

Le guide d'auto diagnostic des pratiques de management de votre entreprise

Ce guide vous est proposé pour auto-diagnostiquer les pratiques de management de votre entreprise.

Non limitatif et volontairement imprécis dans les questionnements, il favorise la réflexion collective.

Les rubriques vous sont proposées mais non imposées si elles ne correspondent pas à votre activité. Vous pouvez aussi inventer les rubriques qui vous manquent.

Ce travail permet d'identifier les points forts et les axes d'amélioration, de définir les priorités et de partager une même vision des problématiques de l'entreprise, d'échanger, de croiser les points de vue de chacun des membres de votre équipe et de vous fixer des objectifs de progrès.

Le pré-diagnostic

1. LA POLITIQUE GENERALE

1 Le système de valeurs	
Critère	Appréciation
Orientation des valeurs	<input type="checkbox"/> Orientées vers les commodités ou les contraintes internes. <input type="checkbox"/> Orientées vers le clients ou le public.
Humanisme des valeurs	<input type="checkbox"/> Valeurs financières : rentabilité à tout prix. <input type="checkbox"/> Valeurs tempérées par d'autres valeurs plus humaines.
Rapport à l'efficacité.	<input type="checkbox"/> Bureaucratie : les règles et procédures l'emportent sur le reste. <input type="checkbox"/> Valeurs d'efficacité.

2 La stratégie	
Critère	Appréciation
Elaboration de la stratégie	<input type="checkbox"/> La Direction générale seule. <input type="checkbox"/> Le comité de direction. <input type="checkbox"/> Le groupe.
La qualité de la stratégie	<input type="checkbox"/> Il n'y en n'a pas apparemment. <input type="checkbox"/> Difficile à apprécier. <input type="checkbox"/> D'après les résultats actuels elle est bonne. <input type="checkbox"/> Elle semble en phase avec les évolutions actuelles.
Caractère suivi de la stratégie	<input type="checkbox"/> Objectif qui varie au fil du temps ou des responsables. <input type="checkbox"/> Objectif bien suivi.
Connaissance de la stratégie par l'ensemble des acteurs	<input type="checkbox"/> Il y a des mystères... Peut-être y aura-t-il des miracles ? <input type="checkbox"/> Certains éléments sont connus. <input type="checkbox"/> Bonne connaissance de la stratégie.
Acceptation de la stratégie par l'ensemble des acteurs	<input type="checkbox"/> Stratégie acceptée par l'ensemble du personnel. <input type="checkbox"/> Ou non <input type="checkbox"/> Moyens mis en œuvre acceptés. <input type="checkbox"/> Ou non

3 Les objectifs de l'entreprise	
Critère	Appréciation
Objectifs de croissance	<input type="checkbox"/> Objectifs de maintien de l'existant. <input type="checkbox"/> Objectifs de consolidation des acquis récents. <input type="checkbox"/> Objectifs de croissance. <input type="checkbox"/> Objectifs de diversification.
Objectifs de rentabilité	<input type="checkbox"/> Objectifs de rentabilité à court terme et sacrifiant le long terme. <input type="checkbox"/> Objectifs de rentabilité durable. <input type="checkbox"/> Objectifs de développement. (Croissance des parts de marché. Innovations dans les produits.)
Partage financier/humains	<input type="checkbox"/> Objectifs strictement financiers. <input type="checkbox"/> Objectifs prenant en compte les éléments humains.
Terme	<input type="checkbox"/> Prédominance du court terme. <input type="checkbox"/> Prédominance du long terme. <input type="checkbox"/> Equilibre en le court terme et le long terme.
Cohérence de la direction vis-à-vis des objectifs	<input type="checkbox"/> Chacun tire à hue et à dia. <input type="checkbox"/> Il n'y a pas d'objectifs clairs et pas de cohérence. <input type="checkbox"/> Accord total sur les objectifs.

4 Concordance des objectifs et des moyens	
Critère	Appréciation
Caractère suffisant des moyens	<input type="checkbox"/> Moyens techniques, commerciaux, financiers ou humains à mettre en œuvre insuffisants pour atteindre les objectifs. <input type="checkbox"/> Moyens suffisants.
Cohérence	<input type="checkbox"/> Moyens techniques, commerciaux, financiers ou humains mis en œuvre ne sont pas en cohérence avec les objectifs.
	<input type="checkbox"/> Moyens suffisamment cohérents. <input type="checkbox"/> Moyens tout à fait cohérents.

Vos conclusions :

5 Le style de direction	
Critère	Appréciation
Activité dominante	<input type="checkbox"/> Trop tournée vers le pouvoir personnel. <input type="checkbox"/> Trop tournée vers la gestion interne. <input type="checkbox"/> Trop tournée vers l'extérieur, (clients, relations, etc). <input type="checkbox"/> Bon équilibre.
Orientation de l'activité (A apprécier dans la durée, indépendamment de circonstances particulières de crise).	<input type="checkbox"/> Activité trop dépendante du court terme, <input type="checkbox"/> Activité bien orientée vers le long terme.
Style	<input type="checkbox"/> Commandement traditionnel très directif. <input type="checkbox"/> Contrôle, sanctions. <input type="checkbox"/> Administration. Bureaucratie. <input type="checkbox"/> Animation. Participation.

6 Les décisions	
Critère	Appréciation
Centralisation	<input type="checkbox"/> Système beaucoup trop centralisé : les décisions sont prises loin du terrain. <input type="checkbox"/> Système décentralisé.
Réactivité.	<input type="checkbox"/> Temps de prise de décision trop long. <input type="checkbox"/> Temps de prise de décision correct.
Capacité à prendre des décisions	<input type="checkbox"/> Décisions non prises. <input type="checkbox"/> Décisions prises au moment opportun
Qualité	<input type="checkbox"/> Nombre non négligeable de décisions malheureuses. <input type="checkbox"/> Décisions généralement adéquates.

Vos conclusions :

7 Les procédures

Critère	Appréciation
Existence	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Pas de procédures définies objectives et claires.<input type="checkbox"/> Procédures nombreuses et complexes limitant l'action.<input type="checkbox"/> Procédures définies pour les aspects essentiels et suffisamment souples.
Modalités	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Procédures écrites et strictes couvrant tous les domaines.<input type="checkbox"/> Procédures écrites et strictes dans certains domaines et pas dans d'autres.<input type="checkbox"/> Procédures non écrites mais surveillance tatillonne.<input type="checkbox"/> Procédures souples.
Etendue	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Procédures inexistantes : chacun se débrouille.<input type="checkbox"/> Procédures couvrant tous les aspects et tatillonnes (cas non prévus, insolubles) .<input type="checkbox"/> Procédures complètes mais laissant place à des initiatives.<input type="checkbox"/> Procédures peu nombreuses. Initiatives encouragées.

Vos conclusions :

8 La gestion de l'innovation

Critère	Appréciation
Existence d'un département recherche	<input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Oui
Poids du département recherche	<input type="checkbox"/> Insuffisant <input type="checkbox"/> Suffisant <input type="checkbox"/> Très important
Investissement de recherche (Innovation)	<input type="checkbox"/> Insuffisante <input type="checkbox"/> Suffisante
Lien entre RD et services commerciaux	<input type="checkbox"/> Les chercheurs n'en font qu'à leur tête. <input type="checkbox"/> C'est le commercial qui oriente.
L'innovation dans la culture de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Les innovations sont considérées comme perturbatrices. <input type="checkbox"/> Les innovations sont recherchées.
Diffusion de l'esprit novateur	<input type="checkbox"/> L'innovation est et reste l'affaire des spécialistes. <input type="checkbox"/> C'est l'affaire de tous.

Vos conclusions :

9 L'adaptabilité de l'entreprise	
Critère	Appréciation
Veille technologique	<input type="checkbox"/> Oui, structurée. <input type="checkbox"/> Oui, mais non structurée. <input type="checkbox"/> Non.
Adaptabilité démontrée dans le passé	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Culture d'entreprise orientée vers le changement	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Personnalité des dirigeants	<input type="checkbox"/> A l'affût des nouveautés. <input type="checkbox"/> Perméables à la nouveauté. <input type="checkbox"/> Répètent ce qui a réussi.

Vos conclusions :

2. LES RELATIONS HIERARCHIQUES

10 La distance hiérarchique	
Critère	Appréciation
<p>Distance physique</p> <p>C'est la distance imposée par l'organisation physique de l'entreprise. Elle peut être technique et imposée par les impératifs liés à la production, le stockage..</p> <p>Elle peut être aussi psychologique ou sociale; il n'y a aucune raison technique pour que dans la plupart des entreprises la Direction soit située aux étages supérieurs. Mais c'est un bon symbole de la hiérarchie : les chefs sont en haut</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Direction et personnel sont très séparés (espaces séparés, circulation séparée, restaurants séparés) <input type="checkbox"/> Direction et personnel sont séparés (bâtiments séparés ou étages séparés) <input type="checkbox"/> La séparation existe, mais elle est fonctionnelle. <input type="checkbox"/> La distance hiérarchique n'est pas marquée physiquement.
<p>La distance structurelle</p> <p>C'est le distance imposée par la structure de l'entreprise. Entre un professeur des écoles non titulaire et le ministre de l'Education Nationale elle est presque infinie. Cette structure n'est pas intangible. Si cette distance structurelle est considérable, il est probable que cela arrange la hiérarchie pour une raison ou un autre</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Forte centralisation: toutes les décisions remontent au sommet de la hiérarchie. Impossibilité de peser sur ces décisions. Difficulté même à les connaître. <input type="checkbox"/> Centralisation uniquement pour les décisions importantes, mais même les problèmes que ci dessus. <input type="checkbox"/> Centralisation, mais possibilité de se faire entendre. <input type="checkbox"/> Décentralisation effective.
<p>La distance psychologique</p> <p>Elle est très liée à la culture de l'entreprise, à des raisons historiques, à la personnalité des dirigeants. C'est un point qui demande interprétation. Des relations apparemment détendues: tutoiement, pas de cravate, bureaux ouverts, peuvent cacher des relations cependant très formelles dès qu'il s'agit d'autres chose que d'apparences</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Relations très formelles : vouvoiement, usage des titres, direction inapprochable. <input type="checkbox"/> Relations formelles mais tempérées par des aspects informels. <input type="checkbox"/> Relations proches de relations amicales, du moins avec la hiérarchie immédiate.

11 Le Profil de la hiérarchie

Critère	Appréciation
Ancienneté	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Trop de "vieilles croûtes". <input type="checkbox"/> Equilibrée; une pyramide des ages harmonieuse est un souci de la Direction. <input type="checkbox"/> Pas assez de gens d'expérience.
Durée moyenne dans un poste	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Trop longue : le manque de promotion est un facteur négatif. <input type="checkbox"/> Equilibrée. <input type="checkbox"/> Turn over très important.
Vision d'avenir managériale	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Nulle : pas de stratégie à long terme. <input type="checkbox"/> Réactivité au trop court terme. <input type="checkbox"/> Correcte et communiquée.
Capacité d'innovation	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Très faible. Peu de produits nouveaux, faible réactivité au marché, à la concurrence. On campe sur ses positions. <input type="checkbox"/> Forte. Les capacités de chacun sont sollicitées et utilisées.
Créativité	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Surtout pas elle dérange. <input type="checkbox"/> Stimulation de la créativité de chacun. Idées appréciées. <input type="checkbox"/> Idées sollicitées et utilisées.
Sens du risque	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Insuffisant. Des occasions sont manquées. <input type="checkbox"/> Mentalité de pionnier. <input type="checkbox"/> Trop fort, on tente des coups qui réussissent plus ou moins.
Capacité de décision	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Incapacité à décider. <input type="checkbox"/> En retard sur l'événement. <input type="checkbox"/> Difficultés d'arbitrage entre les grands barons. <input type="checkbox"/> Décisions mal informées : s'apparentent à la roulette russe. <input type="checkbox"/> Trop rapide. Réactions trop à court terme. <input type="checkbox"/> Correcte. <input type="checkbox"/> Excellente : forte réactivité à l'événement.

Vos conclusions :

12 La composition de la hiérarchie	
Critère	Appréciation
Origine	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Hiérarchie de type mafia : tous les dirigeants ou presque sortent du même moule. Il est très difficile d'accéder à un poste de hautes responsabilités si l'on ne fait pas partie du sérail. <input type="checkbox"/> Certaines fonctions colonisées par des anciens de ..., mais plusieurs institutions représentées. <input type="checkbox"/> Bonne diversification.
Critère de nomination	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Hiérarchie nommée essentiellement pour des raisons de camaraderie ou de copinage. <input type="checkbox"/> Hiérarchie nommée à l'ancienneté. <input type="checkbox"/> Nommée essentiellement en fonction des diplômes. <input type="checkbox"/> Hiérarchie nommée pour ses compétences.
Critères d'avancement	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Avancement essentiellement pour des raisons de camaraderie et de copinage. <input type="checkbox"/> Avancement à l'ancienneté. <input type="checkbox"/> Avancement essentiellement en fonction des diplômes. <input type="checkbox"/> Avancement en fonction des compétences.

13 La longueur de la ligne hiérarchique	
Critère	Appréciation
Longueur de la ligne hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Excessive. <input type="checkbox"/> Insuffisante (pas de management intermédiaire). <input type="checkbox"/> Correcte.

14 Les relations avec la hiérarchie en général	
Critère	Appréciation
Droit à l'erreur	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La moindre erreur est sanctionnée. <input type="checkbox"/> Droit réel à l'erreur.
Initiatives	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Les initiatives sont officiellement encouragées, mais la moindre erreur coûte cher. <input type="checkbox"/> Initiatives découragées : pas de vagues. <input type="checkbox"/> Initiatives réellement encouragées.
Couverture	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Couverture insuffisante; la hiérarchie ne couvre pas ses collaborateurs en cas de problème quels qu'ils soient. <input type="checkbox"/> Les erreurs normales sont couvertes.
Communication	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ouverte. <input type="checkbox"/> Difficile.

15 L'exercice de l'autorité hiérarchique	
Critère	Appréciation
Autonomie	<input type="checkbox"/> Commandement traditionnel: ordres donnés mais non expliqués. <input type="checkbox"/> Commandement traditionnel mais tempéré par des relations agréables.
Information	<input type="checkbox"/> Le supérieur fait de la rétention d'information systématique. <input type="checkbox"/> Rétention d'informations sur certains points. <input type="checkbox"/> Transmet sans plus. <input type="checkbox"/> Suffisante. <input type="checkbox"/> On obtiens l'information que l'on demande. <input type="checkbox"/> Aucun problème.
Motivation	<input type="checkbox"/> Personnel à la limite de la démotivation. <input type="checkbox"/> Se motive tout seul. <input type="checkbox"/> La hiérarchie sait motiver par différents moyens.
Progression	<input type="checkbox"/> La hiérarchie fait plutôt régresser. <input type="checkbox"/> La hiérarchie s'en moque. <input type="checkbox"/> La hiérarchie fait des critiques constructives qui aident à progresser.
Défense	<input type="checkbox"/> La hiérarchie ne couvre pas en cas de difficulté. <input type="checkbox"/> La hiérarchie sait défendre et couvrir son personnel.
Carrière	<input type="checkbox"/> La hiérarchie semble plutôt vouloir mettre des bâtons dans les roues. <input type="checkbox"/> Indifférente. <input type="checkbox"/> Se préoccupe de la formation et de la carrière du personnel.

Vos conclusions :

16 L'exercice de l'autorité sur les collaborateurs

Critère	Appréciation
Sur le recrutement	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Autorité nulle: décision prise en dehors . On affecte le personnel. <input type="checkbox"/> On demande votre avis, ce qui ne veut pas dire qu'on en tient compte. <input type="checkbox"/> Participation minimale. <input type="checkbox"/> Réelle participation. <input type="checkbox"/> Délégation de la responsabilité totale du recrutement.
Sur le licenciement	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Autorité nulle : décision prise en dehors. <input type="checkbox"/> On demande votre avis, ce qui ne veut pas dire qu'on en tient compte. <input type="checkbox"/> Participation minimale. <input type="checkbox"/> Réelle participation. <input type="checkbox"/> Délégation de la responsabilité totale du licenciement.
Sur les promotions	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Autorité nulle : décision prise en dehors. <input type="checkbox"/> On demande votre avis, ce qui ne veut pas dire qu'on en tient compte. <input type="checkbox"/> Participation minimale. <input type="checkbox"/> Réelle participation. <input type="checkbox"/> Délégation de la responsabilité totale des promotions.
Sur l'organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Elle est le domaine réservé de la hiérarchie. <input type="checkbox"/> Elle est élaborée avec la participation des acteurs.

Vos conclusions :

17 Les qualités des collaborateurs

(Analyse à conduire au cas par cas)

Critère	Appréciation
Compétence	<input type="checkbox"/> Médiocre <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> excellente
Polyvalence	<input type="checkbox"/> Médiocre <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> excellente
Application des directives	<input type="checkbox"/> Médiocre <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> excellente
Sens des responsabilités	<input type="checkbox"/> Médiocre <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> excellente
Prise d'initiatives	<input type="checkbox"/> Médiocre <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> excellente
Absentéisme	<input type="checkbox"/> Médiocre <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> excellente
Relations informelles	<input type="checkbox"/> Médiocre <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> excellente

2. LES RELATIONS HUMAINES

18 Relations entre collègues	
Critère	Appréciation
Relations entre collègues	<input type="checkbox"/> L'enfer c'est les autres. <input type="checkbox"/> Peaux de bananes. <input type="checkbox"/> Tendues. <input type="checkbox"/> On s'ignore. <input type="checkbox"/> Sympathiques.

19 Relations avec les fonctionnels	
Critère	Appréciation
Le contrôle de gestion	
Type	<input type="checkbox"/> Contrôle administrateur. <input type="checkbox"/> Contrôle utilisé pour une véritable gestion.
Temps	<input type="checkbox"/> Contrôle à priori. <input type="checkbox"/> Contrôle à posteriori.
Délais	<input type="checkbox"/> Inutile car délais trop longs. <input type="checkbox"/> Fait en temps et en heure : utilisable.
Centralisation	<input type="checkbox"/> Totalement centralisées : méthode et résultats sont inconnus. <input type="checkbox"/> Décentralisée : proche de l'utilisateur.
Utilité	<input type="checkbox"/> Les résultats qui sont communiqués n'ont aucun intérêt réel pour moi. <input type="checkbox"/> Plus de contrôles que d'informations utilisables. <input type="checkbox"/> Information utilisable.
L'informatique	
Centralisée	<input type="checkbox"/> Lourde, centralisée, informatique d'informaticiens. <input type="checkbox"/> Interactive, décentralisée.
Adaptation	<input type="checkbox"/> Matériels peu adaptés aux tâches à accomplir. <input type="checkbox"/> Matériels cohérents avec les tâches à accomplir.
Compatibilité	<input type="checkbox"/> Problèmes de compatibilité entre les différents types de matériel. <input type="checkbox"/> Matériels compatibles entre eux.
Productivité	<input type="checkbox"/> Redondance avec des tâches manuelles ou traditionnelles. <input type="checkbox"/> Remplace les tâches traditionnelles ou bonne complémentarité.
Adaptation aux tâches	<input type="checkbox"/> Conçue par un conseil ou par un constructeur (c'est à dire peu pensée pour les problèmes réels). <input type="checkbox"/> Conçue dans l'entreprise et adaptée aux problèmes.

Les autres fonctionnels	<input type="checkbox"/> Relations difficiles. <input type="checkbox"/> Relations Professionnelles. <input type="checkbox"/> Relations d'aide presque amicales.
--------------------------------	---

20 La Gestion des conflits	
Critère	Appréciation
Importance des conflits	<input type="checkbox"/> Hélas ! C'est presque la guerre ! <input type="checkbox"/> Conflits normaux semble-t-il. <input type="checkbox"/> Conflits rares, plutôt des désaccords.
Caractère des conflits	<input type="checkbox"/> Les conflits sont des conflits de personnes. <input type="checkbox"/> Les conflits portent sur les objectifs ou les moyens. <input type="checkbox"/> Les conflits portent sur l'organisation.
Gestion des conflits	<input type="checkbox"/> Les conflits sont tabou et restent occultés. <input type="checkbox"/> Les conflits sont ouverts et reconnus comme tels mais on ne sait pas les résoudre. <input type="checkbox"/> Les conflits sont réglés mais difficilement. <input type="checkbox"/> Les conflits sont considérés comme positifs et sont réglés de façon satisfaisante.

Vos conclusions :

3. LA COMMUNICATION

21 L'information	
Critère	Appréciation
Qualité intrinsèque	<input type="checkbox"/> Information très insuffisante en quantité et qualité, remplacée par des bruits de couloir. <input type="checkbox"/> Information très insuffisante en qualité, aspects importants non communiqués. <input type="checkbox"/> Bonne information, on est mis au courant des points importants.
Présentation	<input type="checkbox"/> Documents peu clairs demandant à être interprétés. <input type="checkbox"/> Documents mal présentés <input type="checkbox"/> Présentation professionnelle et clarté suffisante du contenu.
Personnalisation	<input type="checkbox"/> Communication essentiellement par écrit : notes de service. <input type="checkbox"/> Communication essentiellement par écrit mais tempérée par des aspects informels. <input type="checkbox"/> Communication personnelle et verbe facile.
Coût (Coût de l'information par rapport à son utilité)	<input type="checkbox"/> Coût démesuré (plaquettes luxueuses que personne ne lit). <input type="checkbox"/> Normal.
Intégration de l'information	<input type="checkbox"/> Mal intégrée au travail quotidien pour diverses raisons. <input type="checkbox"/> Utilisable et utilisée.
Longueur du circuit	<input type="checkbox"/> Circuit trop long avec déperdition importante. <input type="checkbox"/> Circuit court et efficace.
Temporalité	<input type="checkbox"/> Communication en retard sur l'événement et donc inutilisable. <input type="checkbox"/> Communication en retard sur l'événement mais système informel la remplaçant en bonne partie. <input type="checkbox"/> Communication en temps et en heure.
Mode	<input type="checkbox"/> Beaucoup de papier. <input type="checkbox"/> Bonnes communication verbale. <input type="checkbox"/> Existence d'un Intranet.

Vos conclusions :

22 Les réunions
(Apprécier au cas par cas)

Critère	Appréciation
Fréquence	<input type="checkbox"/> Fréquence beaucoup trop élevée. <input type="checkbox"/> Fréquence correcte. <input type="checkbox"/> Fréquence insuffisante,
Intérêt	<input type="checkbox"/> Intérêt nul. <input type="checkbox"/> Intérêt variable. <input type="checkbox"/> Intéressantes en général. <input type="checkbox"/> Indispensables.
Préparation	<input type="checkbox"/> Préparation très insuffisante. <input type="checkbox"/> Préparation satisfaisante.
Ordre du Jour	<input type="checkbox"/> Ordre du jour flou. <input type="checkbox"/> Ordre du jour non suivi, selon l'humeur du patron. <input type="checkbox"/> Ordre du jour transmis à l'avance avec documents permettant une préparation.
Documentation	<input type="checkbox"/> Aucune documentation n'est envoyée pour préparer la réunion. <input type="checkbox"/> Documentation insuffisante. <input type="checkbox"/> Documentation envoyée au dernier moment ou trop tard. <input type="checkbox"/> Documentation adéquate, suffisante et claire.
Gestion du Temps	<input type="checkbox"/> Gestion du temps inefficace, réunions qui commencent en retard, qui se terminent trop tard. <input type="checkbox"/> Gestion du temps efficace, ordre du jour traité complètement et sans bousculade.
Décisions	<input type="checkbox"/> Décisions prises lors de la réunion inefficaces (prises à l'avance, majorités de circonstance, non appliquées ultérieurement). <input type="checkbox"/> Décisions efficaces, prises par consensus et appliquées ultérieurement. <input type="checkbox"/> Modalités d'application des décisions prévues. <input type="checkbox"/> Non prévues. <input type="checkbox"/> Modalités de contrôle prévues. <input type="checkbox"/> Non prévues.

Vos conclusions :

23 La communication externe formelle	
Critère	Appréciation
Existence	<input type="checkbox"/> N'est pas conçue en tant que telle. <input type="checkbox"/> Existe mais ballottée au gré des individus et des événements. <input type="checkbox"/> Existe et est un élément de la stratégie de l'entreprise.
Construction	<input type="checkbox"/> Conçue et construite sur la longue durée. <input type="checkbox"/> Coups d'éclat, effets d'annonce. <input type="checkbox"/> N'importe quoi.
Efficacité	<input type="checkbox"/> En réaction à l'évènement donc difficile car mal préparée. <input type="checkbox"/> Préparée et efficace.
Orientation	<input type="checkbox"/> Technique et trop orientée vers les professionnels. <input type="checkbox"/> Trop orientée vers le grand public. <input type="checkbox"/> Bon équilibre.
Equilibre	<input type="checkbox"/> Entreprise trop silencieuse. <input type="checkbox"/> Entreprise bavarde. <input type="checkbox"/> Bon équilibre. <input type="checkbox"/> Le patron est médiatisé et c'est utile. <input type="checkbox"/> Le patron est médiatisé et c'est du cirque.
Mode	<input type="checkbox"/> Trop de papier. <input type="checkbox"/> Bon équilibre verbal (conférences de presse / papier).
Site Internet	<input type="checkbox"/> Existence d'un site Internet. <input type="checkbox"/> Le site est en construction depuis des siècles. <input type="checkbox"/> Site prévu. <input type="checkbox"/> Rien de prévu.

Vos conclusions :

4. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

24 La gestion des ressources humaines	
Critère	Appréciation
Degré de réalité véritable	<input type="checkbox"/> C'est une vraie préoccupation de l'entreprise. <input type="checkbox"/> Existe surtout au niveau du discours.
Degré de maturité	<input type="checkbox"/> Gestion des ressources humaines surtout administrative. <input type="checkbox"/> Véritable développement des ressources humaines.
Centralisation	<input type="checkbox"/> Gestion centralisée, qui n'est pas la préoccupation de chacun. <input type="checkbox"/> Gestion décentralisée véritablement prise en charge par les hiérarchiques.
Qualité	<input type="checkbox"/> Techniques diverses de manipulation. <input type="checkbox"/> Véritable gestion objective et respectueuse des individus.

25 La direction des ressources humaines	
Critère	Appréciation
Taille du service	<input type="checkbox"/> Manifestement insuffisant. <input type="checkbox"/> Suffisamment étoffé. <input type="checkbox"/> Surdimensionné.
Poids du service	<input type="checkbox"/> Les décisions importantes sont prises en dehors de lui. <input type="checkbox"/> Son responsable siège au comité de direction. <input type="checkbox"/> Son responsable pèse sur l'ensemble des décisions.

Vos conclusions :

26 Les résultats de la gestion des ressources humaines	
Critère	Appréciation
Satisfaction du personnel	<input type="checkbox"/> Exécrable : grèves, conflits, mouvements divers. <input type="checkbox"/> Satisfaction médiocre. <input type="checkbox"/> Satisfaction médiocre mais qui n'ose pas s'exprimer. <input type="checkbox"/> Bonne.
Stabilité du personnel	<input type="checkbox"/> Personne ne reste <input type="checkbox"/> Turn over important <input type="checkbox"/> Trop grande : difficultés de renouvellement, pyramide des âges anormale, <input type="checkbox"/> Bonne stabilité.
Absentéisme	<input type="checkbox"/> Très important et posant des problèmes, <input type="checkbox"/> Normal ou faible.

27 Le recrutement	
Critère	Appréciation
	Un bon ratio permet une mobilité interne suffisante (possibilités de promotion interne) mais, laisse la place à des recrutements externes : apports de sang neuf et de spécialistes de nouvelles techniques.
Ratio recrutement interne/recrutement externe	<input type="checkbox"/> Ratio satisfaisant. <input type="checkbox"/> Ratio insatisfaisant.
Décisions de recrutement	<input type="checkbox"/> Au coup par coup : on traîne puis on s'emballe. <input type="checkbox"/> Mûrement réfléchies, sur plans à long terme.
Centralisation des procédures	<input type="checkbox"/> Décisions centralisées, lourdes, lentes et peu efficaces. <input type="checkbox"/> Décisions décentralisées, proches du terrain.
Procédures	<input type="checkbox"/> Procédures discutables, astrologie, numérogie, etc... <input type="checkbox"/> Procédures à la tête du client. <input type="checkbox"/> Procédures sérieuses à base scientifique.
Résultats	<input type="checkbox"/> Après quelques mois, les nouveaux recrutés sont déçus ou l'entreprise met en cause l'intérêt de ce recrutement. <input type="checkbox"/> Les nouveaux recrutés n'ont pas de désillusion, ils connaissent bien le job qui les attend.

28 L'accueil des nouveaux	
Critère	Appréciation
Organisation	Chacun se débrouille. Organisé : coaching. Livret d'accueil...
Responsabilité	A la charge de la direction des ressources humaines, donc lointain et plus ou moins adéquat. Pris en charge par chacun des services.

29 Les définitions de fonction	
Critère	Appréciation
<input type="checkbox"/> Existence	<input type="checkbox"/> Existent peut-être mais cela n'intéresse personne. <input type="checkbox"/> Existent mais de façon très rigide. <input type="checkbox"/> Existent et sont utilisées efficacement.
<input type="checkbox"/> Communication	<input type="checkbox"/> Définitions de fonction communiquées par écrit. <input type="checkbox"/> Communiquées oralement et commentées. <input type="checkbox"/> Discutées. <input type="checkbox"/> Négociées.
<input type="checkbox"/> Qualité	<input type="checkbox"/> Il y a duplication de tâches, chevauchement. <input type="checkbox"/> Il y a des difficultés interpersonnelles dues aux définitions de fonctions. <input type="checkbox"/> Floues ou incorrectes. <input type="checkbox"/> Ne posent pas de problème.
<input type="checkbox"/> Intérêt	<input type="checkbox"/> Déconnectées de l'action réelle. <input type="checkbox"/> Servent de guide dans l'action.
<input type="checkbox"/> La fixation des objectifs	<input type="checkbox"/> Il n'y a pas de procédure de fixation d'objectifs. <input type="checkbox"/> Il y a une procédure formelle, mais les objectifs sont pratiquement imposés. <input type="checkbox"/> Il y a une réelle discussion sur les objectifs. <input type="checkbox"/> Il y a une vraie négociation sur la fixation des objectifs.

30 Le système d'appréciation

Un bon système d'appréciation a au moins 2 qualités : on en connaît les règles et il est objectif.

Critère	Appréciation
Existence	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Il n'y a pas de système d'appréciation ou en tout cas, il n'est pas communiqué.<input type="checkbox"/> Il n'y a pas de système d'appréciation mais le supérieur donne une idée de l'appréciation qu'il porte.<input type="checkbox"/> Il y a un système d'appréciation suivant une grille objective.
Modalités	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> On se débarrasse de l'entretien.<input type="checkbox"/> Appréciation par le supérieur hiérarchique mais sans discussion avec le personnel.<input type="checkbox"/> Rencontre annuelle avec le supérieur hiérarchique mais cela reste formel.<input type="checkbox"/> Rencontre annuelle avec appréciation sur des objectifs qui ont été fixés.<input type="checkbox"/> Rencontre annuelle avec appréciation sur des objectifs qui ont été négociés.
Objectivité	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Système objectif.<input type="checkbox"/> Pas très clair.<input type="checkbox"/> A la tête du client, quelles que soient les apparences.

Vos conclusions :

31 Les promotions	
Critère	Appréciation
Modalités	Promotion essentiellement à l'ancienneté. Promotion essentiellement au mérite sur grille d'appréciation non connue. Promotion essentiellement au mérite sur grille d'appréciation connue. Promotion dépendant des objectifs atteints ou non.
Fréquence	Bloquées. Rares. Régulières.

32 Les plans de carrières	
Le plan de carrière démontre que l'entreprise s'engage et se soucie du devenir de son personnel, rassure le salarié qui sait où il va et à quoi servent ses efforts.	
Critère	Appréciation
Existence	<input type="checkbox"/> Pas de plan de carrière. <input type="checkbox"/> Existence de plans de carrière individuels.
Suivi	<input type="checkbox"/> Plan de carrière théoriques <input type="checkbox"/> Existence de plans de carrière individuels suivis.
Utilité	<input type="checkbox"/> C'est peut-être bon pour l'entreprise mais cela ne sert pas à grand chose au personnel. <input type="checkbox"/> Permet au personnel de savoir où il va et de concentrer ses efforts sur les points utiles.
Liaison avec la formation	<input type="checkbox"/> Aucune. <input type="checkbox"/> Plus théorique que pratique. <input type="checkbox"/> Efficace.

Vos conclusions :

34 Les salaires	
Critère	Appréciation
Modalités de calcul	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Conventions collectives appliquées strictement. Rien à négocier. <input type="checkbox"/> Liées à l'indice hiérarchique, différences individuelles faibles. <input type="checkbox"/> Liées à l'indice hiérarchique mais différences individuelles fortes. <input type="checkbox"/> Résulte de négociations individuelles avec fortes différences individuelles.
Niveau	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Salaires bas. <input type="checkbox"/> Salaires corrects. <input type="checkbox"/> Salaires confortables, au dessus de la moyenne de la profession.
Progression	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Progression insuffisante. <input type="checkbox"/> Progression normale. <input type="checkbox"/> Progression au dessus de la moyenne de la profession.

35 La formation	
Critère	Appréciation
Importance de la fonction	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Service quasi inexistant. <input type="checkbox"/> Le service formation est un service clé de l'entreprise.
Importance de la formation	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Faible importance en quantité et en qualité. <input type="checkbox"/> Certains sont favorisés : cadres, vendeurs, techniciens... <input type="checkbox"/> Formations importantes en qualité et quantité pour tous les membres du personnel.
Efficacité de la formation	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Faible efficacité et pour le personnel et pour l'entreprise. <input type="checkbox"/> La formation améliore les performances et la satisfaction.

Vos conclusions :

Le diagnostic

les points forts
(Analyser les causes)

Les axes de progrès
(Analyser les causes)

Les actions
à mettre en œuvre
(Hiérarchiser)

Echéancier