



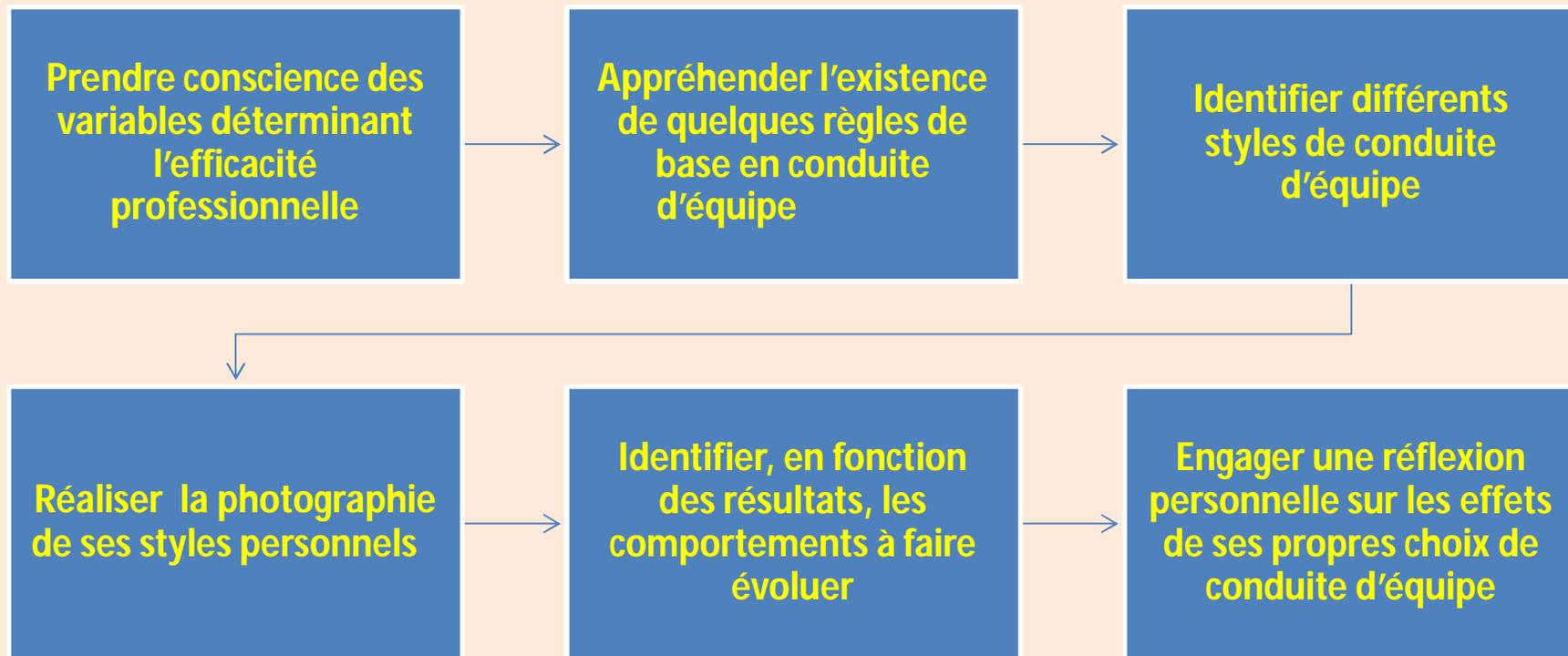
# Déroulement

- **Temps 1** : questionner le **travail d'équipe** : « *World café* », **travail de groupe**.  
**4 questions** :
  - *Quelles finalités du travail d'équipe ?*
  - *Quels textes (réglementaires, documentaires, etc) en font-ils état ?*
  - *Quels leviers pour mobiliser l'équipe ?*
  - *Quels freins ?***Synthèse, échanges**
- **Temps 2** : **Pilotage de l'équipe – management** : réflexion et **règles de conduite**  
**Apports**
- **Temps 3** : s'auto-positionner et identifier son **style de pilotage** – **Questionnaire individuel**
- **Temps 4** : Prolongement possible : Identifier à partir de ses résultats, les comportements à faire évoluer le cas échéant  
**Pistes d'auto-formation et d'accompagnement collectif**

# Accompagnement collectif des Drs d'école

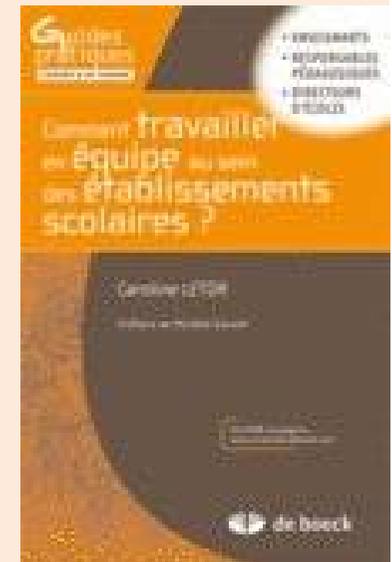
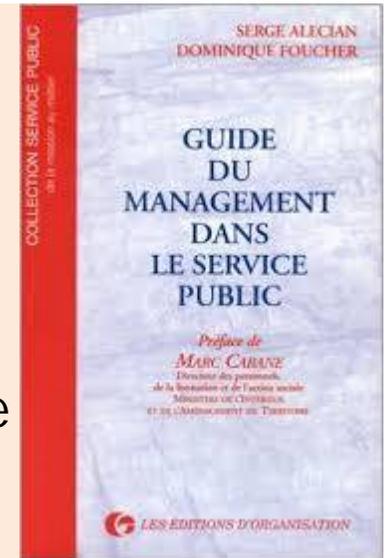
## La conduite d'équipe

### Quels objectifs ?



# Quelles références et ressources ?

- **Réglementaires** : référentiel métier des Directeurs d'école. spécial n°7 du 11/12/2014 ; le référentiel de compétences des métiers de l'éducation et du professorat ; Extrait du référentiel de l'Education Prioritaire : Favoriser le travail collectif de l'équipe éducative
- **Documentaires** : « *Guide du management dans le service public* » Serge Alecian et Dominique Foucher
- **Ressources complémentaires** :
  - Le Guide du Climat scolaire
  - Article de Caroline Letor « *Comment travailler en équipe un établissement scolaire ?* »
  - « Le pari du collectif », dossier des CRAP, novembre 2015



# Management et direction d'école :

## Sommes-nous concernés ?

### De quoi parle-t-on ?

Le verbe Anglais "manage" nous vient de l'italien "maneggiare" (contrôler, manier, avoir en main : du latin *manus*: la main) influencé par le mot français *manège* (faire tourner un cheval dans un manège).

Un métier qui consiste à conduire, dans un contexte donné, un groupe d'hommes et de femmes ayant à atteindre en commun des objectifs conformes aux finalités de l'organisation d'appartenance.

Un métier, c-à-d une activité qui regroupe un ensemble de savoir-faire techniques et relationnels. Ce n'est ni un processus, ni une théorie

# Quelles caractéristiques et (essais de) définition ?

- **Un métier aux 2 caractéristiques propres :**  
s'exerce avec /auprès d'autres personnes –  
s'apprend sur le terrain
- **Conduire :** diriger, coordonner, faire participer,  
animer, etc
- Métier qui **s'exerce dans un contexte donné**
- Manager, c'est **conduire un groupe** d'hommes et  
de femmes
- Manager, c'est **atteindre en commun des  
objectifs** conformes aux finalités de l'organisation

# Comment manager, conduire l'équipe d'école ?

*Dans les situations professionnelles, selon*

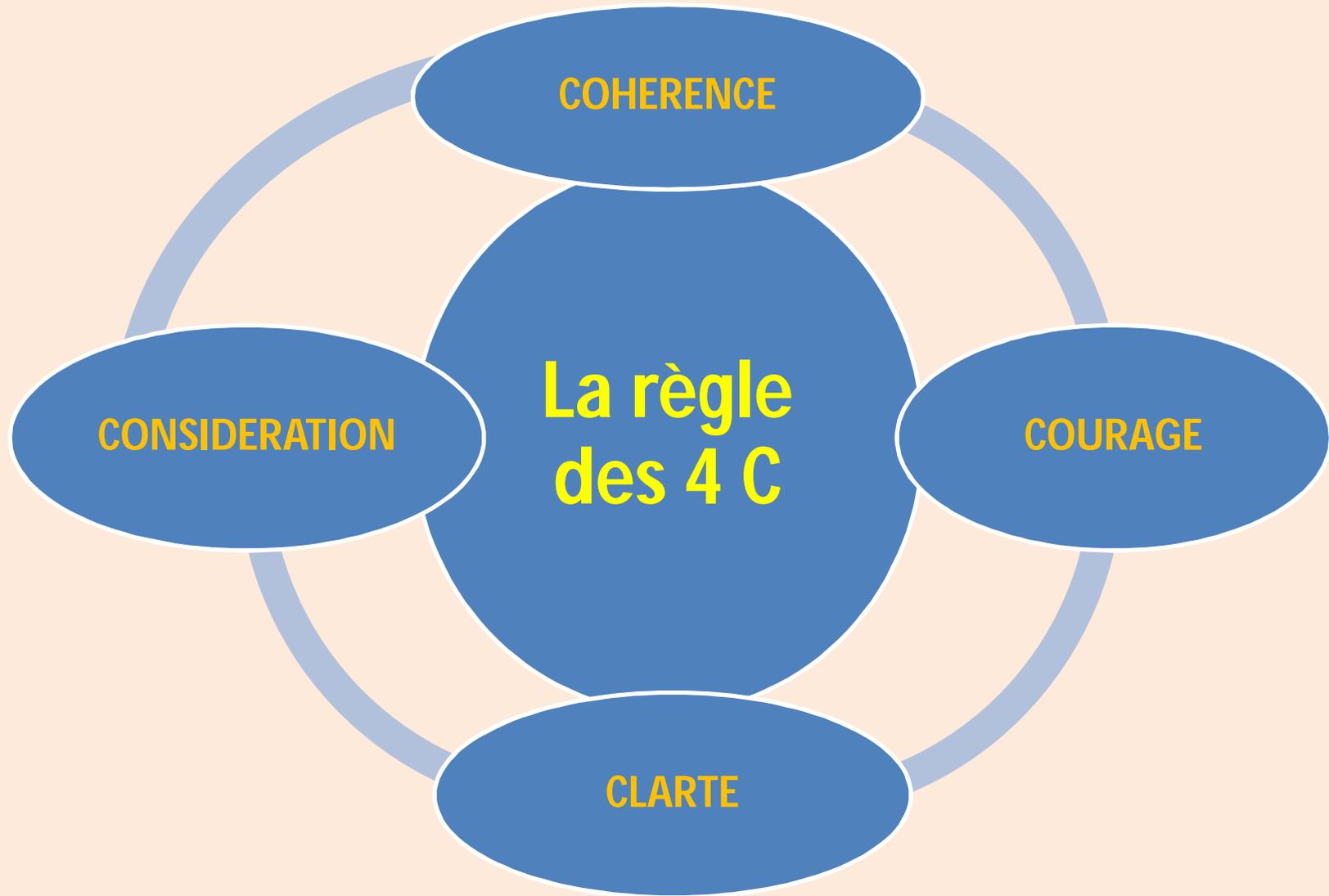
- **2 horizons :**
  - aspects opérationnels (au quotidien),
  - du point de vue stratégique (tout au long de l'année)
- **2 volets :**
  - la gestion des collègues,
  - la gestion des moyens

**-Un métier spécifique : celui qui consiste à faire travailler les personnes ensemble en vue d'un même objectif**

**- Ainsi défini, le management n'est pas réservé aux entreprises privées : il concerne toutes les organisations dans lesquelles travaillent des hommes et des femmes ensemble, et donc le service public**

**-Il n'est pas l'apanage de quelques-uns, mais le lot de tous ceux qui ont en charge une équipe.**

# Quelle règle de management ?



# Cohérence

- Entre les *paroles* et les *actes*
- Dans les *décisions* entre elles
- Entre les *objectifs* assignés et les *moyens* alloués

# COURAGE

- Prendre des *décisions*
- Faire preuve de *volonté, ténacité, persévérance,*
- Signifie également *courage psychologique et moral*

# CLARTE

- Clarifier les missions de l'*organisation* et les *règles du jeu*
- Préciser les *objectifs* poursuivis pendant la période en cours, les *options stratégiques*, les *écueils* à éviter
- Communiquer régulièrement sur les *résultats* atteints, les *difficultés* rencontrées, les *obstacles* à surmonter

# CONSIDERATION

- *Attention* portée aux personnes, *écoute*, *respect*
- Considération pour le *travail* de ses collaborateurs
- Considération pour les *idées* et *propositions* émises

# La communication

## Principe d'assertivité

- **4 manières de réagir dans des situations conflictuelles :**
- attaque, agressivité .... Instinctif
- Fuite ou passivité ..... Instinctif
- Manipulation
- Assertivité ou affirmation de soi

# Technique de communication DESC

- **D**écrire la situation, les faits et uniquement les faits
- **E**xprimer le ressenti en employant JE et reconnaître éventuellement la part de vérité chez l'interlocuteur
- **S**uggérer, arriver à un compromis
- **C**onséquences de l'adoption ou du rejet des solutions – expliquer son action – donner un sens
- *Ton de voix ferme et calme*

# Savoir recevoir un feedback

- Je me centre sur le fait que la personne qui le donne, exprime sa vision
- J'écoute
- Je prends en compte « honnêtement »
- Je reformule si nécessaire
- Je garde une position de respect et de confiance en moi et en l'autre

# Faire face à une situation conflictuelle

- **Le sphinx** : ne rien dire, regarder l'interlocuteur, rester neutre dans l'expression, rester ferme et stable en respirant lentement
- **L'édredon** : répondre « c'est possible » ou « c'est votre opinion »
- **Le disque rayé** : donner votre argument
- **Le recentrage** : rappeler le vrai sujet de discussion
- **Le refus** : refuser, avec fermeté, d'aborder le thème de votre interlocuteur

# Pourquoi et comment faire l'auto-diagnostic de mon management ?

- Un questionnaire, renseignement individuel
- 48 phrases, organisées en 6 thèmes :  
*le changement – la gestion des compétences – les conflits – l'équipe – la décision – l'organisation*
- Une évaluation selon 4 critères :
  - ✓ 6 : *me correspond tout à fait, ce que je fais*
  - ✓ 4 : *me correspond souvent*
  - ✓ 2 : *me correspond de temps à autre*
  - ✓ 0 : *ne me correspond pas du tout, ce que je ne fais jamais*

# Le dépouillement des réponses

	STYLE	PHRASES	EVALUATION	TOTAL POUR CHAQUE STYLE
Styles efficaces	Entreprenant	7 9 22 32 36 41		
	Réaliste	4 10 20 31 33 48		
	Participatif	1 11 23 30 35 42		
	Organisateur	2 12 17 29 37 45		
Styles flous	Autoritaire	5 13 18 28 39 46		
	Démagogue	6 14 19 27 34 44		
	Opportuniste	8 15 24 26 40 47		
	Bureaucrate	3 16 21 25 38 43		

Le management n'est pas monolithique. C'est un puzzle, dont les (4 principales) pièces sont

- l'**activité professionnelle**,
- l'**institution** : sa culture, ses priorités, etc
- les **collaborateurs** : profils, niveaux de compétences,
- son **profil personnel** : formation, expérience, caractère

Il s'agit d'une photographie à un instant T.

Il n'y a pas de management idéal, mais 8 styles possibles.

# Quels styles possibles ?

**L'ENTREPRENANT / Manager, c'est clarifier, décider, faire agir**

**LE REALISTE / Manager, c'est être pragmatique**

**LE PARTICIPATIF / Manager, c'est miser sur les ressources humaines**

**L'ORGANISATEUR / Manager, c'est définir sa structure ad hoc et formaliser les règles de fonctionnement qui en résultent**

**L'AUTORITAIRE / Manager, c'est décider, ordonner et contrôler**

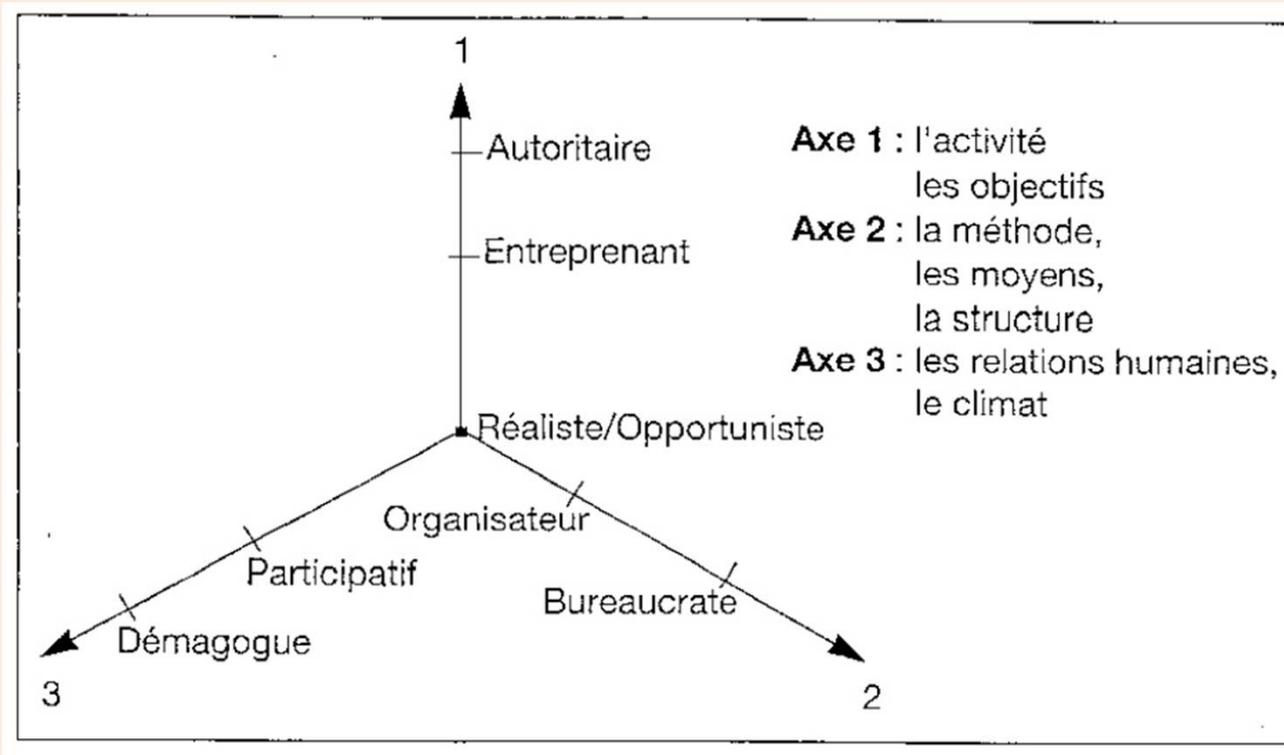
**LE DEMAGOGUE / Manager, c'est savoir créer un bon climat, afin d'en faire accepter plus facilement les contraintes**

**L'OPPORTUNISTE / Manager, c'est attendre, manœuvrer et s'adapter aux circonstances**

**LE BUREAUCRATE / Manager, c'est appliquer les règles et les procédures et respecter le formalisme nécessaire au bon fonctionnement de l'équipe**

En avoir conscience, les utiliser plus ou moins, de façon plus ou moins cohérente et perceptible. C'est l'agencement des 8 styles qui définit le management.

# Huit styles qui se répondent



Chaque style génère, si on n'y prend pas garde, sa propre dérive qui est due :

-au fait de privilégier de façon excessive un axe par rapport à un autre,

-à un manque de savoir-faire

Ex : ce qui menace le **PARTICIPATIF**, c'est de devenir *DEMAGOGUE*. L'**ORGANISATEUR** peut produire de la *BUREAUCRATIE*, l'**ENTREPRENANT** devenir *AUTORITAIRE*, le **REALISTE** virer à l'*OPPORTUNISTE*

# Quelles pistes d'auto-formation pour augmenter l'efficacité d'un manager ... ?

- organisateur, bureaucrate
- Participatif, démagogue
- Entreprenant, autoritaire
- Réaliste, opportuniste