

# MANAGEMENT INSTITUTIONNEL ET OPERATIONNEL

## MANAGEMENT OPERATIONNEL

**Pr Maxime K. DRABO**  
**Dr NANA W. Félicité**

# PLAN DU COURS

1. introduction
2. Définition des concepts;
3. acteurs management;
4. Metiers de manager;
5. Defis du management;
6. Principes du management;
7. Outils de management

# Outils du management opérationnel

# Outils du management opérationnel

## **Organisation des activités: Tableau de répartition des activités (TRA)**

Il s'agit d'un tableau à double entrée (ou matrice) présentant, en pourcentage de temps consacré, la répartition des activités de l'Unité par collaborateur.

la construction du T.R.A. suppose, préalablement, que les métiers de l'Unité soient clairement identifiés et définis à l'aide de référentiels d'activités.

# Outil du management opérationnel

## Organisation des activités: Tableau de répartition des activités (TRA)

### Méthode de construction:

Première colonne du tableau : Liste des activités principales de l'Unité. Elles doivent correspondre à la description des activités de l'ensemble des métiers présents dans l'Unité. Les activités non spécifiques de l'Unité et donc non spécifiques du « cœur de cible » de chaque métier sont inscrites en bas du tableau, après la ligne « sous-total ».

# Outil du management opérationnel

## Organisation des activités: Tableau de répartition des activités (TRA)

**Première ligne du tableau:** Liste des collaborateurs de l'Unité, y compris le Manager, par ordre de qualification décroissante. On pourra construire un T.R.A. pour une Unité dont l'effectif se situe entre trois et douze collaborateurs. Au-delà, il sera souhaitable de construire plusieurs tableaux, un pour chaque grand domaine d'activité ou pour chaque métier.

**Contenu des cases du tableau :** Dans les cases de chaque colonne, on indiquera l'estimation en pourcentage de temps consacré par le collaborateur à chaque activité.

# Outils du management opérationnel

## Organisation des activités: Tableau de répartition des activités (TRA)

**Choix d'un cycle de référence:** Selon les Unités de travail, la périodicité des activités à accomplir est très variable. Il est donc nécessaire de choisir un cycle de référence qui tienne compte de cette périodicité : en général, le T.R.A. sera construit pour une semaine dans le cadre d'une Unité. C'est sur cette base que sera évalué le pourcentage de temps consacré à chaque activité par les agents. Quel que soit le temps de travail effectif de l'agent (temps partiel, heures supplémentaires...) l'estimation du pourcentage de temps consacré à chaque activité se fait sur la base d'un « E.T.P. » (Équivalent Temps Plein)

# Outil du management opérationnel

## Organisation des activités: Tableau de répartition des activités (TRA)

(Équivalent Temps Plein) = base 100 % selon le cycle de référence choisi. Une journée de travail représente 20 % du temps. Une demi-journée, 10 %; 2 heures, 5 % (on ne descend pas au-dessous de cette durée pour éviter le syndrome du chronométrage).

### Exploitation du T.R.A.

Lecture en ligne : Existe-t-il une cohérence entre le degré d'importance de l'activité pour l'Unité et le pourcentage de temps que les membres de l'équipe y consacrent?

# Outils du management opérationnel

## Organisation des activités: Exploitation du T.R.A.

**Lecture en colonne:** Existe-t-il une cohérence entre des métiers identiques présents dans l'Unité? Qui est dans le « cœur » de son métier et qui ne l'est pas.

**Lecture des activités non spécifiques :** Les activités non spécifiques de l'Unité ont une faible valeur ajoutée. Il convient pour le Manager, en fonction du résultat du T.R.A., de choisir entre trois tactiques possibles:

- répartition de ces activités sur les différents collaborateurs,
- concentration de ces activités sur un membre de l'équipe,
- mise en place d'une action de suppression, de simplification ou d'externalisation.

# Outils du management opérationnel

## Organisation des activités: Le Tableau des Compétences Acquises.

**Définition :** Il s'agit d'un tableau à double entrée (ou matrice) présentant l'indice de compétence de chaque collaborateur sur chaque activité de l'Unité. Comme pour le T.R.A., la construction du T.C.A. suppose préalablement, que les métiers de l'Unité soient clairement identifiés et définis avec précision de référentiels d'activité.

# Outils du management opérationnel

## Organisation des activités: Le Tableau des Compétences Acquises.

**Méthode de construction :** Première colonne et première ligne du tableau La construction de la trame du T.C.A. doit être identique à celle du T.R.A. afin de permettre une superposition des deux tableaux dans le cadre d'une analyse « synchronique ».

Contenu des cases du tableau Ici, à la différence du T.R.A., on n'inscrit pas ce que fait effectivement chaque collaborateur (en pourcentage de temps consacré), mais ce qu'il sait faire (en indice de compétence), même si, actuellement, la personne n'exerce pas cette compétence.

# Outils du management opérationnel

## Organisation des activités: Le Tableau des Compétences Acquises.

On note, dans chaque case, le symbole correspondant à la compétence de chaque personne pour chaque activité, en distinguant trois niveaux:

- 1 = la personne maîtrise de façon complète et de manière autonome l'activité,
- 0,5 = la personne maîtrise en partie l'activité,
- 0 = la personne ne sait pas traiter l'activité. Il est souhaitable de renseigner le T.C.A. par enquête directe sur le terrain (techniques d'observation) et avec les intéressés au cours d'un entretien de régulation ou d'appréciation.

# Outils du management opérationnel

## Organisation des activités: Le Tableau des Compétences Acquis: Exploitation DU T.C.A.

La lecture du T.C.A. permet 3 exploitations essentielles:

**Lecture en ligne :** En totalisant les compétences disponibles dans l'équipe, pour une même activité, on obtient : l'INDICE DE RECOUVREMENT DES ACTIVITÉS.

Cette information permet d'évaluer l'impact de l'absence d'un collaborateur sur le fonctionnement de l'Unité, et d'envisager les possibilités de remplacement.

# Outils du management opérationnel

## Organisation des activités: Le Tableau des Compétences Acquises: Exploitation DU T.C.A.

Un indice de recouvrement inférieur à 2 pour une activité donnée exprime une vulnérabilité de l'Unité: le collaborateur malade, absent pour formation ou quittant l'Unité ne peut être complètement remplacé.

Un indice de recouvrement égal ou supérieur à 2 pour toutes les activités signifierait qu'il est d'ores et déjà possible d'envisager un plan de rotation des différents postes de travail.

# Outils du management opérationnel

## Organisation des activités: Le Tableau des Compétences Acquises.

N.B.: Dans la totalisation des compétences disponibles pour une même activité, nous conseillons de n'additionner entre elles que les compétences complètes (indice de compétence = 1) dans la mesure où 2 compétences partielles (indice de compétence = 0,5) ne font pas forcément une compétence totale.

**Lecture en colonne :** En totalisant les compétences de chacun, on obtient: l'indice de polyvalence des personnes Cette information est utile pour une meilleure gestion du potentiel humain.

# Outils du management opérationnel

## **Organisation des activités: Le Tableau des Compétences Acquises.**

Elle permet d'alerter le Manager sur le risque de marginalisation ou de sclérose qu'encourent les personnes enfermées dans un seul domaine de compétence. Elle peut offrir un point de départ à l'analyse des besoins de formation dans la perspective d'un plan de développement des compétences.

# Outils du management opérationnel

## Organisation des activités: Le Tableau des Compétences Acquises.

**Lecture en superposition avec le T.R.A.:** L'analyse comparative entre le T.R.A. et le T.C.A. (par superposition des 2 tableaux) permet de mettre en évidence:

- le chemin à parcourir pour faire en sorte que le collaborateur soit au « cœur » de son métier,
- que le fait d'atteindre les référentiels d'activité sur son métier ne doit pas empêcher le développement de son portefeuille de compétences,
- les risques et les atouts en termes d'employabilité d'un collaborateur,
- les possibilités d'évolution professionnelle de chacun.

# Outils du management opérationnel

## **Organisation des activités: Le Tableau des Compétences Acquises.**

N.B.: Dans la totalisation des compétences disponibles pour une même activité, nous conseillons de n'additionner entre elles que les compétences complètes (indice de compétence = 1) dans la mesure où 2 compétences partielles (indice de compétence = 0,5) ne font pas forcément une compétence totale.

# Outils du management opérationnel

## La fiche de poste

Il ne peut y avoir de contrat clair entre le responsable et chacun de ses collaborateurs sans une vision commune du contenu exact du poste de travail. Celle-ci est vérifiée par un entretien et remise périodiquement à jour lors de l'entretien annuel d'appréciation.

Il y a plusieurs niveaux d'approche:

**Le niveau du secteur** : dispositions de la convention collective (s'il y en a une), nécessairement extrêmement vague. C'est cependant le cadre contractuel général.

# Outils du management opérationnel

## La fiche de poste

- **Le niveau de l'entreprise:** les définitions d'emploi (ou de fonction). Ce document a un caractère assez général pour deux raisons essentielles
  - ✓ il doit pouvoir s'appliquer à tous les titulaires d'un même poste de travail, nonobstant les disparités liées aux particularités géographiques de l'implantation du poste, ou aux différences de moyens de l'unité dans laquelle se situe le poste. Il répond donc à un souci d'équité et d'harmonisation;
  - ✓ il doit se garder de rigidifier le dialogue en cas d'évolution du contexte dans lequel le poste évolue

# Outils du management opérationnel

## La fiche de poste

– **Le niveau de l'unité** : Il s'agit de reprendre la définition de l'emploi élaborée au niveau de l'entreprise et de la décliner au niveau de l'unité, en prenant en compte les contingences particulières qui sont les siennes ainsi que le contexte particulier dans lequel elle évolue

## Comment établir la fiche de poste ?

Il est souhaitable d'établir la fiche de poste avec l'intéressé:

1 – Le responsable prépare la fiche de poste et invite le collaborateur à réfléchir de son côté sur le contenu de son poste de travail.

# Outils du management opérationnel

## La fiche de poste : Comment établir la fiche de poste ?

2 – Le responsable fixe un entretien pour confronter les points de vue et élaborer, d'un commun accord, la fiche de poste de l'intéressé. Au cours de cet entretien, le responsable:

- invite le collaborateur à décrire les différents aspects de son travail et à les situer dans la vie de l'unité,
- organise l'entretien en quatre niveaux: raison d'être, activités et/ou tâches principales, compétences requises, exigences,
- analyse les écarts éventuels entre les deux points de vue,

# Outils du management opérationnel

## La fiche de poste : Comment établir la fiche de poste ?

- donne ou recueille les explications nécessaires pour dissiper les malentendus et réparer les oublis,
- vérifie la bonne compréhension et l'adhésion du collaborateur.

# Outils du management opérationnel

**La fiche de poste : présentation et définition de ses grandes rubriques.**

**Dénomination du poste:** reprise de l'intitulé de l'emploi.

**Niveau de classification ou catégorie:** reprise dans la nomenclature des emplois de l'entreprise

**Raison d'être :** Il s'agit de décrire l'activité essentielle liée au poste, ayant justifié sa création : « À quoi sert le poste dans l'unité ? » À ne pas confondre avec la finalité du poste qui est son but essentiel

# Outils du management opérationnel

**La fiche de poste : présentation et définition de ses grandes rubriques.**

**Activité et/ou tâches principales:** Il s'agit de décrire les réalisations confiées de manière permanente à la personne qui occupe le poste (à distinguer d'une mission, par nature temporaire). Les tâches sont les actions concrètes à réaliser dans le cadre d'une activité

## **Compétences requises**

– Savoir : CONNAISSANCES SPÉCIFIQUES REQUISES POUR TENIR LE POSTE. Par exemple : démarche diagnostique, nursing, administration des traitements...

–

# Outils du management opérationnel

**La fiche de poste : présentation et définition de ses grandes rubriques.**

## **Compétences requises**

- **Savoir-faire** : Méthodes et techniques spécifiques, dont la maîtrise est nécessaire pour réaliser les activités ou les tâches. Par exemple : techniques d'animation d'équipe, intubation, prise de voie veineuse...
- **Savoir-être** : CAPACITÉS DE BASE à mobiliser. Selon les exigences du poste, elles sont de nature cognitive (compréhension, analyse, structuration) et/ou créative et/ou d'expression (écrite et orale), et/ou relationnelle (négociation, argumentation...).

# Outils du management opérationnel

**La fiche de poste : présentation et définition de ses grandes rubriques.**

**Niveau d'exigence :** Critères souhaités pour tenir le poste en termes de :

- niveau et nature de formation ;
- expérience professionnelle ;
- spécificités (disponibilité, discrétion, langues étrangères, déplacements...).

# Outils du management opérationnel

## Le tableau de bord :

Le tableau de bord est un instrument de pilotage et de suivi de l'unité, regroupant un ensemble d'indicateurs significatifs de la progression des résultats vers l'atteinte des objectifs. Par différence avec le tableau de résultats, il mesure **exclusivement la performance** de l'unité vis-à-vis des trois objectifs fixés pour l'année.

Il fait apparaître, en général mensuellement, des écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus. L'analyse des écarts seule compte.

# Outils du management opérationnel

## Le tableau de bord :

Elle peut incriminer:

- un environnement instable et imprévisible,
- une absence de moyens ou de renforts attendus,
- la non-mise-en-œuvre partielle ou totale du plan d'action,
- l'inefficacité ou la non-pertinence des actions.

# Outils du management opérationnel

## Le tableau de bord :

deux impératifs doivent marquer cette analyse:

- la participation des membres de l'unité à la réflexion au cours d'une réunion mensuelle,
- la décision concertée, qui clôt cette réflexion, d'actions correctives à mettre en œuvre (non conditionnées à des préalables quelconques).

Le tableau de bord est certes un instrument de mesure, mais sa vocation est d'être un outil de **communication et de décision**.

# Outils du management opérationnel

## Le tableau de bord : L'élaboration du tableau de bord

1 – Retenir, pour chaque objectif d'activité ou de fonctionnement, des indicateurs pertinents, reflétant la progression de l'unité vers l'atteinte du résultat escompté.

Les indicateurs doivent satisfaire les critères suivants: En nombre limité: 2 à 3 par objectif, Significatifs de l'objectif poursuivi, Fiables: non soumis à des variations aléatoires, Simples à mesurer: sous forme brute ou de ratio, informations aisément disponibles.

2 – Choisir l'échéancier du tableau de bord, en fonction du cycle de production de l'unité (la périodicité la plus généralement retenue est le mois).

# Outils du management opérationnel

## Le tableau de bord : L'élaboration du tableau de bord

3 – Déterminer l'expression mathématique de chaque indicateur. Les indicateurs peuvent prendre la forme d'une valeur brute, d'un indice, d'un pourcentage, d'un ratio.

4 – Évaluer le niveau actuel de chaque indicateur retenu. Ce premier « niveau repère » détermine la performance actuelle de l'unité sur cet indicateur.

5 – Évaluer le niveau à atteindre par chaque indicateur pour réaliser les objectifs définis. C'est la « cible », le deuxième « niveau repère » (le résultat attendu pour l'indicateur, après la mise en œuvre du plan d'action).

# Outils du management opérationnel

## Le tableau de bord : L'élaboration du tableau de bord

3 – Déterminer l'expression mathématique de chaque indicateur. Les indicateurs peuvent prendre la forme d'une valeur brute, d'un indice, d'un pourcentage, d'un ratio.

4 – Évaluer le niveau actuel de chaque indicateur retenu. Ce premier « niveau repère » détermine la performance actuelle de l'unité sur cet indicateur.

5 – Évaluer le niveau à atteindre par chaque indicateur pour réaliser les objectifs définis. C'est la « cible », le deuxième « niveau repère » (le résultat attendu pour l'indicateur, après la mise en œuvre du plan d'action).

# Outils du management opérationnel

## **Le tableau de bord : L'élaboration du tableau de bord**

Évaluer le délai nécessaire pour atteindre ce niveau (à l'aide du plan d'action).

Définir le niveau de performance à atteindre (pour chaque indicateur), à chaque échéance définie par la périodicité retenue.

L'apparition d'un écart doit conduire à:

- l'analyse approfondie des causes de cet écart,
- la mise en œuvre d'actions de correction.

# Outils du management opérationnel

**Le Reporting Individuel:** Un outil de suivi individuel, pour être perçu comme une aide plus que comme une contrainte, doit être:

- simple : facile à renseigner;
- pertinent: il ne doit contenir que les informations directement liées aux objectifs ou indicateurs. Il ne s'agit pas de recueillir des informations « pour voir » mais pour agir;
- non redondant: autant que faire ce peut, une information ne doit être saisie, en « temps réel », que sur un seul support, quitte à être reportée en fin de période sur un ou des documents de synthèse;

# Outils du management opérationnel

## Le Reporting Individuel:

- cohérent avec le système de suivi de l'unité: garder, dans la mesure du possible, une homogénéité de présentation des données pour faciliter la saisie ou les reports, ainsi que l'analyse;
- défini de façon participative : un outil de suivi, pour être perçu comme une aide, doit être défini conjointement, par la (ou les) personne(s) qui le renseigne(nt) et celle qui éventuellement consolide et analyse;
- analysé périodiquement avec le Responsable opérationnel.

# Outils du management opérationnel

## Le Reporting Individuel:

Le suivi individuel comporte 2 aspects:

- le recueil des performances afin de stimuler le collaborateur (de type briefing individuel),
- l'analyse des résultats afin d'évaluer la qualité de la performance et éventuellement de décider de mesures correctives (dans le cadre d'un entretien individuel).

# Outils du management opérationnel

## Le Reporting Individuel:

Comme pour la définition des objectifs, la périodicité des entretiens de suivi est fonction du niveau d'autonomie de chaque collaborateur:

- un suivi quotidien, lié à un entretien hebdomadaire d'analyse des résultats, peut être nécessaire dans le cadre d'un collaborateur peu compétent et peu motivé;
- pour un collaborateur motivé et peu compétent, un objectif opérationnel peut être suivi de façon hebdomadaire avec une analyse mensuelle dans le cadre d'un entretien si aucune difficulté particulière n'est apparue entre temps;

# Outils du management opérationnel

## Le Reporting Individuel:

- un collaborateur performant et autonome pourra présenter ses résultats mensuellement. Ils seront analysés avec le responsable lors d'un entretien trimestriel.

Il convient d'être très attentif à la périodicité du suivi des objectifs individuels car un suivi trop rapproché ou trop éloigné, selon le type de collaborateur, aurait un effet démobilisateur.

En revanche, un suivi avec une périodicité adaptée est un moyen efficace de stimulation.

# Outils du management opérationnel

## La réunion mensuelle de suivi des résultats de l'unité :

Dans le cadre des réunions d'unité, la réunion mensuelle de suivi des résultats a une place particulière. Il s'agit de:

- faire le point, collectivement et à l'aide du tableau de bord, sur les résultats de l'unité et la progression vers l'atteinte des objectifs,
- d'analyser, en commun, les causes des difficultés éventuellement rencontrées dans la mise en œuvre du plan d'action,

# Outils du management opérationnel

**La réunion mensuelle de suivi des résultats de l'unité :**

- de définir collégialement les actions correctives et de dynamisation des performances de l'unité,
- de repérer les collaborateurs qui expriment ou manifestent un besoin d'aide et de soutien

Chaque réunion mensuelle doit avoir un T.O.P. (thème, objectif, plan) spécifique et peut être focalisé sur un seul objectif et plan d'action problématique.

# Outils du management opérationnel

**La réunion mensuelle de suivi des résultats de l'unité :**

**Thème général :** les résultats et performances de l'unité pour le mois concerné.

**Objectif général :** déterminer les actions correctives ou de dynamisation à mettre en œuvre.

**Plan type :** 1 – Les résultats et les performances pour le mois (données chiffrées, ).

2 – Les écarts par rapport aux objectifs.

3 – Analyse des causes et de la mise en œuvre du plan d'action.

4 – Actions nouvelles à mettre en œuvre (décision).

# Outils du management opérationnel

## **La réunion mensuelle de suivi des résultats de l'unité :**

Le responsable de l'unité devra systématiquement établir ou faire établir le compte rendu de cette réunion et, pour lui même, inscrire les décisions d'entretien(s) individuel(s) qui lui semblent opportun de tenir, compte tenu des réactions et attitudes de certains collaborateurs directs.

# Outils du management opérationnel

## L'entretien de suivi :

Cet entretien n'a pas une périodicité préalablement définie. Le briefing (lié au reporting) et la réunion d'unité sont des lieux particulièrement propices au repérage de la nécessité d'un entretien individuel. Toutefois, il semble nécessaire d'instaurer un entretien au minimum mensuel avec chaque collaborateur direct.

L'objectif général de cet entretien est de définir les actions à mettre en œuvre pour accroître la compétence et les performances de cette personne.

# Outils du management opérationnel

## L'entretien de suivi :

Son déroulement doit permettre de traiter les points suivants:

- les résultats obtenus par le collaborateur,
- les écarts par rapport aux prévisions et aux attentes,
- l'analyse commune des causes des éventuels dysfonctionnements,
- la négociation d'axes de progrès,
- la définition d'actions à mettre en œuvre tant par le collaborateur que par le responsable pour maximiser les chances de succès,

# Outils du management opérationnel

## L'entretien de suivi :

- la détermination des prochaines étapes et la date de la nouvelle rencontre. Un compte rendu écrit, court et informel, de cet entretien est nécessaire pour:

- ✓ vérifier la compréhension commune des deux interlocuteurs,

- ✓ mémoriser les conclusions opératoires,

- ✓ faciliter le suivi des actions

Ce document est, bien entendu, détenu par le responsable et le collaborateur.

# Outils du management opérationnel

## L'entretien de suivi :

- la détermination des prochaines étapes et la date de la nouvelle rencontre. Un compte rendu écrit, court et informel, de cet entretien est nécessaire pour:

- ✓ vérifier la compréhension commune des deux interlocuteurs,

- ✓ mémoriser les conclusions opératoires,

- ✓ faciliter le suivi des actions

Ce document est, bien entendu, détenu par le responsable et le collaborateur.

# Outils du management opérationnel

## Le briefing quotidien : staff quotidien

### ▣➡ Contenu principal:

- Informations « fraîches » (de la veille/période): lecture et validation des rapports d'activités
- Échanges informels.
- Convivialité.

▣➡ Modalités de réalisation: Il s'agit d'un acte naturel (courtoisie et simplicité relationnelle) qu'il ne convient pas de procéduriser.

La présence de tous les collaborateurs, lors de ce briefing quotidien, est souhaitable.

# Outils du management opérationnel

## Le briefing quotidien : staff quotidien

- ▣➔ Périodicité: journalière.
- ▣➔ Durée: 10 à 15 minutes maximum.
- ▣➔ Support: simple

Remarque: n'a de sens que pour une équipe travaillant dans un même lieu

# Outils du management opérationnel

## Le briefing hebdomadaire : staff hebdomadaire

▣➔ Contenu principal:

- Échanges d'informations opératoires
- ✓ activités majeures,
- ✓ difficultés ou problèmes rencontrés,
- ✓ information sur le fonctionnement de l'hôpital ou sur le contexte externe.
- Microdécisions (repérage des entretiens individuels à réaliser, des questions à traiter...).

# Outils du management opérationnel

## Le briefing hebdomadaire : staff hebdomadaire

▣➔ Modalités de réalisation:

- Animation directive par tour de table.
- Organisation par métier en cas d'équipe de taille importante (supérieure à 8-10 personnes).
- Absence de débat d'idées (le briefing doit rester factuel).

# Outils du management opérationnel

## Le briefing hebdomadaire : staff hebdomadaire

▣➡ Périodicité: hebdomadaire.

▣➡ Durée: 30 à 45 minutes (en fonction de la taille de l'équipe et de l'abondance des informations).

▣➡ Support: Compte rendu « minute ».

Remarque: a défaut d'avoir tous les collaborateurs, la présence des chefs d'équipes est requise

# Outils du management opérationnel

## L'entretien mensuel de suivi :

### ▣➔ Contenu principal:

- Suivi de l'activité et des contributions de chaque collaborateur.
- Définition d'un axe de progrès et d'un plan d'action pour le mois.

### ▣➔ Modalités de réalisation: le compte rendu type de l'entretien sert de guide:

- Dans un premier temps, il s'agit de passer en revue les réalisations du mois (activités, organisation, actions, projets, résultats obtenus,...).
- Dans un deuxième temps, il s'agit de préciser les priorités et de formaliser un plan d'action à mettre en œuvre au cours du mois à venir.

# Outils du management opérationnel

## L'entretien mensuel de suivi :

- Dans un troisième temps, le suivi doit être arrêté (modalités et échéancier).
- ▣➔ Périodicité: mensuelle.
- ▣➔ Durée: 30 minutes en moyenne.
- ▣➔ Support: Compte rendu type

**Remarque:** • L'entretien mensuel d'activité porte sur la production, les résultats, les réalisations... il s'agit d'appréhender l'efficacité et les contributions de la personne.

- Le plan d'action doit nécessairement inclure une (ou des) intervention(s) du Responsable hiérarchique (apport, formation sur le terrain, accompagnement<sup>54</sup>,...).

# Outils du management opérationnel

## L'entretien trimestriel de régulation :

### ▣➔ Contenu principal

- La maîtrise par son collaborateur de son métier (activités et compétences).
- Les évolutions notables en termes de:
  - contribution individuelle,
  - compétences,
  - implication et motivation.

# Outils du management opérationnel

## L'entretien trimestriel de régulation :

- Axe de progrès prioritaire pour le trimestre en matière de compétence à acquérir ou à renforcer (savoir, savoirfaire ou savoir-être).
  - Plan d'action trimestriel.
  - Modalités de suivi.
- ▣➔ Modalités de réalisation:
- Cet entretien porte, avant tout, sur le « comment » et non sur le « combien ».

# Outils du management opérationnel

## L'entretien trimestriel de régulation :

- Il est centré sur la motivation, les compétences et les comportements.

Il est donc extrêmement impliquant.

▣➔ Périodicité: trimestrielle.

▣➔ Durée: 1 heure environ.

▣➔ Support: Compte rendu type

# Exercice

Réaliser le diagnostic managérial d'un service au choix

Décrire au choix un outil de management operationnel