

Basiques de la pratique managériale

ÉDITORIAL

En début d'année, la coutume est de faire des souhaits de bonheur et de prospérité. L'équipe Socius vous souhaite de la sérénité et de la réussite.

Les dernières « *lettre Socius* » abordaient l'appréciation et la cohérence de la chaîne managériale.

Dans l'accompagnement de la réflexion sur ces sujets, il est apparu des manques d'organisation, de conception ou de formation à propos d'éléments très basique

dans le management quotidien. Pour prendre en compte ce besoin, nous avons conçu des actions spécifiques permettant sensibilisation, adaptation ou évolution des acteurs, du comité de direction au responsable d'exécution.

Affirmer qu'il faut traiter de tels sujets risque de vous interpeller. Nous sommes à votre disposition pour expliciter ou pour vous prouver par un état des lieux la pertinence du besoin.

Éric Marchand

Président Directeur Général

Quatre piliers pour une pratique...

Un édifice regardé de l'extérieur peut paraître en bon état et pourtant représenter des risques majeurs.

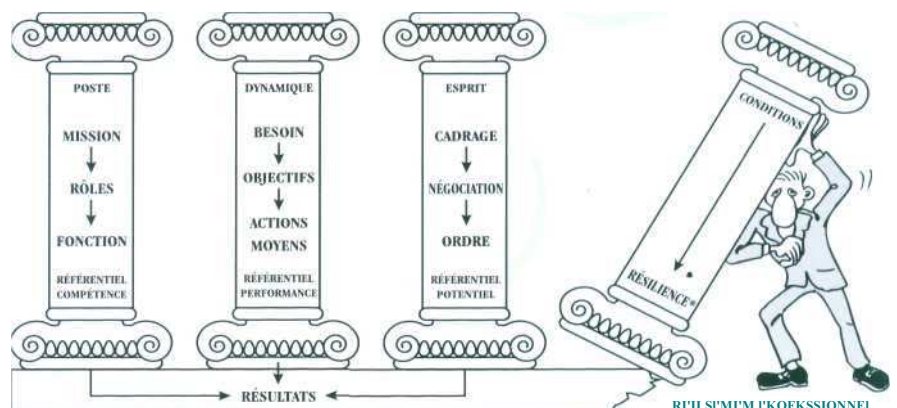
La pratique managériale repose sur quatre piliers qui, souvent, aujourd'hui s'effritent.

- **Le descriptif de poste** précise l'origine de la pratique et donne un référentiel à la **compétence requise**.

- **La fixation d'objectif** donne la dynamique de changement et sert de référentiel à la **performance**.

- Un **état d'esprit managérial** ouvrant l'espace du négociable, précise les **règles du jeu**, assumant une prise de risque, référentiel du **potentiel**.

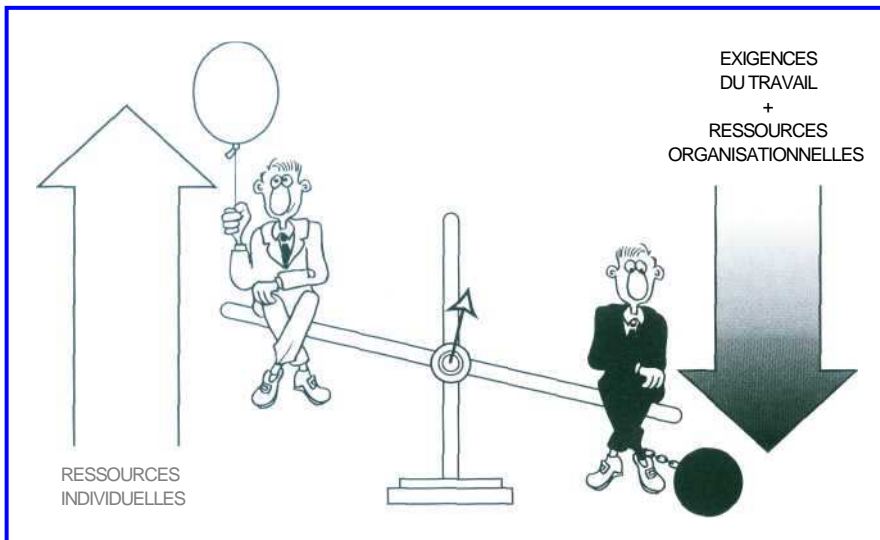
- Le **mode de décision** définit le mode de **contrôle** et de **sanction**, référentiel de l'appréciation de la **résilience** et de l'**épui sement professionnel**.



¹ Résilience : résistance naturelle d'une race. Résistance mécanique définissant la résistance aux chocs.

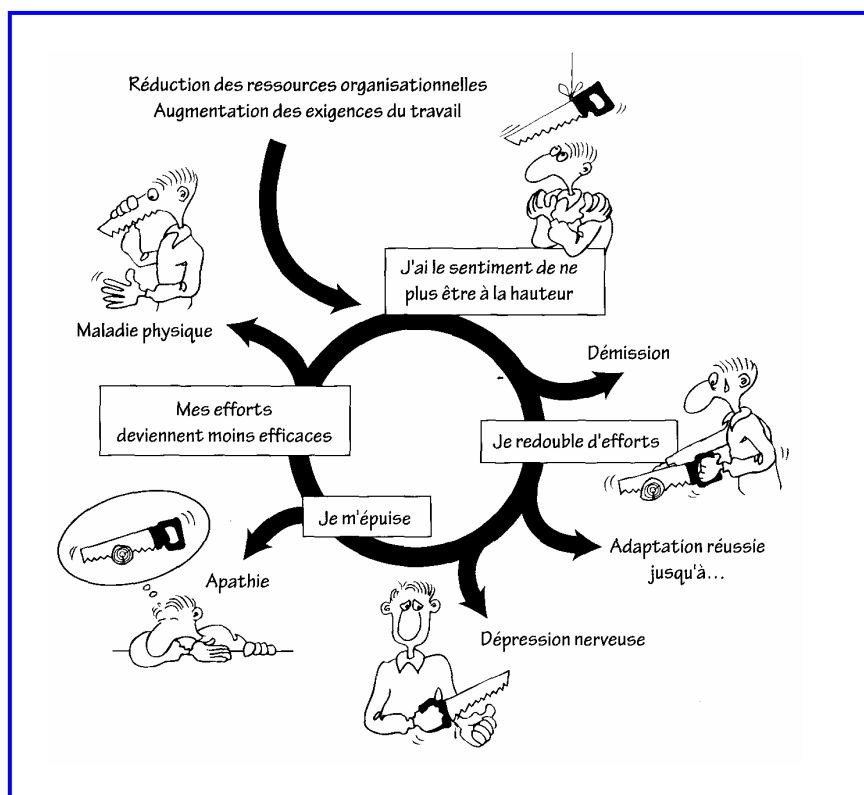
GROUPE SOCIUS
16 rue Troyon - 92310 SEVRES.
Tel : (1) 45.34.79.96 - Fax : (1) 45.34.79.89
Toute reproduction, même partielle, par quelque procédé que ce soit, est interdite sans accord préalable écrit de GROUPE SOCIUS.
Le service de la Lettre Socius est gratuit pour les stagiaires et les clients de GROUPE SOCIUS ; pour toute autre personne physique ou morale, le prix de l'abonnement pour 4 numéros est de 60F pour la France métropolitaine

La Lettre Socius est conçue et réalisée par :
SOCIUS EDITION,
16 rue Troyon - 92310 SEVRES.
Téléphone : 01 45 34 79 96
Fax : 01 45 34 79 89
Publication trimestrielle - Prix : 15F
Directeur de la publication : Eric MARCHAND



L'ACCROISSEMENT DES EXIGENCES DU TRAVAIL ET LA BAISSSE DES RESSOURCES ORGANISATIONNELLES SONT À L'ORIGINE DU DÉSÉQUILIBRE RESENTI.

LE CERCLE VICIEUX DE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL



Un descriptif de poste orientant...

Souvent, nous constatons l'existence de descriptifs de poste comme documents formels, sans autre utilité que de positionner (organigramme, rémunération...). En général, il existe une confusion entre descriptif de poste et titre de fonction.

L'utilisation « ressources humaines ■ de ce document peut être démultipliée par une utilisation • managériale ». Plus les repères extérieurs s'estompent et plus le descriptif prend de l'importance.

Le descriptif de poste dans ses trois dimensions constitue le référentiel incontournable de l'appréciation de la compétence. Il est difficile d'envisager qu'un manager laisse commencer une année d'activité sans prendre le temps de cadrer le travail et l'autonomie de son collaborateur. C'est une précision aussi que d'évoquer la forme d'un terrain, du ballon et les principes de jeu.

Un descriptif de référence est **bâti** sur trois niveaux. C'est l'articulation de ces niveaux qui identifie la responsabilité.

1 - La MISSION, (ensemble des *orientations* et des finalités attendues du titulaire d'un poste), permet de comprendre la *contribution* attendue et les *attentes* de l'entreprise. Une mission énoncée clairement donne le *sens*.

2 - Le RÔLE, (ensemble organisé des *comportements* d'un titulaire à un poste de travail ou une position identifiable), dépend d'un *contexte* et du *caractère* de l'individu, mais aussi des attentes extérieures. Le titulaire doit chercher la meilleure adéquation entre rôle attendu et rôle tenu. Dans son rôle, il a *autonomie* et *marge de décision*.

3 - La FONCTION, (ensemble des *lâches* et des *activités* permanentes qui structurent le travail d'un poste indifféremment d'un titulaire), précise les actions à effectuer.

La fonction est structurée et décrite, la façon de la tenir est *observable* et *pratique*.

Un état d'esprit managérial impliquant...

**RÔLE adapté à la MISSION =
CONTRIBUTION = PERFORMANCE**

**RÔLE adapté à la FONCTION =
ATTRIBUTION = COMPÉTENCE**

Un descriptif de poste ne peut être actualisé et rendu opérationnel sans :

- une parfaite connaissance des déclinaisons de la politique de l'Entreprise,
- une connaissance de l'Homme, sur des bases rationnelles autant qu'affectives,
- une identification des postes connexes.

">>» *Sans descriptif de poste, pas de référentiel pour la compétence requise.* «>» *Sans descriptif d'activités, pas de référentiel de compétence en œuvre.*

Des objectifs, semence de performance et de motivation...

Un descriptif de poste donne une perception de l'organisation. Pourtant, même actualisé à chaque entretien d'appréciation, il présente un caractère relativement statique.

Pour donner une dynamique à la pratique il convient de préciser une articulation aussi sur trois niveaux :

1 - BESOIN, identifié comme origine, c'est le référentiel de la pertinence. Le besoin de l'entreprise et/ou du collaborateur va induire la négociation d'objectifs.

2 - L'OBJECTIF, objet de la négociation, ouvre toujours une marge de manœuvre et d'autonomie. Réaliste et réalisable, il comporte dans sa rédaction critères et indicateurs.

L'objectif ouvre l'action. La mesure résultat obtenu/objectif indique la performance.

3 - L'ACTION, et le choix des moyens donnent ce qui doit être exécuté.

Quand l'action n'est pas ouverte par un objectif négocié, elle peut être fermée par un résultat attendu. Dans ce cas c'est un ordre ou une instruction.

-> *Sans fixation d'objectifs ambitieux, pas de référentiel pour la performance.*

La volonté de préciser, puis de mettre en dynamique la pratique des collaborateurs dépend d'une volonté de maîtriser la relation managériale et une conception collective de la réussite.

UNE CONCEPTION COLLECTIVE DE LA RÉUSSITE.

Trois niveaux de perception guident la pratique.

- Le **CADRAGE**, (pratique du « cadre ») permet de rappeler le *non-négociable*, d'éviter les erreurs de sens ou les incompréhensions de la mission, de la politique ou des attentes. Dans ce champ, règne la *confiance*, *l'écoute* et la possibilité de travailler **par contrat**. C'est *l'état d'esprit participatif*.

- La **NÉGOCIATION, CHALLENGE** ouvre le champ du négociable et donne les possibles quant à l'adhésion, l'implication. C'est *l'état d'esprit relations humaines*.

- **L'ORDRE**, la **CONSIGNE**, dirige vers l'acte efficient. C'est *l'état d'esprit directif*.

Comme pour les références précédentes le manager doit se situer alternativement sur les trois niveaux. Il n'est pas honteux d'être directif et nombreux sont les collaborateurs qui souhaitent des messages clairs et directs. Le manager peut ou doit adapter à chacun et à chaque situation son positionnement.

-> *Sans variation de l'état d'esprit, pas de référentiel {mur le potentiel.*

Un mode de décision responsable : la gestion par consentement...

L'évolution du contexte social et économique bouleverse nos institutions et nous force à remettre en question nos modes de gestion. Pourquoi gaspille-t-on tant de talent et d'énergie dans nos démarches pour nous ajuster aux changements ?

Plutôt que d'imposer Lin changement ou une directive, le cadre reçoit des propositions de son collaborateur. En obtenant au préalable l'avis et le consentement des parties, l'application en sera facilitée, mais surtout assurée et assumée. Ce n'est pas une perte de pouvoir du hiérarchique, mais une situation de partage de pouvoir.

Un système de fonctionnement qui ne cherche pas les équilibres va générer des difficultés. L'épuisement professionnel est un déséquilibre entre les ressources individuelles et organisationnelles et les demandes de travail.

Des réponses émotionnelles à ce déséquilibre (anxiété, fatigue, épuisement) conduisent à des changements dans les attitudes et les comportements.

-> *Sans mode de décision responsable, pas de référentiel pour l'appréciation de la résilience et de l'épuisement professionnel.*

Alors...

Récemment, un superviseur d'une grande entreprise de pointe s'écriait : *«je pratique la supervision depuis 15 ans, je n'avais jamais posé les valises sur ma pratique, je minimisais les évolutions de l'environnement... Je vais adapter ma pratique aux exigences de 1997... »>*

GROUPE SOCIUS a accompagné la mise en place de réflexions sur l'évolution du management.

Des ateliers de pratiques permettent, sur une journée ou dans un temps plus long, de travailler les trois dimensions du poste ou la fixation d'objectifs. Des fiches d'interventions peuvent être discutées avec vous.

En diffusion :

- « Une doctrine pour l'Entreprise des années 90- Le MACO ■■ - 1994
- « Repères de bon sens • - 1995

Envoi et facturation sur demande.

La lettre Socius ne présente pas souvent les activités des filiales.

Ci-après les réflexions d'Annick PENSO-LATOUCHE à propos des actions développées par SOCIUS FORMATION.

La formation : précautions d'emploi



Heureuse fin du XX^e siècle, qui procure aux hommes des remèdes miracle contre un nombre croissant de maladies, et aux entreprises la formation, panacée universelle des problèmes de management pas ou mal posés. Remèdes et formations ont pourtant leurs limites, et leur zone d'inefficacité, surtout s'ils sont prescrits à mauvais escient.

Comme une thérapeutique inadaptée, la formation peut faire plus de mal que de bien en masquant le symptôme sans soigner la cause et en faisant perdre un temps précieux. Mais la formation n'est pas le seul élément de l'arsenal thérapeutique. L'entreprise, comme l'homme, doit se soumettre à un examen approfondi pour permettre l'établissement d'un diagnostic fiable, et partant de là, d'une prescription adaptée.

Lorsqu'on constate un problème de l'ordre de la performance ou de l'efficacité, ne néglige-t-on pas systématiquement dans l'analyse les facteurs de motivation ? (si tant est qu'on puisse agir sur la motivation, ce qui reste à démontrer) ; n'oublie-t-on pas la définition d'objectifs et d'allocation de moyens, tous facteurs dépendant étroitement du management pour n'incriminer que la compétence qui implique l'acteur.

Il arrive bien sûr que la compétence soit réellement en cause, et que cela justifie le

recours à la formation. Encore faut-il savoir quelle est la compétence actuelle et la compétence à atteindre (ce qui peut imposer de passer par une analyse du travail) pour fixer à la formation les objectifs qui la rendront pertinente. Et tant qu'à faire, se donner d'emblée des points de repère, pour mesurer son efficacité.

La formation recouvrant un grand nombre de spécialités, ou d'archétypes pédagogiques, encore faut-il déterminer laquelle sera la plus efficace, la mieux adaptée au problème qu'il faut traiter. C'est le choix du dispositif de formation ou de fabrication de compétences qui est ici en jeu.

Le temps d'administration du traitement "formation" doit également constituer un point de vigilance. "Il y a un temps pour tout" dit l'Ecclésiaste, largement relayé par la sagesse populaire... La formation doit être synchronisée avec l'application des acquis en situation de travail. Si la formation à l'utilisation d'un nouveau matériel précède trop son installation, les acquis non appliqués risquent de se diluer ; si elle se déroule trop tard, elle sera sans objet, et risque d'avoir à combattre de mauvaises habitudes. Enfin, pour en finir avec cette image, un traitement est d'autant plus efficace et d'autant mieux suivi que le prescripteur lui-même a l'air d'y croire : c'est l'effet "Placebo". De même, une formation sera d'autant plus efficace que le formé et la hiérarchie l'auront valorisée, et que les résultats attendus seront jugés importants, et qu'ils seront suivis d'effet lors de la reprise de poste du stagiaire. Cela suppose entre autres un suivi du déroulement du dispositif.

Ces points de bon sens, étude préalable, diagnostic, établissement d'un différentiel

de compétences, définition des objectifs, choix du dispositif de formation ou de fabrication de compétences, définition des résultats à atteindre, outils de suivi et de mesure de l'atteinte des résultats, choix du moment d'intervention, des intervenants, contrôle de l'adaptation du poste de travail au retour du stagiaire... constituent l'ingénierie de formation. Qu'il en manque un élément, et c'est tout l'édifice qui est menacé d'instabilité, d'inadaptation, ou d'inefficacité.

C'est pourquoi *Socius Formation* a choisi de présenter ses programmes de formation sous une forme souple et légère, qui doit servir de fil conducteur à une réflexion à mener en commun. Plutôt qu'une plaquette présentant des programmes définitivement arrêtés et risquant d'être peu adaptés à une problématique, nous soumettons des pistes de travail élaborées avec un réseau de partenaires et de clients partageant les mêmes approches des sujets qui nous préoccupent tous.

Les programmes évoluent en (onction de caractéristiques et des résultats de l'étude que nous menons préalablement à la formation, chaque fois que possible. Les contenus, durée, déroulement dans le temps, sont planifiés de façon à coller au mieux à l'activité.

Bien entendu, ce n'est pas une offre exhaustive, et nous sommes heureux, le cas échéant, de concevoir avec une entreprise un nouveau programme répondant à ses préoccupations.

Brochure disponible Sur demande. ○

GROUPE SOCIUS
16 rue Trayon - 92310 SEVRES
Tel : 01 45 34 79 96
fax: 01 45 34 79 89