DHARMA
CONSEIL

LES OUTILS DU DIRIGEANT

COLLECTION DHARMA CONSEIL

OUTIL N°03

Le KIT RH
DU DIRIGEANT

10 outils simples

pour mieux gérer son équipe



Un outil conçu pour transformer les constats en décisions concrètes

ORGANISATION | RH | MANAGEMENT

UN OUTIL PRATIQUE POUR LES DIRIGEANTS DE TPE, PME, ASSOCIATIONS

Pourquoi ce kit ?

Dans une TPE, une PME ou une association, les sujets RH sont rarement isolés : ils touchent à l'organisation, à la charge de travail, aux responsabilités, à la communication et au management. Ce kit rassemble 10 outils simples pour structurer les pratiques sans alourdir le quotidien.



La règle DHARMA

Formaliser juste ce qu'il faut : assez pour sécuriser l'organisation et clarifier les attentes, jamais pour créer de la bureaucratie.

Les 10 outils :

1. La fiche de poste utile
2. La check-list d'onboarding J-15 à J+90
3. Le point individuel mensuel
4. La préparation de l'entretien professionnel / annuel
5. La matrice des compétences
6. La cartographie des postes clés et risques de dépendance
7. Le tableau de suivi absentéisme / turnover
8. La matrice de délégation
9. La réunion d'équipe efficace
10. La fiche de traitement d'une tension ou d'un conflit

Important

Certaines obligations RH dépendent de la taille de la structure, de la convention collective et de la situation du salarié. Ce kit est un outil de management ; il ne remplace pas un conseil juridique ou social.

1. La fiche de poste utile

Objectif
Clarifier ce que l'on attend réellement du poste, réduire les zones grises et faciliter le recrutement, l'intégration, le management et l'évaluation.

Quand l'utiliser ?

À la création d'un poste, lors d'un recrutement, après une réorganisation ou lorsque les responsabilités deviennent floues.

Méthode en pratique

- Décrire la finalité du poste en une phrase.
- Limiter les missions principales à 5-7 blocs.
- Préciser les responsabilités et le niveau d'autonomie.
- Identifier les interfaces clés et les indicateurs de réussite.
- Faire relire la fiche par le titulaire et le manager.

Trame prête à l'emploi

Points à traiter	Notes / décision
Finalité du poste	Pourquoi ce poste existe-t-il ?
5 missions principales	1. … 2. … 3. … 4. … 5. …
Décisions autonomes	Ce que la personne peut décider seule.
Décisions à valider	Ce qui nécessite l'accord du manager / dirigeant.
Interactions clés	Clients, collègues, partenaires, fournisseurs.
3 critères de réussite	Résultats concrets attendus.

À surveiller :

Une fiche de poste trop longue ou trop générique n'aide personne.
Elle doit refléter le travail réel et être mise à jour après les changements importants.

2. La check-list d'onboarding (intégration) J-15 à J+90

Objectif

Sécuriser l'arrivée d'un nouveau collaborateur, accélérer sa prise de poste et limiter les départs liés à une intégration improvisée.

Quand l'utiliser ?

À chaque recrutement, y compris pour un remplacement long ou une mobilité interne.

Méthode en pratique

- Préparer l'arrivée avant le premier jour.
- Nommer un référent d'intégration.
- Planifier les rencontres et formations clés.
- Fixer des objectifs progressifs à 30, 60 et 90 jours.
- Faire trois points formels : fin de semaine 1, J+30 et J+90.

Trame prête à l'emploi

Points à traiter	Notes / décision
J-15 à J-1	Contrat / administratif, matériel, accès, planning, annonce à l'équipe.
Jour J	Accueil, visite, présentation, règles de fonctionnement, attentes.
Semaine 1	Process, outils, personnes clés, premières tâches sécurisées.
J+30	Compréhension du rôle, difficultés, besoins de formation.
J+60	Autonomie, charge, qualité, relations d'équipe.
J+90	Bilan d'intégration, objectifs suivants, points à consolider.

À surveiller :

Ne confondez pas présentation de l'entreprise et intégration. L'enjeu est de rendre progressivement la personne autonome et de vérifier qu'elle comprend les attentes.

3. Le point individuel mensuel

Objectif

Créer un espace court et régulier pour parler activité, priorités, charge, difficultés et besoins avant que les problèmes ne s'installent.

Quand l'utiliser ?

Mensuellement ou toutes les 4 à 6 semaines pour les collaborateurs ou managers ayant besoin d'un suivi régulier.

Méthode en pratique

- Prévoir 30 minutes sans interruption.
- Laisser d'abord le collaborateur faire son point.
- Parler des faits, pas des impressions seules.
- Finir par 1 à 3 décisions maximum.
- Reprendre les engagements au point suivant.

Trame prête à l'emploi

Points à traiter	Notes / décision
Réussites depuis le dernier point	Ce qui a bien fonctionné.
Priorités à venir	Les 2-3 sujets essentiels.
Charge / obstacles	Ce qui ralentit ou surcharge.
Besoin du manager	Décision, arbitrage, ressource, information.
Développement	Compétence à renforcer / souhait.
Actions convenues	Qui fait quoi ? Pour quand ?

À surveiller :

Un point individuel ne doit pas devenir une succession de consignes descendantes. Il sert aussi à faire remonter les signaux faibles.

4. La préparation de l'entretien annuel / professionnel

Objectif

Transformer l'entretien en moment utile de bilan, projection et développement plutôt qu'en formalité administrative.

Quand l'utiliser ?

Selon vos pratiques internes et les obligations applicables. Préparez-le suffisamment tôt pour rassembler des faits et données utiles.

Méthode en pratique

- Distinguer clairement entretien d'évaluation et entretien professionnel lorsque nécessaire.
- Préparer des exemples factuels.
- Demander au salarié de préparer son propre bilan.
- Aborder résultats, compétences, conditions de réussite et perspectives.
- Formaliser les décisions et assurer leur suivi.

Trame prête à l'emploi

Points à traiter	Notes / décision
Bilan de la période	Réalisations, difficultés, évolutions.
Objectifs	Atteints / non atteints / explications.
Compétences	Acquises, à consolider, à développer.
Conditions de travail	Organisation, charge, moyens, coopération.
Perspectives	Évolution du poste / mobilité / projets.
Plan d'action	Formation, accompagnement, objectifs, échéances.

À surveiller :

Vérifiez les obligations légales et conventionnelles applicables à votre structure, notamment la distinction entre les différents types d'entretiens.

5. La matrice des compétences

Objectif
Visualiser les compétences disponibles, les fragilités et les besoins de montée en compétences ou de polyvalence.

Quand l'utiliser ?

Au moins une fois par an, avant un plan de formation, une réorganisation ou lorsqu'une compétence repose sur une seule personne.

Méthode en pratique

- Lister les compétences réellement critiques.
- Évaluer le niveau par personne avec une échelle simple.
- Identifier les compétences sans solution de remplacement.
- Choisir les priorités de formation / transmission.
- Mettre à jour après une mobilité ou un départ.

Trame prête à l'emploi

Points à traiter	Notes / décision
Compétence critique	Ex. facturation, paie, relation client clé…
Personne référente	Qui maîtrise aujourd'hui ?
Niveau	1 découverte / 2 autonome / 3 référent.
Solution de secours	Qui peut prendre le relais ?
Risque	Faible / moyen / élevé.
Action	Former, documenter, recruter, binômer.

À surveiller :
Évitez les matrices contenant des dizaines de compétences. Commencez par celles dont l'absence bloquerait réellement l'activité.

6. La cartographie des postes clés et risques de dépendance

Objectif
Repérer les personnes, postes ou savoirs dont la perte ou l'absence pourrait désorganiser fortement l'activité.

Quand l'utiliser ?

Lors d'une croissance, avant les congés, après un départ, lors d'une réorganisation ou au moins une fois par an.

Méthode en pratique

- Lister les fonctions critiques.
- Évaluer l'impact d'une absence de 1 semaine, 1 mois, 3 mois.
- Repérer les accès, relations, connaissances détenues par une seule personne.
- Prévoir documentation, binôme et délégation.
- Tester périodiquement la continuité.

Trame prête à l'emploi

Points à traiter	Notes / décision
Poste / personne clé	…
Ce qui dépend de lui / elle	Clients, accès, process, expertise.
Impact d'une absence	Faible / moyen / élevé.
Relais possible	Nom / fonction.
Documentation disponible	Oui / partielle / non.
Action de sécurisation	Binôme, procédure, formation, accès partagé.

À surveiller :
Le but n'est pas de rendre les personnes interchangeables, mais d'éviter qu'une absence imprévue mette l'organisation en difficulté.

7. Le tableau de suivi absentéisme / turnover

Objectif

Détecter les évolutions anormales et chercher leurs causes avant qu'elles ne deviennent des problèmes structurels.

Quand l'utiliser ?

Mensuellement pour l'absentéisme ; trimestriellement ou annuellement pour le turnover selon la taille de la structure.

Méthode en pratique

- Mesurer avec une définition stable dans le temps.
- Comparer par équipe / période si les effectifs le permettent.
- Distinguer les absences selon leur nature sans tirer de conclusion individuelle hâtive.
- Chercher les causes organisationnelles possibles.
- Définir un plan d'action lorsque la tendance se dégrade.

Trame prête à l'emploi

Points à traiter	Notes / décision
Effectif moyen	…
Jours / heures théoriques	…
Absences suivies	…
Taux d'absentéisme	… %
Départs de la période	…
Taux de turnover	… %
Commentaire	Évolution, équipe concernée, cause à analyser.

À surveiller :

Les indicateurs RH sont des signaux, pas des diagnostics. Une hausse doit conduire à une analyse qualitative avant toute conclusion.

8. La matrice de délégation

Objectif
Clarifier qui décide quoi et éviter que toutes les décisions remontent au dirigeant.

Quand l'utiliser ?

Quand le dirigeant est saturé, lorsque les équipes attendent trop de validation ou lors de la montée en responsabilité d'un manager.

Méthode en pratique

- Lister les décisions récurrentes.
- Classer : informer / proposer / décider avec validation / décider seul.
- Préciser les limites de montant, risque ou périmètre.
- Donner les informations nécessaires à la décision.
- Faire un bilan après 1 à 2 mois.

Trame prête à l'emploi

Points à traiter	Notes / décision
Décision	Ex. remise commerciale, achat, planning.
Responsable	Qui porte la décision ?
Niveau de délégation	Propose / valide / décide.
Limite	Montant, délai, type de risque.
Information à transmettre	À qui ? Quand ?
Revue	Date de réévaluation.

À surveiller :
Déléguer une responsabilité sans donner l'information ou l'autorité correspondante crée de la frustration, pas de l'autonomie.

9. La réunion d'équipe efficace

Objectif

Réduire la réunionite et faire de la réunion un outil de coordination et de décision.

Quand l'utiliser ?

Pour toute réunion récurrente d'équipe ou de pilotage.

Méthode en pratique

- Définir l'objectif avant l'invitation.
- Limiter l'ordre du jour à quelques sujets.
- Commencer par les décisions / informations importantes.
- Désigner un responsable et une échéance pour chaque action.
- Envoyer un relevé très court des décisions.

Trame prête à l'emploi

Points à traiter	Notes / décision
Objectif de la réunion	Décider / coordonner / informer / résoudre.
3 sujets maximum	1. … 2. … 3. …
Décisions prises	…
Actions	Qui ? Quoi ? Quand ?
Points en attente	Ce qui nécessite une autre décision.
Durée réelle	… min ; à comparer à la durée prévue.

À surveiller :

Si une réunion récurrente ne produit ni décision, ni coordination utile, ni information nécessitant un échange, questionnez son existence.

10. La fiche de traitement d'une tension ou d'un conflit

Objectif

Traiter tôt les désaccords, objectiver les faits et éviter qu'une tension interpersonnelle ne se transforme en problème collectif.

Quand l'utiliser ?

Dès qu'une tension récurrente affecte la coopération, la qualité, les délais ou le climat de l'équipe.

Méthode en pratique

- Recueillir séparément les faits et perceptions.
- Distinguer faits, interprétations et émotions.
- Identifier l'impact concret sur le travail.
- Rechercher les besoins, responsabilités et règles communes.
- Formaliser les engagements et prévoir un point de suivi.

Trame prête à l'emploi

Points à traiter	Notes / décision
Faits observables	Dates, situations, comportements précis.
Personnes concernées	…
Impact sur le travail	Qualité, délai, coopération, client.
Point de désaccord	Sur quoi porte réellement la tension ?
Règle / attente commune	Ce qui doit être respecté.
Engagements	Qui change quoi ? À partir de quand ?
Suivi	Date du point de contrôle.

À surveiller :

En présence de faits graves, de harcèlement allégué, de discrimination, de violence ou d'un risque pour la santé / sécurité, le traitement doit être adapté immédiatement au cadre légal et aux procédures applicables.

Votre plan RH des 90 prochains jours

Ne cherchez pas à déployer les 10 outils en même temps.

Sélectionnez les trois qui répondent à vos enjeux actuels.

Priorité	Outil choisi	Pourquoi maintenant ?	Responsable	Échéance
1				
2				
3				

Pour aller plus loin

Une pratique RH efficace repose sur trois piliers :

- **des attentes claires,**
- **des échanges réguliers**
- **des décisions suivies.**

Les outils ne remplacent pas le management ; ils lui donnent un cadre.

ET MAINTENANT ?

Un bon outil n'a de valeur que s'il permet de mieux décider.

Ce document vous a permis de faire le point sur certains aspects essentiels de votre organisation.

Peut-être avez-vous identifié :



- un indicateur que vous ne suivez pas encore ;
- une pratique RH à structurer ;
- une responsabilité à clarifier ;
- un risque à mieux anticiper ;
- ou simplement un besoin de prendre davantage de recul.

L'objectif n'est pas de tout transformer immédiatement. Il est d'identifier les quelques actions qui auront le plus d'impact sur votre organisation.

Votre prochaine étape

Prenez quelques minutes pour répondre à ces trois questions :

- **Quel est aujourd'hui mon principal point de vigilance ?**

  .....

  .....
- **Quelle action puis-je engager dans les 30 prochains jours ?**

  .....

  .....
- **De quel regard extérieur aurais-je besoin pour avancer plus sereinement ?**

  .....

  .....

UN RÉSULTAT VOUS INTERPELLE ?

DHARMA Conseil vous aide à analyser la situation, hiérarchiser vos priorités et construire un plan d'action adapté.

15 MINUTES POUR FAIRE LE POINT

EN APPELANT au 06 79 08 56 09

© DHARMA Conseil – Tous droits réservés

Ce document est proposé à titre informatif et ne se substitue pas, lorsque la situation l'exige, à l'intervention d'un expert-comptable, d'un avocat, d'un juriste, d'un professionnel de santé au travail ou de tout autre professionnel réglementé.