

À L'ORDRE DU JOUR:

"Connais-toi toi-même"

Se connaître est beaucoup plus qu'une démarche de dilettante. S'évaluer ne vise pas à s'ébahir, s'attrister ou s'applaudir. L'évaluation de soi-même s'impose dans le but de s'améliorer. C'est dans cette optique que Socrate répétait : « Connais-toi toi-même ». C'est aussi dans cette perspective élargie qu'il est valable d'inviter les cadres d'une institution à se connaître et à s'évaluer. C'est dans cette philosophie qu'il convient de prôner l'évaluation des cadres.

L'évaluation des cadres est une pratique très peu courante et même quasi inexistante dans les hôpitaux. D'autres milieux de travail ont systématiquement installé un climat d'évaluation et de développement des cadres. Les programmes varient mais l'esprit qui anime les meilleurs de ces programmes se caractérise par la recherche d'une meilleure connaissance des individus en vue de leur perfectionnement.

L'évaluation des cadres dans un milieu de travail comporte deux composantes majeures : l'habileté professionnelle ou technique et l'habileté administrative. La première varie selon le milieu et le service, la seconde cherche à déterminer la connaissance et l'art de planifier, organiser, diriger, communiquer, etc.

C'est sur cette seconde composante (l'habileté administrative) que nous voulons insister car c'est la plus négligée et la plus difficile d'appréciation.

Au lieu de présenter un programme formel d'évaluation, nous nous limitons ici à présenter aux lecteurs un outil de réflexion sur l'habileté administrative. Nous ne prétendons pas non plus offrir un outil scientifique mais plutôt susciter le désir de s'auto-évaluer en tant que directeur ou chef de service i.e. sur le plan des responsabilités administratives.

Cette réflexion ou auto-évaluation pourrait s'articuler en plusieurs sections. Nous proposons les suivantes :

- I : planification et initiative
- II : sens de l'organisation
- III : communication et relations humaines
- IV : contrôle de son service
- V : habileté à décider
- VI : perfectionnement de soi et de son personnel

Une série de questions peut se greffer à chacune de ces sections. Nous les posons de manière à faciliter l'évaluation individuelle. C'est en bref tout un idéal administratif qui est proposé. Le subjectivisme y sera certes présent car l'auto-évaluation échappe mal à une telle limite humaine. Néanmoins, l'honnêteté intellectuelle rachètera quelque peu cette lacune si à chaque question, chacun s'efforce de retracer quelques événements ou situations vécues s'y rattachant et la façon dont il a alors agi.



ÉLÉMENTS DE L'ÉVALUATION DES CADRES QUANT À L'HABILITÉ ADMINISTRATIVE

I — Planification et initiative

- a) J'établis des plans d'exécution et des calendriers de travail détaillés et réalistes.
- b) Je dresse clairement et par écrit des priorités pour moi-même et pour mon personnel.
- c) Je fixe à mon personnel mes délais d'exécution.
- d) Je fais participer le personnel à l'élaboration de mes plans d'action.
- e) Je m'assure que mon personnel a tout l'équipement et le personnel requis.
- f) Je minimise le besoin de temps supplémentaire.
- g) Je recherche et j'essaie des améliorations de méthodes de travail.
- h) J'identifie aisément et je change les situations qui demandent amélioration.
- i) Je persuade mon personnel d'adopter des changements d'idées ou de méthodes.
- j) Je réponds vite et correctement aux situations embarrassantes ou urgentes.

II — Sens de l'organisation

- a) Je favorise l'exécution des travaux au plus bas niveau possible parmi mon personnel.
- b) J'évite le plus possible d'intervenir dans la routine et le détail.
- c) Je m'assure que chaque membre de mon personnel connaît et comprend ses fonctions.
- d) Je vérifie périodiquement le rendement dans l'accomplissement de tâches déléguées.
- e) J'évite de court-circuiter l'autorité déléguée à mon personnel.
- f) J'encourage et je favorise l'entraide parmi mon personnel.
- g) Je fais valoir, au besoin, le point de vue de mon personnel.
- h) Je suis objectif, ferme et équitable dans les relations de mon service avec les autres unités de l'institution.

III — Communications et relations humaines

- a) Je m'informe de ce que pense et ressent mon personnel.
- b) J'encourage l'expression d'opinion parmi mon personnel et avec moi-même.
- c) J'écoute et je comprends les points de vue différents du mien.
- d) Je réponds calmement aux critiques qui me sont adressées et j'admets mes torts lorsque c'est le cas.
- e) Je réponds clairement et complètement aux questions posées.

- f) J'informe rapidement et complètement mon personnel des changements de politiques et de procédures.
- g) Je reconnais et j'apprécie auprès de mon personnel le travail bien fait.
- h) Je m'exprime clairement par écrit et en parole.
- i) Je participe activement aux assemblées ; j'écoute et je m'exprime.
- j) J'informe mes autorités des progrès et des réalisations de mon personnel.
- k) Je m'efforce de faire accepter plutôt que d'imposer mes idées et j'explique mes décisions.

IV — Contrôle de mon service

- a) Je respecte les délais d'exécution qui m'ont été fixés.
- b) Je fais respecter les délais d'exécution fixés à mon personnel.
- c) Je respecte les politiques, les procédures, les normes qui me sont communiquées.
- d) J'établis des normes de quantité et de qualité de travail pour mon service et mon personnel.
- e) Je fais respecter par mon personnel les normes établies.
- f) Je contrôle efficacement mes coûts d'opération (temps, équipement, matériel).
- g) J'effectue systématiquement le « follow-up » de mes décisions.

V — Habileté à décider

- a) Je demeure dans les limites de l'autorité et des fonctions qui me sont dévolues.
- b) Mes décisions sont conformes aux politiques et procédures établies.
- c) Je fais appel à mon expérience et à celle de mon personnel pour résoudre les problèmes et décider.
- d) J'accepte la responsabilité totale de mes décisions, même si j'ai consulté d'autres personnes à ce sujet.
- e) Je prends des décisions rapidement mais non à la hâte.
- f) Je prends des décisions claires et précises.
- g) Je sais convertir mes décisions en gestes et en actions concrètes.

VI — Perfectionnement de soi et de son personnel

- a) J'aide le nouveau personnel et je l'initie au travail et au milieu.
- b) Je motive le personnel à bien travailler et à progresser.
- c) J'évalue régulièrement le rendement de mon personnel.
- d) Je communique au personnel mon appréciation de leur rendement.
- e) J'enseigne clairement au personnel des procédures, des techniques, etc.
- f) Je cherche à améliorer mes connaissances et mes habiletés personnelles.

Jean-Claude Deschênes
 Directeur