cette préoccupation sont :

- l'intérêt pour la mécanique qui permet d'obtenir le rendement optimum des engins et des installations (à ne pas confondre avec la recherche de la performance à tout prix).
- le non-gaspillage des matériaux et fournitures.
- la bonne gestion de l'outillage et des moyens collectifs
- le sens de l'entretien préventif.

Cette attitude découle du souci "prix de revient matières".

### Remarques concernant les attitudes 1 et 2

Les attitudes 1 et 2 qui relèvent d'orientations distinctes sont complémentaires. Ensemble, elles renseignent sur la préoccupation "statique" du prix de revient. Excellentes à la fois l'une et l'autre, elles représentent le profil type de l'exécutant équilibré et efficace.

Dans la généralité des cas, c'est toutefois l'une ou l'autre de ces deux attitudes qui prédomine, ce qui donne à chaque agent son profil particulier.

On peut signaler que l'attitude active dans l'utilisation de la main d'oeuvre est actuellement encore la mieux distribuée. Il s'agit là certainement d'un fait de tradition, l'incidence du prix de revient matières sur le prix de revient d'exploitation étant liée à la mécanisation, le souci de s'en préoccuper sérieusement est relativement récent.

./..

### 3) Attitude expérimentale

L'attitude expérimentale conditionne le progrès technologique.

L'attitude expérimentale active aboutit toujours à des réalisations : perfectionnements dans les méthodes de travail et dans l'utilisation des moyens matériels et humains lorsque leurs réalisations ne dépassent pas le cadre des responsabilités de l'agent ; à des suggestions dans le cas contraire. Vu sous cet angle, l'attitude expérimentale rend dynamiques les attitudes 1 et 2.

L'agent de maîtrise a une attitude expérimentale développée si :

- il reste curieux vis-à-vis des travaux les plus routiniers  
il reste curieux vis-à-vis des problèmes les plus quotidiens
- il est bon observateur, enregistrant beaucoup de détails en plus de l'essentiel qu'il sait reconnaître et distinguer
- il est intellectuellement actif recherchant l'explication satisfaisante des phénomènes observés
- il est orienté vers l'expérimentation pour rechercher la vérification de ses hypothèses et il ne se contente pas du savoir pour "savoir".

Un tel agent :

- a une forme rationnelle de pensée
- est réaliste dans le choix de ses préoccupations et s'attaque en premier aux "goulots d'étranglement"
- n'hésite pas à se documenter, voire à se créer une documentation personnelle, ni à s'informer si un problème lui échappe par manque de compétence
- a horreur du mensonge par explication simpliste et irrationnelle
- a toujours un ou plusieurs problèmes à l'étude
- émet souvent des suggestions généralement bien pensées
- tire profit de ses échecs et révisé sans déchirement des jugements qui ne tiennent plus devant les faits
- considère sa tâche comme une expérience permanente et pour cette raison, acquiert rapidement une grosse expérience personnelle. Il est facilement disponible pour procéder à des essais de méthodes nouvelles et d'engins nouveaux.

L'aspect négatif de l'attitude expérimentale est la routine intellectuelle qui aboutit au décrochage professionnel.

4) Capacité d'imaginer des solutions aux problèmes

Alors que l'agent ayant une attitude expérimentale développée réussit grâce à une méthode rationnelle à penser et à agir, celui qui possède une grande imagination trouve des solutions à ses problèmes grâce à une autre forme d'intelligence. Sa méthode à penser peut apparaître à certains comme plus "fantaisiste", elle n'en est pas moins valable et efficace. Il faut remarquer que même les esprits les plus rationnels ont besoin d'imagination pour progresser ; seulement, dans le cas où c'est la seule imagination qui agit, les résultats sont plus fluctuants.

L'agent qui a de l'imagination :

- n'est jamais à court d'idées
- a des idées originales, astucieuses, par pure intuition
- offre des idées à qui en veut
- présente souvent des suggestions, mais les présente généralement toutes brutes
- ne se gêne pas d'avancer des idées "farfelues" lorsque son imagination déborde.

Cette capacité très précieuse ne risque d'être gênante que lorsqu'elle étouffe le goût de l'action que l'on retrouve pleinement dans l'attitude expérimentale.

A noter que, sans imagination, l'intelligence la plus vive risque d'être stérile.

## 5) Aptitude à s'adapter aux changements techniques

La résistance au changement existe chez tout individu car, s'adapter à un changement demande toujours un effort. Cette résistance présente toutefois des degrés différents d'un individu à un autre et c'est précisément ce degré qu'il s'agit d'apprécier.

Certaines réticences à accepter le changement s'expliquent, ne serait-ce que par l'âge de l'agent ou encore par son état de santé. Néanmoins, quelle que puisse être l'explication ou la justification, l'aptitude à s'adapter est une réalité et c'est elle qu'il s'agit d'apprécier.

L'aptitude à s'adapter se reconnaît chez un agent à sa disponibilité pour le nouveau. Il est toutefois plus facile d'apprécier les comportements de résistance.

Un agent qui s'adapte mal aux changements :

- a peur des changements
- manifeste des réflexes d'opposition
- se trahit par des comportements irrationnels
  - s'affole
  - invente des raisons "douteuses" pour se défiler
    - { respect de sa personne
    - { mérites du passé
  - refuse la discussion qui pourrait entamer ses certitudes
  - ...
  - prend des congés (à la rigueur de maladie).

Cette attitude atteint son maximum - et ses fins - lorsque le supérieur, pour s'épargner la réaction de son subordonné devenu trop résistant, n'ose plus le déranger et remet ses projets ou les confie à un autre.

L'agent qui ne pose aucun problème de commandement au moment d'un changement a une aptitude très satisfaisante. Son aptitude au changement est même exceptionnelle lorsqu'elle est, en plus, méritoire compte tenu de l'état de fatigue de l'intéressé.

./..

6) Attitude active à l'égard de la sécurité et de l'hygiène

Cette attitude procède du souci de l'homme physique. L'agent de maîtrise n'est pas un contrôleur de sécurité et d'hygiène, il est un animateur dont la mission est de faire partager son souci par l'ensemble de son équipe.

Cette préoccupation se reconnaît :

- au respect sacré des consignes tenues pour inviolables, mais non immuables
- aux suggestions faites pour améliorer la sécurité et l'hygiène
- aux suggestions faites dans le but de faire modifier les consignes jugées dépassées
- aux efforts déployés pour mettre au point des méthodes de travail plus sûres ou plus saines
- aux efforts d'aménagement des postes de travail n'ayant pas directement l'accroissement de rendement pour seul objectif
- à l'existence dans l'équipe d'un esprit de sécurité agissant
- à la fréquence des accidents quelles qu'en soient les causes.

Les attitudes négatives les plus manifestes sont :

- la bienveillante tolérance vis-à-vis des infractions
- le refus d'attribuer des vertus à l'action permanente.

Les comportements les plus déplorables sont :

- celui dit de l'autruche
- le mauvais exemple.

./..

## 7) Capacité de comprendre et de collaborer avec son supérieur

Elle caractérise la façon dont un chef doit être le collaborateur de son supérieur.

Comprendre son supérieur veut dire :

- faire l'effort nécessaire pour épouser ses préoccupations
- faire l'effort nécessaire pour se placer à son niveau de responsabilité
- se maintenir informé de ses objectifs
- rechercher le contact
- savoir écouter
- donner la preuve que l'on a compris en n'hésitant pas à reformuler un ordre reçu
- savoir accepter la critique et le contrôle.

Collaborer veut dire :

- exécuter sa mission à la lettre et dans l'esprit
- venir aux ordres si ces derniers font défaut
- rendre compte
- informer son supérieur et pas seulement des difficultés
- accepter les raisons de service si elles sont présentées comme telles
- participer aux décisions du supérieur en élaborant des avis objectifs et pertinents
- amener au supérieur des propositions et des suggestions élaborées
- assumer toutes les responsabilités reçues sans les outrepasser
- ne pas court-circuiter son supérieur sans nécessité d'urgence et sans lui en rendre compte.

Attitudes négatives

- fuir les contacts directs
- rationaliser les objectifs (croire et présenter après coup comme une réussite ce qui à priori n'était qu'un échec)
- égocentrisme d'équipe faisant une fin en soi d'un objectif parcellaire.

Comportements désastreux :

- n'être qu'un exécutant
- n'en faire qu'à sa tête

## 8) Capacité de coopérer avec ses collègues

Si les relations avec le supérieur sont institutionnalisées et dans une certaine mesure imposées, il n'en est pas de même des relations entre collègues, relations dans lesquelles le poids hiérarchique ne joue plus. Ces relations dépendent donc exclusivement de l'attitude des personnes.

On entend par "Collègues" les autres subordonnés du même supérieur hiérarchique, les voisins, les cadres des services dont les missions particulières interfèrent avec la mission propre d'un agent.

Coopérer avec les collègues, c'est comprendre que la coopération à l'intérieur d'un même service et entre les services est le facteur de productivité n° 1 d'une entreprise tant soit peu complexe. Plus particulièrement cela veut dire :

- rechercher le contact et l'information latérale
- savoir faire un effort pour aplanir les difficultés du collègue
- montrer une certaine souplesse dans les relations non hiérarchiques
- être précis dans ses demandes de service et notamment dans la fixation des délais
- accepter l'arbitrage s'il faut y recourir
- savoir faire abstraction des conflits de personnes
- rendre à César ce qui est à César
- être objectif dans ses conseils comme dans ses promesses.

Des comportements négatifs seraient :

- l'isolement
- l'intransigeance
- la médisance
- l'appropriation des mérites d'autrui
- l'envoi de peaux de banane
- l'esprit d'équipe mal placé.

./..

## 9) Capacité de décision

La prise de décision est, par excellence, la prérogative du chef. Il est certain que les décisions ne valent que par leur pertinence et par leur opportunité et que le taux de fréquence des décisions heureuses est en soi une excellente appréciation de la capacité de décision. S'il est vrai que le droit à l'erreur est sacré, il n'en reste pas moins vrai que son taux doit être acceptable. Il est également nécessaire, dans l'optique de l'appréciation du style de commandement d'un agent, d'apprécier la façon dont les décisions sont élaborées, prises et exécutées.

Savoir prendre des décisions, c'est :

- savoir manipuler le complexe et tenir compte du plus grand nombre de facteurs possibles
- savoir prendre des risques calculés (sécurité exclue bien entendu)
- savoir distinguer ce qui est objectif de ce qui est subjectif
- avoir une notion précise de ses moyens
- savoir expliquer et transmettre intégralement son idée par un ordre
- savoir utiliser les services compétents et savoir faire la part qui leur revient
- contrôler l'exécution.

C'est aussi, dans une ambiance de coopération avec son personnel :

- faire appel à la matière grise de tous ses subordonnés en les associant à la préparation des décisions
- savoir revenir sur une décision qui n'est plus opérante.

L'attitude néfaste serait :

- la fuite devant les responsabilités (laisser faire - décisions à possibilités d'interprétation multiples)
- le refus systématique d'associer le personnel à la phase élaboration de la décision (autoritaire)
- l'entêtement hiérarchique où "avoir raison" devient l'objectif capital.

10) Compréhension des situations humaines

Comprendre les situations humaines ne veut pas dire passer par le désir de chacun de ses subordonnés. Cela veut simplement dire estimer que la cohésion interne d'une équipe est la somme algébrique de la valeur des relations interpersonnelles et que le degré d'intégration de chaque travailleur découle du degré de satisfaction que le travail en équipe lui procure.

Un agent qui comprend les situations humaines :

- est sensible à l'homme global
- tient compte du facteur humain au moment de prendre ses décisions
- s'applique à personnaliser son commandement
- admet la diversité des comportements, est tolérant
- cherche à déceler les motivations profondes de chacun de ses subordonnés
- aime clarifier les situations et a le courage de le faire
- avertit à l'avance des changements à intervenir
- laisse de l'initiative
- donne sa confiance jusqu'à la limite du raisonnable
- essaie par tous ses actes à augmenter la cohésion de son équipe en réduisant les tensions interpersonnelles et en maximisant les satisfactions
- considère les problèmes humains comme suffisamment importants pour leur consacrer science et temps
- est fin psychologue, mais ne cherche pas à manipuler les consciences
- sait éviter les conflits.

L'attitude néfaste serait celle qui consisterait à refuser le dialogue avec "l'homme" par peur de se découvrir soi-même et de voir son autorité s'effriter.

Mauvais sont :

- la maladresse
- la malhonnêteté
- le sentimentalisme.

## 11) Valorisation des subordonnés

Gestionnaire d'un potentiel humain, le chef se doit de valoriser les travailleurs qui lui sont confiés. Convaincu qu'à plusieurs, on est toujours plus fort que tout seul, il sait que le climat coopératif n'est viable que si les collaborateurs sont valables. Le moyen de réaliser cette condition nécessaire s'appelle : la formation. Le degré de satisfaction d'un travailleur est, dans une large mesure, fonction de son niveau de formation. Les possibilités de carrière sont pratiquement fonction des chances de formation.

L'agent de maîtrise qui cherche à valoriser ses subordonnés, ne manque donc ni de motivations, ni de moyens (utilisation de toutes les possibilités du travail).

L'agent qui valorise ses subordonnés :

- est disponible pour donner des explications
- a un plan de formation et ne disperse pas ses efforts
- cherche à connaître les limites de chacun de ses subordonnés
- donne des conseils de perfectionnement
- distribue de la documentation s'il en dispose
- peut à tout moment se passer de la collaboration de l'un ou de l'autre de ses subordonnés (son équipe est surpuissante)
- cherche à s'entourer de polyvalents
- est fier de voir l'un des siens accéder à la promotion
- vante facilement la compétence de ses hommes (son oeuvre)
- présente les nouveautés à son équipe
- organise des roulements ayant la formation ou l'information pour objet
- donne des ordres formateurs
- a la critique formative .

L'attitude contraire est la simple absence au-delà du nécessaire immédiat de cette espèce de préoccupation.

./..

### III. Traits dominants de personnalité

Il s'agit de mettre en relief la valeur d'un agent en le caractérisant par :

- ses caractéristiques les mieux appréciées, ce qui donne une indication sur une éventuelle meilleure utilisation de cet agent
- ses aptitudes jugées les plus déficientes et qui, dans l'esprit ci-dessus, peuvent être considérées comme des contre-indications ou encore comme des domaines à perfectionner.

### IV. Formation - perfectionnement

Ce qui a été fait - ce qui devrait être fait pour la formation et le perfectionnement d'un agent - sont des questions d'"examen de conscience" pour supérieurs hiérarchiques. Les critères d'appréciation analytique leur sont aussi applicables, notamment le premier et le dernier :

- attitude active dans l'utilisation du personnel
- valorisation du subordonné.

Ce qui peut être fait peut se classer comme suit :

a) sur le plan pratique :

- donner des occasions de se valoriser, des occasions d'utiliser ses aptitudes
- donner l'occasion de collaborer avec des agents méritants et à forte personnalité (valable surtout pour des jeunes)
- dégager les leçons des échecs comme des réussites.

b) sur le plan de l'information :

- expliquer et présenter les nouveautés techniques
- fournir des occasions d'échange d'informations et d'expériences
- fournir un maximum de documentation (si possible personnelle)
- intéresser au prix de revient

c) sur le plan du perfectionnement organisé

- envoi aux cycles de perfectionnement.

## V. Problèmes connus concernant l'intéressé

On entend par problèmes connus tout ce qui fait obstacle à une parfaite disponibilité d'un agent pour son travail. Ces obstacles peuvent être aussi bien internes qu'externes à l'entreprise. Du moment qu'ils expliquent une diminution constatée des satisfactions professionnelles et sociales, ils méritent prise en considération sinon examen bienveillant.

Connu veut dire que l'agent a bien voulu se confier ou encore qu'il a présenté une réclamation formelle.

## VI. Un entretien est-il souhaitable

Il est manifeste que tout ce qui concerne le devenir d'un agent intéresse cet agent au premier chef et qu'il doit être informé sans ambiguïté sur l'attitude de son supérieur hiérarchique à son égard. Si un doute à ce sujet est à craindre, il appartient au supérieur de clarifier la situation et de faire en quelque sorte le point.

Si déjà un subordonné est en droit de connaître ce que son supérieur pense de lui et si c'est un devoir et un acte d'honnêteté pour le supérieur d'exprimer son sentiment et ses intentions, il paraît toutefois inopérant de communiquer des notes, voire des appréciations du style "feuille d'appréciation". Ces dernières n'ont jamais qu'une valeur statistique et relative et non une valeur absolue. Selon qu'un agent est de nature susceptible ou pas, optimiste ou pessimiste, satisfait ou inquiet, une note, quelle qu'elle soit, provoquera la réaction correspondant à ses dispositions caractérielles fondamentales.

L'entretien appréciation n'a aucune raison d'être formel voire solennel. Il est essentiel que le subordonné trouve devant lui un chef-miroir dont les attitudes non ambiguës le renseignent sur la façon dont il est apprécié. Félicitations et blâmes (pris dans le sens d'extériorisation de satisfaction ou de désapprobation) sont à cet égard les moyens classiques pour exprimer ses sentiments. L'habitude pour un supérieur hiérarchique de fixer régulièrement des objectifs et d'en contrôler l'exécution incite au dialogue concret.

L'entretien sera formel dans tous les cas où un problème ne saurait être résolu sans la participation active et consciente de l'intéressé. Il sera également formel lorsqu'il s'agit de répondre à des inquiétudes de promotion.

## VII. Tableau de la page 1

Les problèmes de carrière découlent de la contradiction entre aptitude à la promotion (ligne 1) et possibilités d'avancement (ligne 2).

### Aptitude à la promotion

Cette ligne renseigne sur des aptitudes potentielles. Il va de soi que l'appréciation d'aptitudes potentielles garde toujours le caractère d'une extrapolation et non d'une certitude. Elle se base sur la facilité dans la fonction actuelle et l'excellence des aptitudes nécessaires à la fonction supérieure.

Quatre positions sont prévues :

- la première (ne dépasse pas la fonction actuelle) indique que l'agent n'est pas sous-employé et que pour le moment, il ne se pose aucun problème d'élargissement du champ de ses activités et de ses responsabilités.
- la deuxième (pourrait recevoir un commandement plus important ou des responsabilités plus importantes) indique un sous-emploi manifeste, mais non dramatique des moyens potentiels d'un agent. L'estimation est basée sur les facilités à exécuter la mission présente. La surpuissance peut se manifester dans deux directions, séparément ou conjointement :
  - la capacité à animer une équipe plus importante que la sienne, voire un service important avec commandement par échelons hiérarchiques subordonnés -(appréciation élogieuse des critères 1 - 2 - 9 - 10 nécessaire)
  - l'intérêt pour les responsabilités techniques (excellente appréciation des critères 3 - 4 - 7).
- La troisième position (très grandes possibilités) indique un degré de sous-emploi tel qu'il pose déjà un problème de promotion dont il s'agit de trouver une solution à plus ou moins court terme. L'agent à qui on attribue de grandes possibilités de promotion est d'une classe qu'il est inhabituel de rencontrer parmi les titulaires de son emploi.

### Possibilités d'avancement

Ce sont celles qu'autorisent les structures, abstraction faite de la valeur de l'agent. Les possibilités peuvent être :

- nulles :

il est souhaitable que tout agent garde pendant toute sa carrière une possibilité réelle de promotion, soit dans la fonction qu'il occupe (avancement dans la fourchette), soit par extension de son champ d'action (promotion dans sa filière), soit encore en changeant de fonction (mutation).

Les possibilités d'avancement nulles ne sont évidemment pas dramatiques lorsque l'agent approche de sa fin de carrière ou encore lorsque ses capacités ne dépassent pas nettement les fonctions qu'il occupe. Il en est autrement dans le cas contraire lorsqu'un agent jeune, manifestement sous-employé, est bloqué dans son poste.

- immédiates :  
lorsque l'avancement est en retard sur le classement habituel de l'emploi ou encore lorsqu'un agent doit simplement attendre son tour d'avancement dans la fourchette attribuée à son emploi ; lorsque la classification d'un emploi ne s'oppose pas à l'avancement qui pourrait, à la rigueur, intervenir immédiatement, les possibilités d'avancement sont jugées immédiates.
- à terme :  
lorsque l'avancement est lié à un changement d'emploi, changement possible mais non automatique. Est notamment à considérer comme un avancement possible à terme toute chance non nulle d'accéder, un jour, à l'emploi au-dessus, même si plusieurs candidatures restent en concurrence.
- dans la fonction - dans le service :  
ces deux positions distinguent la notion d'avancement de la notion de promotion.
  - . avoir des possibilités d'avancement dans la fonction permet d'espérer un avancement pécuniaire : une échelle de plus
  - . avoir des possibilités d'avancement dans le service permet d'espérer une promotion véritable par accès à des fonctions plus importantes.

#### VIII. Aptitude physique à l'emploi

Il s'agit simplement de préciser si l'agent diminué au point de vue physique l'est au point d'être gêné dans l'exercice de sa fonction. Même si cette gêne n'a aucune répercussion sur les résultats et la qualité des services rendus, il y a quand même lieu de la signaler dès lors que l'agent est contraint de compenser sa diminution physique par un effort supplémentaire, générateur d'une fatigue supplémentaire. La bonne volonté n'empêche pas d'être diminué physiquement.

#### IX. Services rendus

C'est le critère de synthèse qui devrait effacer dans l'esprit des notateurs le sentiment de manque de réalisme de l'appréciation analytique. L'appréciation des services rendus comporte 5 degrés, ce qui permet, contrairement aux principes énoncés pour l'appréciation analytique, d'utiliser fréquemment la position médiane qui correspond au service correct.

Un service est correct lorsqu'il n'existe ni raison particulière à s'en féliciter, ni raison particulière à s'en plaindre :

service correct = prestation honnête.

C'est le chef de service qui apprécie. S'il a des réticences à attribuer la mention "correct", il choisira la case à gauche de correct ; s'il a des réticences à "jeter des fleurs", il utilisera la cas à droite de correct.

Les positions extrêmes sont naturellement plus significatives :

- Nettement insuffisant :

lorsque les services rendus ne correspondent absolument plus au classement de l'agent que cela soit pour causes d'incompétence, d'inintérêt ou d'inaptitude. Ainsi, un chef-porion qui, pour des raisons d'inaptitude physique, ne surveille plus que l'accrochage, rend des services nettement insuffisants même si les services rendus sont d'une qualité exceptionnelle.

- Nettement supérieur à la moyenne :

lorsqu'un agent remplit sa mission de façon parfaite et ce avec beaucoup de facilité.

X. Appréciations globales du chef de service

Cette rubrique reçoit :

- les commentaires du chef de service ayant pour objet d'expliquer et de justifier l'appréciation globale des services rendus lorsque ceux-ci sont plus ou moins corrects.
- des suggestions en vue d'une meilleure utilisation de l'agent, notamment lorsque les problèmes posés ne peuvent se résoudre à son échelon.

XI. Remarques concernant l'appréciation de groupe

L'appréciation de groupe n'est pas une appréciation collégiale. La participation des collaborateurs du chef de service aux travaux d'appréciation doit permettre à ce dernier d'avoir une notion encore meilleure de la valeur de son personnel, ce qui lui permettra d'être à la fois plus "juste" et plus efficace dans la direction de son service.

Lorsque deux notateurs sont en désaccord, il faut penser que le désaccord n'est qu'apparent car, s'agissant d'un même apprécié, il y a de fortes chances qu'un même aspect a simplement été examiné sous deux faces différentes. Il est certain que le supérieur direct est le mieux placé pour apprécier la capacité à collaborer avec les supérieurs et que le collègue est mieux placé pour juger des capacités à coopérer avec les collègues. Le poids des appréciations n'est donc pas toujours le même selon la place du notateur dans l'organigramme.

Il appartient naturellement au chef de service de réaliser la synthèse des avis exprimés, synthèse qui constitue son appréciation corrigée et définitive dont il est responsable et seul juge.

## XII. Rôle du conducteur d'appréciation

Non engagé, son rôle est triple :

- veiller au respect de l'esprit de la nouvelle formule d'appréciation qui doit rester conforme aux notions exprimées dans le présent lexique
- provoquer et aider l'expression des sentiments véritables des notateurs
- concilier les points de vue qui paraissent s'opposer par des synthèses les englobant tous.

La pratique montre que son rôle est très utile. Mieux placé que le chef de service, il lui est permis de se tromper ce qui provoque toujours de la part des notateurs des mises au point nuancées et utiles.

# FEUILLE D'APPRECIATION

## - MAITRISE -

Nom et prénom ----- C.M. ----- Service: -----

Né le ----- Entré aux M.D.P.A. ----- Nommé employé -----

Echelle ----- Ancienneté au 1.1. dernier ----- Coefficient hiérarchique -----

Formation -----

Promotions antérieures:

<i>Echelle</i>	<i>Date</i>						

Fonction actuelle: -----

Effectif commandé: ----- dont ----- agents de maîtrise.

<b>Aptitude à la PROMOTION</b>	Ne dépasse pas la fonction actuelle <input type="checkbox"/>	Commdt. plus import: <input type="checkbox"/> Pourrait recevoir des respons. plus importées <input type="checkbox"/>	Très grandes possibilités <input type="checkbox"/>
<b>Possibilités d'AVANCEMENT</b>	Nulles <input type="checkbox"/>	Immédiates <input type="checkbox"/> A terme <input type="checkbox"/>	Dans la fonction <input type="checkbox"/> Dans le service <input type="checkbox"/>
<b>Aptitude physique à l'emploi</b>			
<b>SERVICES RENDUS</b>	Nettement insuffisant <input type="checkbox"/>	Corrects <input type="checkbox"/>	Nettement supérieurs à la moyenne <input type="checkbox"/>

Appréciation globale (Suggestions éventuelles pour une meilleure utilisation de l'agent)

-----

-----

-----

Avis des chefs hiérarchiques:

-----

-----

-----

<b>Chef de Service</b>	<b>Chefs hiérarchiques</b>				AB AP

# APPRECIATION ANALYTIQUE

	Médicore					Exept. Et
1 Attitude active dans <u>l'utilisation du personnel</u> (économie de temps - répartition des tâches)						
2 Attitude active dans <u>l'utilisation du matériel</u> (gaspillage - mise en oeuvre correcte - prix de revient)						
3 Attitude expérimentale (capacité d'analyse des résultats et des causes)						
4 Capacité <u>d'imaginer des solutions</u> aux problèmes						
5 Aptitude à <u>s'adapter aux changements</u> techniques						
6 Attitude active à l'égard de la <u>sécurité</u> et de <u>l'hygiène</u>						
7 Capacité de comprendre et de <u>collaborer</u> avec <u>ses supérieurs</u>						
8 Capacité de <u>coopérer avec ses collègues</u>						
9 Capacité de <u>décision</u>						
10 Compréhension des <u>situations humaines</u>						
11 Valorisation des subordonnés ( <u>formation du personnel</u> )						

L'appréciation est basée sur les constatations faites depuis la dernière notation.

## Traits dominants de personnalité

-----

-----

-----

## Formation-Perfectionnement (ce qui a été fait - ce qui devrait être fait)

-----

-----

-----

## Problèmes connus concernant l'intéressé

-----

-----

-----

## Un entretien est-il souhaitable? Si oui, sur quels points doit-il porter?

-----

-----

### Conclusion

En parcourant le présent lexique, vous vous êtes sûrement senti en pays de connaissance. En effet, on aurait pu, après chaque aspect de la fonction commandement qui y est concrètement soulevé, se référer à l'un ou à l'autre des 9 premiers fascicules de ce cours. Si cela n'a pas été fait c'est que, tout simplement, le lexique existait déjà lorsque votre cours a été rédigé.

Le fait que le 10e Fascicule est chronologiquement le premier doit vous montrer que l'objectif de ce cours de perfectionnement au commandement a vraiment été de vous préparer à votre métier de chef, non pas à celui d'une espèce de chef mythique mais bien d'un chef tel que vos supérieurs l'entendent.

Le lexique à l'usage des rotateurs n'est pas destiné à des élèves mais à vos supérieurs hiérarchiques. Il constitue en quelque sorte le "livre du maître".

Il nous a semblé honnête de vous le donner aussi au même titre qu'il est toujours honnête de fournir au contrôlé les mêmes moyens de contrôle que ceux dont dispose son contrôleur.