

**Module 15**  
**« Docteur Junior »**

**7 et 8 Septembre 2023 à Toulouse**  
**Cofemer** : X de Boissezon, I Bonan, S Courtois, ME Isner, I Laffont,  
C Nguyen, O Remy-Néris I Richard, V Tiffreau  
**Ajmer** : N Hadouiri, F Angioni, G Cornec

1

Avant de commencer...

- 5 mots pour votre expérience personnelle des stages d'internat
- 5 mots pour votre vécu des enseignements nationaux du DES de IMPR
- 5 mots pour votre ressenti par rapport à cette année de Docteur Junior
- 5 mots qui correspondent à votre internat de MPR globalement
- 5 mots pour votre vision concernant votre vie professionnelle à venir

2

Présentations...  
et quel futur poste allez vous prendre ?

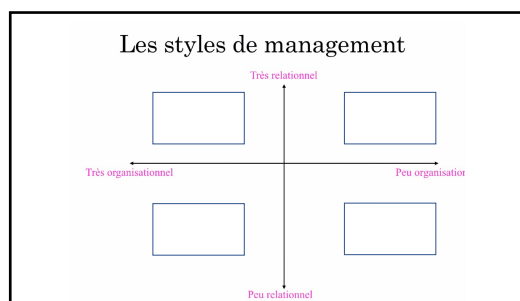
- Tour de table...

3

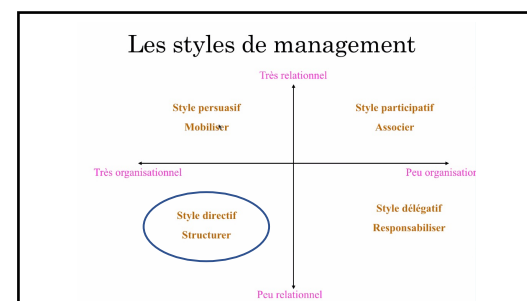
Pour vous, qu'est-ce que manager ?

- Le médecin des MPR est-il manager ?
- Qui manage-t-il ?
  - Une équipe paramédicale ?
  - Une unité de soins ?
  - Des patients ?
- Dans son équipe, comment définir son rôle ?
  - Est-il le chef ?
  - Est-il le collaborateur ?
  - Est-il l'animateur ?
  - Est-il « autre chose » ?

4



5



6

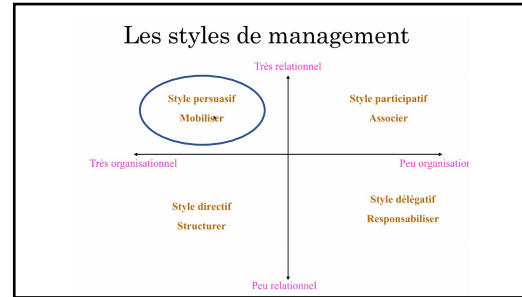
### Style directif

- Très organisationnel / Peu relationnel

Rôle : structurer, organiser, planifier, contrôler  
(les décisions sont prises par le manager)

- Beaucoup d' instructions, quelques explications
- Plannings, programmes, définitions de fonctions, des procédures
- Points de contrôle prévus à l' avance, calendrier précis
- Répond aux questions avec le souci de précision et d' exactitude
- Peut expliquer le travail et constituer une référence
- Le manager parle beaucoup, écoute peu

7



8

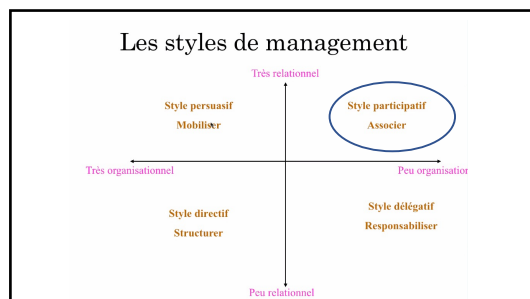
### Style persuasif

- Très organisationnel / Très relationnel

Rôle : mobiliser (les décisions sont prises par le manager)

- Beaucoup d' explications : les raisons, les causes, les conséquences
- Mise en valeur des projets, des objectifs, des activités et de leurs avantages
- Mise en valeur et encouragement de la personne ou de l' équipe (confiance, information)
- Répond aux objections, suscite les questions
- Le manager parle beaucoup, se met en avant, expose ses idées, ses convictions, ses valeurs

9



10

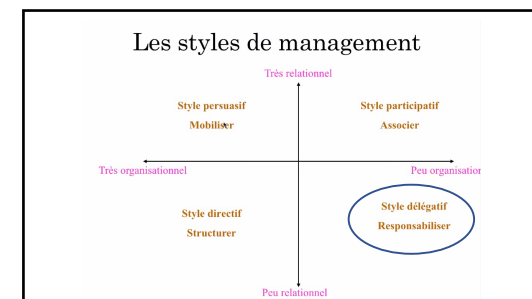
### Style participatif

- Peu organisationnel / Très relationnel

Rôle : associer, écouter, conseiller, négocier (le manager partage les décisions)

- ECOUTE : Conseille ses collaborateurs, analyse des situations, aide à résoudre des problèmes, prend en compte les idées, suggestions et propositions des personnes
- NEGOCIATION : aménage des solutions parfois complexes en prenant en compte les intérêts mutuels
- PARTENARIAT : travaille sur un pied d' égalité, passe des contrats avec les collaborateurs, crée une ambiance de travail conviviale

11

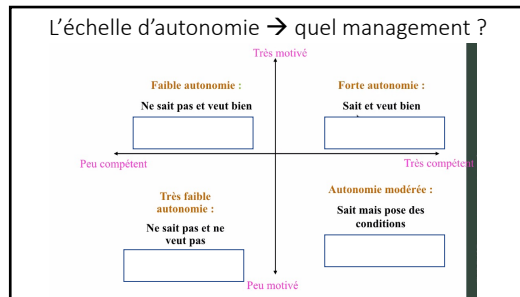


12

### Style Déléгатif

- Peu organisationnel / Peu relationnel
- Rôle : Motiver, faire confiance (Le groupe trouve les solutions)
- Le manager partage l'information
- Il s'efface au profit du collectif
- Il met en confiance les collaborateurs
- Le groupe peut fixer ses objectifs et son mode d'évaluation

13



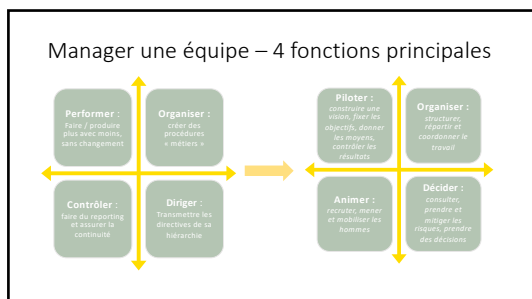
14

### Être manager ou leader ?

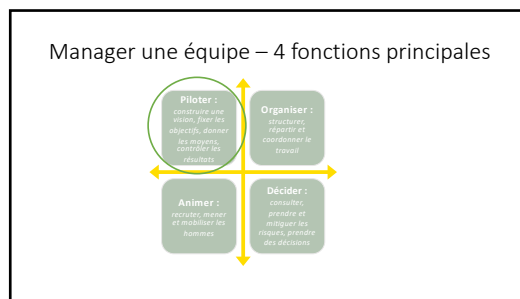
**Contrairement au manager, être leader dans une équipe / entreprise n'est pas un statut, mais une reconnaissance.**

- Les leaders ont une vision, les managers ont des objectifs.
- Les leaders aiment le changement, les managers préfèrent l'amélioration.
- Les leaders prennent des risques, les managers contrôlent les risques.
- Les leaders veulent apprendre, les managers s'appuient sur leurs acquis.
- Les leaders conseillent, les managers dirigent.
- Les leaders ont des fans, les managers ont des employés.

15



16



17

### Piloter la performance

**POINTS CLÉS**

1. Donner du sens : chaque membre de l'équipe doit être capable de comprendre les enjeux de l'entreprise — **COMPREHENSION**
2. Poser un cadre clair (mission, objectifs, comportements attendus, moyens...) permettant l'évaluation — **RESPONSABILISATION**
3. Définir les feuilles de route en co-responsabilité : chacun doit pouvoir proposer ses actions principales pour atteindre 4 à 5 priorités — **ENGAGEMENT**
4. Prendre en compte les attentes personnelles et mettre en place l'aide pour développer les compétences — **CONFIANCE**

18

### LA PYRAMIDE DE BESOINS DE MASLOW

Certains auteurs ajoutent le « **dépassement de soi** » au dessus du besoin de s'accomplir

5- **Besoin de s'accomplir**  
Développer ses connaissances, ses valeurs

4- **Besoin d'estime**  
S'entraîner à être utile et d'être de la valeur, conserver son identité

3- **Besoin d'appartenance**  
Être aimé, écouter, compter, estimer des autres, faire partie d'un groupe, avoir un statut

2- **Besoin de sécurité**  
Se sentir en sécurité, faire confiance

1- **Besoin physiologique**  
Faim, soif, sommeil, sexualité, repos, habiller

19

### Manager une équipe – 4 fonctions principales

**Piloter :** construire une vision, fixer les objectifs, donner les moyens, contrôler les résultats

**Organiser :** structurer, répartir et coordonner le travail

**Animer :** recruter, motiver et mobiliser les hommes

**Décider :** évaluer, prendre et valider les choix, prendre des décisions

20

### Animer une réunion

**BEST PRACTICES**

- Respecter l'ordre du jour (renseigner préalablement par mail la date de la réunion et les objectifs essentiels du moment)
- Répondre le compte rendu de la précédente réunion (il faut être précis, être efficace - cela peut être "succinct" si pas de présence en direct)
- Questions de temps : commencer et finir à l'heure, ne pas hésiter à rappeler le timing restant lors des prises de parole, proposer la reprise immédiate d'un sujet en cas de débordement de l'agenda...
- Chaque point abordé doit faire l'objet d'un statut :
  - bilan, compte rendu : "note", donner des feedbacks
  - avec intermédiaires : "en cours", valider les actions restantes, affiner qui fait quoi et les délais
  - traitement en cours ou problèmes : "à décider", sur le champ ou report dans le cadre d'un autre meeting
  - affiner qui fait quoi et les délais

21

### Devenir un leader...

- « *Un leader est plus efficace quand les gens savent à peine qu'il existe. Quand son travail est fait, son but accompli, ses troupes pensent qu'elles l'ont fait elles-mêmes.* », Lao Zi
- « *La vitesse du patron est celle de l'équipe.* », Lee Iacocca
- « *My job is not to be easy on people. My job is to make them better.* », Steve Jobs
- « *Rien n'est aussi contagieux que l'exemple.* », La Rochefoucauld
- « *Le leadership, c'est l'art de faire faire quelque chose par quelqu'un, parce qu'il a envie de le faire.* », Dwight Eisenhower.

22

### L'importance de la communication...

- Une communication efficace pour des relations paisibles.
- Construction du message :
  - Description** du comportement : « Je » me suis rendu compte que tu as fait / dit...
  - Quels **effets** tangibles : en quoi cela affecte mes activités / le service
  - Les **sentiments** ressentis : ce que j'éprouve
  - La recherche de **solution**
- Base de l'assertivité : aptitude à exprimer des idées et à défendre des droits sans agressivité → CNV cet après-midi.

23

### L'assertivité

Feed Back	
<b>MANIPULATION</b> Faire dire ce que l'on souhaite pour arriver à ses fins <b>Mode Donnant / Donnant</b>	<b>ASSERTIVITE</b> Exposer ses idées, justifier ses choix, écouter et argumenter <b>Mode Gagnant / Gagnant</b>
Dissimulation	Franchise
<b>FUITE</b> Eviter d'affronter la situation <b>Mode Perdant / Gagnant</b>	<b>AGRESSIVITE</b> Refus de s'informer, d'analyser Rechercher les erreurs de l'autre <b>Mode Gagnant / Perdant</b>
Non feed Back	

24

## Communiquer et Donner du Feedback

- Donner du Feedback, c'est partager la bonne information avec la bonne personne au bon moment.
- Impact d'un bon feedback : renforce ou modifie un comportement.
  - Feedback positif (résultats et/ou implication) : amélioration des relations, de la confiance et de la motivation, forte probabilité de répétition d'un comportement positif
  - Feedback négatif : prise de conscience d'un besoin d'amélioration, dépassement de soi-même, clarification des attentes et du cadre, résoudre les problèmes.
- Impact d'un mauvais feedback : baisse de la performance!
  - 1/3 des feedbacks causerait une baisse des performances (Kluger & DeNisi)
- Qu'est-ce qu'un bon feedback ?

25

## Communiquer et Donner du Feedback

- Un bon feedback est :
  - Précis, factuel et spécifique
  - Régulier et informel
  - Immédiat (si possible), sous forme de dialogue
- || *"Feedback does not assume that the giver is totally right and the receiver wrong; instead, it is an invitation to interaction", Larry Porter's ("Giving and Receiving FB")*
- Son intention est généreuse
  - Un feedback est un cadeau pour celui qui le reçoit!
  - Ainsi que pour l'équipe.

26