



Evaluation et amélioration de la maîtrise de sa fonction



Le métier de dirigeant de transition nous expose dans chaque mission à la problématique de l'évaluation des membres du personnel que l'on encadre et au delà. L'absence d'historique dans la société, le contexte difficile, la conduite du changement et la nécessité d'aller vite avec les moyens du bord qui caractérisent la plupart des missions de transition exacerbent le besoin d'évaluer rapidement et

efficacement la maîtrise par nos collaborateurs et nos partenaires de leur fonction.

La maîtrise de la fonction s'analyse suivant 4 critères :

- la motivation,
- l'aptitude,
- les connaissances,
- les conditions d'exercice.
-

La motivation est la principale source d'efficacité dans la tenue d'une fonction. Hyper motivé, un employé se surpassera pour compenser ses inaptitudes, développer ses connaissances et faire face aux conditions difficiles. Non motivé, il exploitera insuffisamment ses aptitudes et ses connaissances et renâclera à la moindre difficulté. Il peut trouver cette motivation dans l'amour de son métier et elle peut être développée par ses managers et son environnement de travail.

L'aptitude à tenir un poste est une condition nécessaire à l'efficacité de la personne. Avoir la santé pour exercer une fonction éprouvante physiquement et/ou mentalement, être rigoureux pour manier les chiffres, créatif pour développer, ... chaque métier a ses aptitudes associés qui doivent être prises en compte dans l'évaluation de la maîtrise d'une fonction. L'aptitude est difficile à développer, il vaut mieux en général orienter sa carrière en fonction de ses aptitudes et les améliorer que de s'acharner à développer de nouvelles aptitudes.

Le niveau de **connaissance** de la fonction conditionne le niveau de responsabilité que l'on peut occuper. La formation et l'expérience permettent de la développer. L'aptitude et la connaissance constituent à elles deux la compétence.

Dossier réalisé par
Didier Douziech,
iCEO #29129, France

Retrouvez-nous
sur le web :

www.ceo-europe.com

+33 (0)970 448 419



Les **conditions d'exercice** de la fonction regroupent les éléments extérieurs qui influencent la capacité à la maîtriser : la bonne définition de la mission, sa communication aux personnes concernées, l'environnement familial, les moyens d'accès au lieu de travail, l'environnement professionnel, la disponibilité de la personne, etc ... L'optimisation de ces aspects, souvent négligée, a pourtant un impact important sur la qualité de son travail.

Ces quatre critères doivent être pris en compte lors de l'évaluation et le recrutement de personnel.

Dans le cas d'un **manager**, ces 4 critères doivent être pris en compte pour évaluer la maîtrise du métier et le savoir faire managérial. Un bon Directeur Financier, par exemple, doit maîtriser la fonction financière et la fonction de manager d'une équipe de financiers. Cela paraît évident, mais pourtant, que d'experts de leur métier gagnent leurs galons de manager sans maîtriser la dimension managériale !

Il y a plusieurs **moyens d'évaluer la maîtrise d'une fonction par une personne**, en fonction de l'importance que l'on lui donne, des moyens financiers et du temps disponibles. Un manager ou un service RH peut trouver ou mettre au point une grille d'analyse pour évaluer rapidement la maîtrise de sa fonction par un collaborateur suivant ces 4 critères. Pour une approche personnalisée et aux résultats beaucoup plus détaillés, moyennant un coût relativement important et une durée de plusieurs semaines, je recommande le bilan de compétence par un cabinet spécialisé. Pour un traitement de plusieurs collaborateurs avec une vision d'ensemble, l'intervention d'un spécialiste de l'assessment est plus adapté. Par exemple, un des leaders mondiaux du capital investissement de retournement utilise cette méthode à chaque nouvel investissement. Il fait interviewer les 30 principaux responsables hiérarchiques de la société nouvellement acquise, suivant un processus formaté, 2h par personne, avec restitution sous forme d'organigramme par thème, faisant ressortir les plus et moins de l'entreprise. Les résultats sont utilisés pour décider le remplacement de responsables et aider au recrutement.

Le principal intérêt de l'évaluation de la maîtrise de la fonction est de comprendre les points forts et les points faibles de la personne évaluée, puis de **fixer des objectifs et un programme d'amélioration**. Une démarche plus poussée consiste à suivre l'application de ce programme puis, suivant le principe de l'amélioration continue, réévaluer périodiquement la maîtrise de leur fonction, rehausser les objectifs et adapter le programme d'amélioration, ainsi de suite...

Voici un exemple réellement vécu de mise en pratique de ces principes. Lors de sa prise de fonction en tant que directeur général d'une société dépendant à 90 % des marchés publics, le nouveau dirigeant est informé qu'une chef de service de rang n-2, à un poste clé pour l'entreprise (réponse aux appels d'offres) est inefficace. Lors de l'interview de cette personne, il diagnostique qu'elle a l'**aptitude** pour le poste (organisée, sérieuse, orientée résultat), un niveau de **connaissance** insuffisant (beaucoup d'expérience à ce poste mais pas formée aux dernières réglementations), une **motivation** bridée par des relations difficiles avec la direction précédente et des mauvaises **conditions d'exercice** de sa fonction car insuffisamment connectée aux autres services commerciaux. Dans les mois qui suivent, cette employée gagnera rapidement et fortement en efficacité, grâce à une mise à niveau de ses **connaissances** sur le plan réglementaire,

Dossier réalisé par
Didier Douziech,
iCEO #29129, France

Retrouvez-nous
sur le web :

www.ceo-europe.com

+33 (0)970 448 419



en lui confiant des missions lui permettant d'exprimer et partager son savoir-faire (**plus de motivation**) et en l'invitant mensuellement à une réunion de travail où elle joue un rôle central (**meilleures conditions d'exercice**).



Pour en savoir plus : la « Maîtrise de la fonction occupée » et une des 7 dimensions du programme de formation Manager 21 présenté dans www.didier-douziech.fr. Cette approche du management propose une méthode pour établir une grille d'évaluation suivant les quatre critères cités plus haut et met à disposition un outil d'amélioration de la maîtrise de sa fonction.

Apropos de l'auteur:



Didier Douziech

Managing Director with marketing and plant management background, speaking French, English, German, Spanish and Japanese. He successfully turned around a sales & services company in England of 7M€ turnover and 12 employees and a plant in France of 15M€ turnover and 100 employees.

Dossier realise par
Didier Douziech,
iCEO #29129, France

Retrouvez-nous
sur le web :

www.ceo-europe.com

+33 (0)970 448 419