

MANAGEMENT & MPR

MANAGER POUR REUSSIR...
MANAGER POUR RESISTER...

en quelques mots...

Eric MARCHAND
Président du Groupe Socius
Roubaix – 14 juin 2014

Une exigence : un glossaire

Vous savez distinguer : déficit – séquelles – gestualité -
capacité fonctionnelle – réinsertion – neurologique – neuro
vasculaire...

Pourquoi pas : attribution - contribution - compétence -
performance - poste - planification - pilotage - appréciation -
évaluation - objectif - relation managériale - formation -
apprentissage - maîtrise d'outils - urgences - cas difficiles -
risques - crises - opportunités - décision -

Avis...

Le « mot »
est l'outil et le bras de levier du manager.

LE MANAGER MPR RESPONSABLE :
- MAÎTRISE LE **MOT**,
- SAIT QUE LE MANAGEMENT
EST SITUATIONNEL & PERSONNALISE

Le management c'est :

- des savoir-faire à acquérir,
- un glossaire a faire vivre,

mais aussi

une philosophie pour

Créer de la valeur

en clarifiant des valeurs

Créer de la valeur

- C'est toujours une obligation même pour un médecin...
- Mais il est plus **difficile** de piloter des actions que de contrôler des ressources, c'est la mutation à accomplir.
- **Cesser de dire comment faire pour dire ce qu'il faut faire.**

Clarifier des valeurs...

- C'est le premier des savoir-faire à acquérir,
- MAIS : solidarité, intégrité, droit à l'erreur , responsabilité, rigueur, professionnalisme, transparence, confiance... sont des notions qui bien souvent **n'ont plus de sens commun**,
- Pourtant, toute réalité professionnelle s'appuie sur des valeurs. MPR = ?

Qu'est ce que c'est ?

Méthode Socius des trois niveaux ©



Un archer ...

On peut voir des moyens : arc,
flèches...une technique pour agir qui
démontre une compétence...

**Impossible de répondre quel est son
objectif sans préciser ?**

Un archer ...

Visible

On peut voir des moyens : arc, flèches...une technique pour agir qui démontre une compétence...

La cible est connue si les finalités sont identifiées

Invisible

Au nom de quoi, pourquoi l'archer tire une flèche ? La finalité qui fait sens est:

- de gagner un concours

- de se défendre

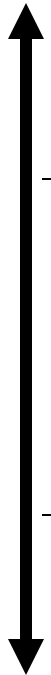
- de manger

- de se venger

En MPR...

Visible

MALADE



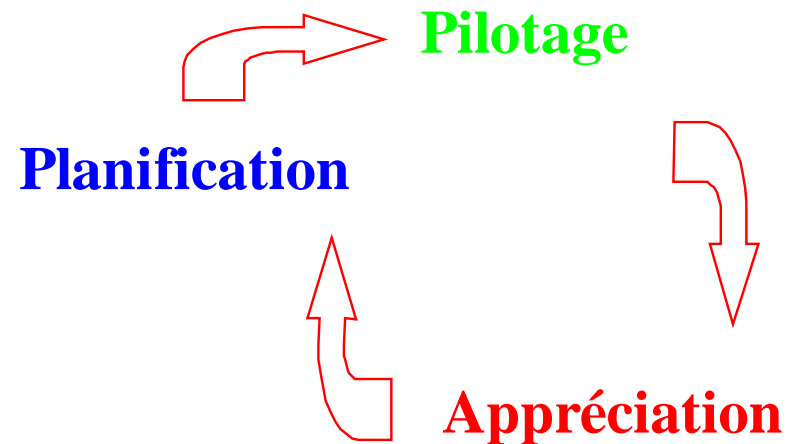
PATIENT

Invisible

CLIENT

Le management : un cycle permanent

- La pratique individuelle et collective exige dans un environnement très changeant, un suivi permanent.
- L'absence de suivi crée perte, traumatisme et gâchis.



Planification de la pratique (dans le champ de l'observable)

- **ATTRIBUTION**

le requis (poste)

FONCTIONS

ROLES

MISSIONS

une partie du référentiel
de **compétence**

- **CONTRIBUTION**

le contrat d'objectif

MOYENS/ACTIONS

OBJECTIFS

BESOIN

une partie du référentiel
de **performance**

Pilotage de la pratique (dans le champ du négociable)

- **CONDUITE**

acquisition :

- méthodes
- apprentissage
- processus
- maîtrise d'outils

**enjeu : création de
valeur**

- **NAVIGATION**

au milieu :

- des urgences
- de cas difficiles
- de risques
- de crises

**enjeu : saisir
l'opportunité**

Appréciation de la pratique (dans le champ du non négociable et de l'invisible)

- **EFFICACITE**

prise en compte
simultanée de :

- l'efficience
- la performance
- la pertinence

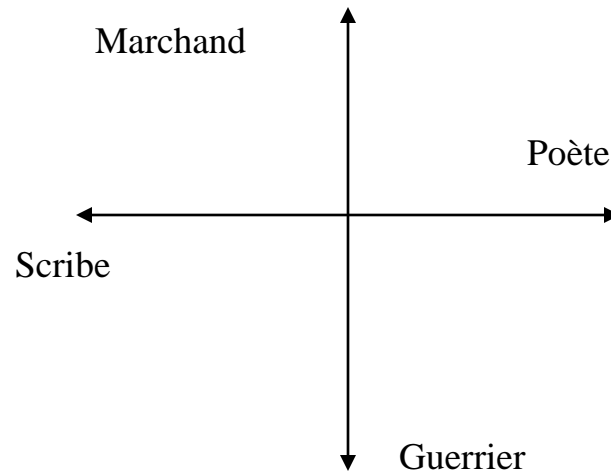
- **MOTIVATION**

résultante
d'un investissement
adapté
et
personnalisé

Les 4 attentes...

**Etre mis en
situation de
réussite**

**Savoir ce que l'on
pense de moi**



**Cadrer MON projet
dans le projet
stratégique de
l'organisation**

**Savoir précisément ce que
l'on attend de moi**

Manager : organiser l'hétéroclite sans prendre la carte pour le territoire... Korsybski

En vous remerciant pour votre attention

Eric Marchand
Groupe Socius
www.socius.fr

Pour en savoir plus : eric.marchand@socius.fr

En annexes

Observable : la planification

1. le requis du poste

- **FONCTIONS :**

activités ou tâches hiérarchisées

- clarifie

les **résultats attendus**

- **ROLES :**

attitudes et comportement dans le poste

- précise

les **attitudes adaptées**

- **MISSIONS**

donnent le « bon sens » pour l'activité,
l'animation de Hommes et la veille...

- donne

« **l'esprit maison** »

Observable : la planification

2.le contrat d'objectif

- **MOYEN/ACTE :**
définit les conditions de la réussite
- **Indicateur** de satisfaction du besoin
- **OBJECTIFS :**
cherche l'intelligence pour agir différemment et contribuer au progrès
- **Critère** d'appréciation de la réussite
- **BESOINS**
précise des attentes diverses
- **Attente** par rapport au besoin.

Pilotage : la conduite

- Dans le pilotage il convient de distinguer conduite et navigation,
- la Conduite nécessite une acquisition préalable résultat d'un investissement,
- L'investissement doit être choisi en fonction des possibilités et des ressources.

Pilotage : la conduite de quoi ?

- formation à des méthodes de travail
- apprentissage de situations managériales
- validation et contrôle de processus de travail
- maîtrise d'outils
- recherche permanente de création de valeur

Conduite : formation à des méthodes de travail

- organisation personnelle et prise de recul sur sa pratique,
- réflexion sur les conditions d'utilisation des outils du management,
- formation à la maîtrise de l'outil informatique,
- travail sur la place des valeurs dans le management quotidien,

Conduite : apprentissage de situations de management

- acquisition de modes de faire en collectif,
- travail sur les réflexes individuel et collectif de prévention,
- apprentissage des conditions de crise,

Conduite : validation et contrôle de processus de travail

- structuration : action, processus, projet
- validation, expérience, expérimentation, mémorisation : les bases produites par un processus

Conduite : maîtrise d'outils

- outils du management : décision, ordre, objectif, délégation, appréciation...
- outils informatiques : intégrés, planning...
- outils d'analyse : maco, matrice cause/effet
- outils de mesure : questionnaires de positionnement,

Conduite : recherche permanente de création de valeur

- identification de la chaîne de valeur,
- plan d'action d'amélioration de la chaîne,

Pilotage : la navigation

- Dans le pilotage il convient de distinguer conduite et navigation,
- la Navigation nécessite une expérience, une aptitude à identifier, analyser, décider, évaluer et apprécier.

Pilotage : naviguer au milieu de quoi ?

- gestion des urgences,
- gestion de cas difficiles,
- prévention et gestion des risques
- prévention et gestion des crises
- gestion d'opportunités

Navigation : gestion des urgences

- identification des urgences,
- classification des urgences et modes de réponses à mettre en œuvre,
- capitalisation des expériences et modification des causes de l'urgence,

Navigation : gestion de cas difficiles

- la démotivation d'un collaborateur,
- dire non,
- annonce difficile,
- sanctions sous toutes ses formes,

Navigation : prévention et gestion des risques

- identification des risques
- classification des risques et modes de réponses à mettre en œuvre,
- capitalisation des expériences et modification des causes de risques,
- effets des risques non traités,

Navigation : prévention et gestion des crises

- identification des crises,
- classification des crises et modes de réponses à mettre en œuvre,
- capitalisation des expériences et modification des causes de crises,
- communication de crise
- effets des crises non traitées,

Navigation : gestion d'opportunités

- le concept de rationalité limitée et ses applications,
- la prévention de la maltraitance managériale

Appréciation : l'efficacité

- Identification des conditions d'efficience,
- Suivi des conditions de performance,
- Contrôle permanent des conditions de pertinence,
- Valorisation de l'efficacité par l'appréciation permanente,

l'efficacité : conditions d'efficience

- moyens / résultats conditions d'efficience,
- les chantiers d'efficience sous le signe du moins,
- limites aux conditions d'efficience,

l'efficacité :

conditions de performance

- résultats / objectifs : conditions de performance,
- les chantiers de performance sous le signe du plus,
- limites de la performance : drogue, culte...

l'efficacité :

conditions de pertinence

- objectifs / besoins : conditions de la pertinence,
- les chantiers de la pertinence sous le signe du égal,
- difficultés à cerner la pertinence

l'efficacité : par l'appréciation permanente

- appréciation : état d'esprit, process permanent et processus souple,
- appréciation : préparer demain, plus que relevé des compteurs,
- appréciation un droit du collaborateur, un devoir du hiérarchique.

Appréciation : la motivation

- identification des ressorts motivationnels,
- suivi de l'adhésion individuelle et collective,
- contrôle permanent de l'engagement,
- la motivation : un état précaire,

la motivation :identification des ressorts motivationnels

- De Maslow à Herzberg, des pistes de travail,
- a chaque personne : ses ressorts,

la motivation : adhésion individuelle et collective

- les attentes d'un collaborateur,
- les conditions de l'adhésion collective,

la motivation : contrôle de l'engagement

- motivation une résultante observable

la motivation : un état précaire

- re-connaissance au quotidien,
- un effort permanent,
- la motivation se mérite longuement, la démotivation se subit rapidement,

Vous avez dit : **valeur** ?

- L'entreprise et les organisations utilisent les notions de valeur mobilière, immobilière...
- Elles pratiquent l'analyse de la valeur,
- Elles cultivent la notion de valeur ajoutée,
- L'entreprise est créatrice de valeurs marchandes,
- **Cela ne peut pas être sa seule finalité.**

Vous avez dit : **valeurs** ?

- Le concept de «valeurs » donne une finalité pour l'acte comme pour le jugement que l'on porte sur une personne ou ses actes.
- Les « valeurs » peuvent être universelle : intégrité, honnêteté OU imposée de façon arbitraire par un dirigeant, un projet d'entreprise...

Nous pensons : « valeurs »

- Elles sont liées aux pratiques et non induites par un discours,
- Il est inutile de les communiquer, les personnes sont là pour les parler et les faire vivre,
- Elles n'ont de sens que si elles participent pleinement aux finalités de l'entreprise ou de l'organisation.

Pourquoi préciser le requis ?

- C'est la contrepartie du salaire de base.
- C'est un premier cadrage du référentiel de compétence.
- C'est une clarification qui précise le «bon sens» et donne le minimum de sécurité.
- « qui ne saisit pas les sens de son travail ou qui ne tend pas à lui donner volontairement un sens devant sa propre conscience et vis à vis de ses semblables est un homme perdu » Livre des règles des jolis compagnons tourneurs 1731

Pourquoi un contrat ?

- Faire correctement son travail n'est pas négociable. Dans un environnement concurrentiel il faut obtenir plus.
- Négocier un plus dans une relation gagnant / gagnant, c'est obtenir une contribution à l'évolution pour l'organisation et un intérêt producteur de motivation.

Motivation ?

- C'est une résultante et non pas un préalable.
- Si la question est comment avoir un collaborateur ou une équipe motivée... la réponse est ... c'est l'investissement que je fais dans le management, la clarification des attendus, la négociation « de plus » qui produit la motivation.