

La boucle vertueuse d'un management performant des ressources humaines :

- la définition de fonction
- la fixation des objectifs
- l'entretien d'évaluation

3 jours

Ce programme est délibérément orienté sur la mise en pratique par les managers des 3 outils fondamentaux du management des ressources humaines.

Objectifs :

- Appréhender les enjeux du management RH sur la performance individuelle et collective de l'organisation
- Mettre en pratique la boucle vertueuse des 3 outils de base d'un management RH performant :
 - La définition de fonction
 - La fixation des objectifs
 - L'entretien d'évaluation

Cible :

- Managers, Personnel d'encadrement
- Gestionnaire des Ressources Humaines

Méthodologie :

- Alternance d'apports conceptuels et de mises en situation

En INTRA les mises en situation et les exemples sont construits à partir du contexte de l'activité des participants

Contenu :

Introduction

- Les enjeux en termes de performance individuelle et collective
- Présentation simplifiée des 3 outils :
 - Finalités – rôles - acteurs
 - Interaction et complémentarité
 - Articulation et planification dans le temps
 - Conditions préalables de mise en œuvre

1. La définition de fonction (ou fiche de poste)

- A quoi sert une définition de fonction ?
 - Clarifier les rôles et l'organisation
 - Posséder un référentiel partagé/des repères
 - Faciliter le recrutement
 - Gérer l'évolution des compétences et des carrières
 - Evaluation de la contribution d'un poste à l'organisation
 - Améliorer les interfaces
 - Comparer, classifier.....
- Différenciation entre **Fonction** (poste) et **Personne** titulaire de la Fonction (poste)
- Contribution du poste aux objectifs généraux de l'organisation
- Positionnement dans l'organigramme
- Méthodologie de la description de fonction (poste)
 - Finalité/raison d'être/contexte
 - Positionnement hiérarchique et fonctionnel
 - Missions
 - Activités principales/secondaires
 - Tâches
 - Relations internes /externes
 - Dimension : Indicateurs caractéristiques du poste
 - Les compétences requises

- Pratiques observées dans les entreprises
- Mises en situation pratique de la définition de fonction

2. La fixation des objectifs

- A quoi sert un contrat d'objectifs ?
 - Evaluer la performance
 - Eviter l'injustice
 - Renforcer la motivation
 - Mettre en cohérence stratégie et actions
 - Définir les priorités
 - Hiérarchiser l'allocation des ressources
 - Enclencher l'amélioration continue : roue de Deming
- Différencier **Objectif** et **Exigence** de la fonction (poste)
- Les caractéristiques d'un bon objectif (mnémonique « MALINS »)
 - Mesurables
 - Atteignables
 - Logiques
 - Individuels
 - Négociés
 - Suivis
- La négociation des objectifs
- Mises en situation pratique de la fixation des objectifs

3. L'entretien annuel d'évaluation

Cette partie intègre de nombreuses mises en situation pratiques sur la base de cas filmés et analysés en groupe. L'entretien d'évaluation étant un moment généralement privilégié pour faire le point à la fois sur la fonction (poste) et évaluer l'atteinte des objectifs de l'année précédente, les mises en situation proposées portent simultanément sur les 3 outils.

- A quoi sert l'entretien d'évaluation ?
 - Favoriser le dialogue entre manager et collaborateur

- Parler objectivement (sur des faits et non des opinions) de la situation de travail et de la personne
 - Encourager l'expression ouverte du collaborateur sur ses réussites, ses difficultés, ses besoins, ses propositions/initiatives
 - Moment privilégié pour faire un point déconnecté de l'activité quotidienne
 - Parler du passé et de l'avenir
 - Rechercher le consensus ... sans occulter les points de désaccord
- Importance de la préparation et des conditions de déroulement (lieu, cadre, horaire, durée, prise de note et rédaction du contenu...)
 - Méthodologie de l'entretien d'évaluation
 - Déroulement en 4 phases :
 - Phase 1 centrée sur le passé et le poste
 - Phase 2 centrée sur le passé et la personne
 - Phase 3 centrée sur le futur et le poste
 - Phase 4 centrée sur le futur et la personne

NB : l'accueil d'une part et la conclusion/synthèse d'autre part sont 2 moments forts de l'entretien

- Techniques de communication
 - Accueil
 - Questionnement/empathie /congruence /assertivité
 - Reformuler pour rechercher le consensus
 - Capacité de synthèse et d'enchaînement des phases
 - Capacité à exprimer sans ambiguïté son évaluation
 - Attitudes non verbales
- Gestion des situations délicates et/ou conflictuelles
- Mises en situation pratique sur chacune des phases de l'entretien d'évaluation sur la base de jeux de rôle filmés.
- Débriefing et évaluation (feed back) par les autres membres du groupe

Supports remis aux participants :

- Guide méthodologique
- Supports type pour la définition de fonction, la fixation des objectifs, l'entretien individuel
- Support de cours Power Point