



Le chef d'établissement est-il un manager né ou le management vient-il en managant ?

L'idée initiale qu'on naît manager comme on naît pour le commandement relève des idées reçues, pourtant c'est souvent ce qui est ressenti lorsqu'on découvre la fonction managériale. Le management s'apprend même si certains en ont une idée intuitive, et font du management sans le savoir, comme monsieur Jourdain faisait de la prose !

La définition du management nous permet de cerner la question : « **Le management est l'art de conduire une organisation vers la réalisation de ses objectifs** » nous dit Google qui comptabilise environ 1070000 résultats en 0,24 secondes quand on interroge cette question.

Chacun est confronté à la question de réaliser des objectifs dans le cadre d'une organisation : quand on est un enseignant face à sa classe, quand on conduit un projet dans une entreprise, ou ... quand on organise un voyage en famille ... Ainsi en est-il du chef d'établissement. C'est un métier dont les principales missions sont ainsi définies par les textes :

- **Les personnels de direction participent à l'encadrement** du système éducatif et aux actions d'éducation. Ils occupent principalement des emplois de direction d'établissement ou de formation relevant du ministre chargé de l'Éducation nationale : **ils dirigent** l'établissement en qualité de représentant de l'État et de président du conseil d'administration, sous l'autorité du recteur et de l'inspecteur d'académie.
- **Ils sont chargés de conduire** la politique pédagogique et éducative de l'établissement, **en concertation** avec l'ensemble de la communauté éducative, pour offrir aux élèves les meilleures conditions d'apprentissage.
- **Ils travaillent avec** les représentants des collectivités territoriales et veillent au développement de partenariats avec le monde économique, social et culturel.
- **Ils collaborent avec** les autres services de l'État, les corps d'inspection pédagogique et les autres chefs d'établissement, afin d'améliorer la qualité de l'offre éducative.
- Les personnels de direction **peuvent aussi se voir confier** d'autres fonctions concourant à l'exécution du service public d'éducation, notamment dans les services déconcentrés et à l'administration centrale.

Les verbes qui caractérisent ces missions rendent compte de la complexité du management et de la variété des interlocuteurs : participer à l'encadrement ; être chargé de conduire en concertation ; travailler avec, collaborer avec ; pouvoir aussi se voir confier...

Que peut-on conclure sur les compétences requises pour organiser le travail, être facilitateur de celui-ci, prendre des décisions parfois difficiles, développer l'engagement des hommes et des femmes, négocier, arbitrer les différends, faire face aux conflits, écouter, motiver, donner envie d'aller plus loin... et tout cela en gardant la confiance en soi et en ses capacités même les jours difficiles ?

C'est à ses questions que ce document apporte un éclairage. Il n'est pas suffisant pour appréhender l'ensemble de la fonction managériale, son ambition est plus modeste : identifier les principales ressources que doit mobiliser le chef d'établissement pour permettre aux hommes et aux femmes placés sous sa responsabilité de parvenir aux résultats qu'on attend d'eux. Puis de laisser à la discrétion du lecteur le soin d'approfondir la partie de son choix.





Le chef d'établissement, manager de la performance des personnes

A. QUELQUES ELEMENTS CLES DU MANAGEMENT DANS UN EPLE

1. La gouvernance

La gouvernance - le terme n'est pas nouveau - est un concept apparu dans les années 90. Elle caractérise le mode d'organisation d'une entreprise, d'une institution. C'est une réponse à la gestion de la complexité dans le monde d'aujourd'hui. Explicitons ce que peut signifier ce terme dans le secteur public.

La gouvernance se définit comme l'art de gouverner les sociétés et les organisations. Elle caractérise un processus et porte sur la manière dont le pouvoir est exercé. Quels sont ceux qui décident, qui ont de l'influence, et comment les décideurs sont-ils tenus responsables ? Elle ne se limite pas à la décision, mais concerne ceux qui devraient y participer et à quel titre.

Pour les Nations Unies, une bonne gouvernance comprend les éléments suivants :

La participation : donner à tous, hommes et femmes la possibilité de participer au processus décisionnel ;

La transparence : découle de la libre circulation de l'information ;

La sensibilité : des institutions et des processus vis-à-vis des institutions ;

Un consensus : des intérêts différents sont conciliés afin de parvenir à un vaste consensus sur ce qui constitue l'intérêt général ;

L'équité : tous, hommes et femmes, ont des possibilités d'améliorer et de conserver leur bien-être.

La gouvernance met en jeu :

L'efficacité et l'efficience : les institutions produisent, par la mise en oeuvre de processus, des résultats qui satisfont aux besoins tout en faisant le meilleur usage des ressources ;

La responsabilité des décideurs : elle est au coeur de la gouvernance : une vision stratégique des leaders et du public sur le développement humain et sur ce qui est nécessaire pour réaliser un tel développement.

2. Les acteurs

La sociologie des organisations développe la notion **d'enjeux pour chaque acteur**. Face à tout risque de changement, chaque acteur évalue ce qu'il peut perdre ou gagner dans l'opération. Une part importante de cette analyse n'est pas consciente. Elle émane du cadre de référence de chaque individu :

- Son idéologie, sa représentation du monde, sa position, ses croyances, et ses valeurs filtrent ses perceptions ;

- La compréhension d'une situation et la logique d'action qui en découle n'apparaissent rationnelles qu'à ceux qui partagent le même cadre de référence.



Chaque acteur, même placé tout en bas de la pyramide poursuit ses propres objectifs, dispose d'une liberté relative, met en œuvre un pouvoir d'action, noue des alliances, bref développe plus ou moins consciemment une réelle stratégie au sein d'un système de relations.

Aucun manager ne peut faire l'économie de cette réflexion stratégique s'il souhaite comprendre ce qui se joue « en-dessous de la table » bien au-delà des positions exprimées. A retenir :

- Tout acteur a une perception spécifique de la réalité, qui dépend de son point de vue dans le système ;
- Tout acteur a un enjeu personnel dans le système et se comportera en fonction de ses enjeux personnels ;
- Tout acteur à un micro pouvoir, c'est-à-dire la possibilité d'utiliser au mieux les zones d'incertitude à son profit.

3. Le management hiérarchique et le management fonctionnel

Le manager est la personne qui est investie de l'autorité formelle dans l'organisation. Il s'inscrit dans une hiérarchie, détient des responsabilités et doit unir les efforts pour atteindre les objectifs fixés.

Le chef d'établissement est dans une situation d'autorité large car il est à la fois :

- En position hiérarchique vis-à-vis des services administratifs directement placés sous son autorité ;
- En position fonctionnelle vis-à-vis des personnels dépendant des collectivités territoriales ;
- En position fonctionnelle vis-à-vis des enseignants qui dépendent, pour l'enseignement des corps spécifiques d'inspection, mais aussi hiérarchique dans l'établissement ; il contribue d'ailleurs à leur notation ;
- En position de conseil vis-à-vis des parents d'élèves ;
- En position d'autorité vis-à-vis des élèves.

Les facettes du métier de chef d'établissement sont larges. S'enfermer dans des postures attendues peut conduire à des erreurs dans la conduite de l'établissement comme développer un sentiment soit de fuite, soit de repli sur soi ou, encore, d'agressivité.

La recherche de **l'assertivité** est centrale dans la posture du manager. Il s'agit de développer une relation fondée sur **l'action éclairée et l'écoute de l'autre** (écoute de ce qu'il dit dans sa réalité et non sur l'usage que l'on va faire de ce qu'il dit pour soi).

4. Le pilotage

C'est une question centrale, au cœur de la conduite d'un établissement scolaire. Elle met en jeu des responsabilités dans lesquelles interviennent :

- Des objectifs clairs ;
- Des résultats identifiés ;
- Un fort degré d'autonomie dans l'action des participants ;
- Une organisation adaptée ;
- La maîtrise des moyens techniques et financiers ;
- Une forte influence de variables exogènes à l'établissement.





B. Les 4 axes de réussite dans la fonction de chef d'établissement

1. La performance

1.1. Le contexte et les enjeux de l'EPL

La "performance publique", c'est bien entendu la performance de l'action publique, donc de l'ensemble des organisations gérant des services publics. En effet, si la société a besoin de services d'intérêt collectif non régis par les lois du marché, rien ne dispense ces services de se montrer "performants".

Leur performance n'est rien d'autre que leur capacité à satisfaire à plusieurs critères : légalité, utilité, efficacité, qualité, productivité, maîtrise du coût, efficience... Pour alimenter la réflexion :

<http://www.performance-publique.fr/?page=pres>

1.2. Le rôle des personnes dans la performance.

La performance est la conséquence du passage d'un mode d'action orienté par le bon usage des moyens à un mode de gestion qui a pour finalité le résultat à obtenir. D'une manière générale, dans le management des personnes, la culture de la performance va s'appuyer sur la **capacité technique et relationnelle à obtenir le résultat** et sur la **motivation** des acteurs. Cette dernière favorise la mobilisation des ressources individuelles et collectives, nécessaires pour obtenir le résultat. On peut concrètement au quotidien, retenir trois types de motivation :

- Celle inhérente à chaque individu et qui est, en quelque sorte, son moteur personnel ;
- La motivation due à l'environnement dans lequel il se trouve ;
- La motivation par les personnes, dans laquelle le manager joue un rôle déterminant.

Deux points clés pour tenir l'enjeu de la performance :

- La capacité à fixer un niveau de résultat partagé à atteindre, à définir le cadre des actions à mener et à favoriser la qualité des ressources individuelles et collectives à mobiliser ;
- La qualité de la motivation que le chef d'établissement suscite et développe pour permettre à chacun :
 - . de trouver son équilibre professionnel ;
 - . de mobiliser les ressources insoupçonnées qui sont les siennes et qui sont utiles pour l'atteinte du résultat.

Les individus sont plus épanouis lorsqu'ils s'engagent dans un travail qui a pour eux un sens. Le chef d'établissement joue un rôle important dans le management de la relation humaine, pour donner du sens à l'action collective et faire en sorte que chacun trouve dans son activité ou dans les projets conduits avec l'établissement, matière à son épanouissement professionnel.

1.3. Le rôle spécifique du chef d'établissement, pilote de la performance

Permettre à chacun de donner le meilleur de lui-même, accompagner les enseignants, les personnels administratifs, les agents techniques et les partenaires de l'établissement dans la conduite des actions au quotidien, bien construire son rapport d'autorité aux



élèves, prendre du recul, avoir une vision globale de l'établissement, tels sont les enjeux de l'EPL tel qu'il est aujourd'hui. Pour cela, le chef d'établissement n'est pas seul : environnement, méthodes, outils sont mobilisables.

Mais que sont-ils et quelle est leur valeur si la qualité de la relation humaine n'est pas au rendez-vous ?

Le premier atout d'un chef d'établissement est sa capacité à construire une relation de **confiance** avec son environnement. C'est le moteur de sa propre performance.

1.4. Les objectifs managériaux d'un nouveau chef d'établissement

- Percevoir la nature du changement de métier et l'importance prise par la relation humaine quotidienne ;
- Développer et asseoir sa compétence managériale dans l'environnement particulier de l'EPL ;
- Développer sa compétence humaine et relationnelle comme compétence structurante à mobiliser.

Le management à conduire est de deux ordres :

Le management stratégique qui se déploie dans le moyen et le long terme. Il renvoie aux fonctions de direction dont les objectifs sont :

- Maîtriser **l'autonomie** qui est donnée au chef d'établissement : il faut réinventer son organisation immédiate et cela suppose que l'on s'interroge plus qu'on ne le faisait hier sur la manière dont elle fonctionne, sur les outils dont on dispose ;
- **Motiver** des enseignants et des collaborateurs dont l'engagement personnel est devenu nécessaire au bon fonctionnement de l'établissement ;
- Valoriser les **ressources** disponibles qui paraissent souvent insuffisantes, ce qui suppose d'agir sur les gisements aujourd'hui négligés ;
- Organiser, accompagner et conduire le **changement** qui traverse aujourd'hui le système scolaire.

Le management opérationnel se définit dans le court terme. Trois mots clés le caractérisent : **lier, relier, coordonner**. Il met en jeu :

- Le développement des pratiques managériales classiques : organisation du travail, gestion du quotidien, suivi des actions, animation d'équipes, motivation, autonomisation et responsabilisation des collaborateurs, gestion des équilibres humains ;
- La mise en œuvre de méthodes, techniques et outils nécessaires : gestion des priorités et du temps, animation de réunion, techniques d'entretien, conduite de projet ...
- La définition de la performance collective : définir des objectifs collectifs, mettre en œuvre les actions, évaluer les actions...
- La définition de la performance individuelle : fixer des objectifs, accompagner les collaborateurs, évaluer les collaborateurs ...
- La gestion des compétences des collaborateurs : former, développer la compétence et l'autonomie des collaborateurs, déléguer...

1.5. Devenir dirigeant

Un chef d'établissement est un dirigeant. A ce titre, il est confronté aux mêmes problématiques de management, dans le contexte qui est le sien, qu'un chef d'entreprise d'une PME. Trois principes clés pour réussir dans cette fonction :





1.5.1. S'approprier le changement de perspective

Par exemple : Passer du statut d'enseignant au statut de chef d'établissement. Il s'agit :

- d'oublier les idées reçues sur l'ancienne fonction pour s'ouvrir à la réalité de la nouvelle ;
- de déterminer son nouveau cadre de références (statut, légitimité ...) ;
- de définir son nouveau champ d'action.

En effet, le chef d'établissement doit vivre des évolutions profondes. C'est un statut à forte portée symbolique : le chef d'établissement et les membres de son équipe représentent l'établissement et il est parfois difficile d'accepter que le regard que portent les autres sur vous change pour cette raison. On se sent toujours le même ... Il lui faut apprendre à s'accommoder de cette nouvelle responsabilité, qui s'assortit de nombreux devoirs : exemplarité, réserve, etc.

Le chef d'établissement n'est plus un expert comme il a pu l'être dans ses fonctions précédentes enseignante ou autre. Il devient pilote de l'établissement et garant des résultats obtenus. Cela demande une réelle adaptation de ses modes de fonctionnement : développer une vision d'ensemble des situations, accepter de perdre son statut d'expert dont l'autorité est reconnue, savoir influencer des personnes sur qui on n'a pas autorité...

Assumer des responsabilités transversales requiert recul et disponibilité. Devenir dirigeant implique donc de définir son rôle vis-à-vis de son équipe. Un changement difficile pour ceux qui n'ont jamais managé d'équipe.

1.5.2. Se décentrer par rapport à soi, la solitude décisionnelle

En tant que dirigeant il est toujours difficile de penser à partir du point de vue de l'autre. Par exemple, un dirigeant de petite entreprise a souvent du mal à comprendre que ses collaborateurs ne raisonnent pas comme lui et peut exiger une implication totale dans l'entreprise alors que les proches collaborateurs qui sont salariés ont un point de vue différent.

Deux axes clés d'action :

Développer un nouveau regard sur soi-même. Dans le résultat obtenu, le chef d'établissement n'est plus un contributeur individuel mais il devient le garant du résultat collectif. Tous ces éléments impliquent de redéfinir sa contribution. Le nouveau dirigeant doit sortir de ses anciennes représentations et se construire une nouvelle conception de la valeur qu'il ajoute au collectif.

Développer la vision globale. Le chef d'établissement doit élargir sa vision : équipes, établissements, politique d'éducation, et même le monde pour y trouver cohérence et congruence entre ses valeurs et son identité profonde, et les décisions qu'il est amené à prendre.

Le chef d'établissement est totalement intégré dans un système global, celui de son ministère et la réalité locale qui est la sienne. En prendre conscience et se reconnecter à ce système est une nécessité.

Prendre en compte la globalité du système relève de sa nouvelle vision, de sa nouvelle pensée.

L'approche systémique, la compréhension sociologique des contextes d'action sont des outils très utiles aux dirigeants. Aujourd'hui, la formation des dirigeants inclut de plus en plus des modules venus tout droit des sciences sociales.





1.5.3. Installer la confiance

Observateur attentif de l'entreprise, de l'éducation et de l'État, Hervé Serieyx est un expert écouté en management. Pour lui, aujourd'hui tous les diagnostics convergent vers la même évidence : la mission essentielle du manager sera, demain, de susciter et de maintenir la confiance de ses collaborateurs dans l'organisation, dans ses règles du jeu, dans sa stratégie et dans ses dirigeants. Susciter la confiance, la maintenir dans les permanents virages de l'action, la relancer dans les périodes de crise et revigorer les déçus du changement : dans le monde qui vient, toute organisation qui voudra survivre devra savoir répondre à ces divers impératifs.

Ce défi de la confiance est d'autant plus difficile à relever qu'une défiance sournoise s'insinue dans toutes nos organisations : « Je viens consommer de l'emploi : c'est ma vie qui est importante ; cet emploi contribue-t-il vraiment au développement de ma vie ? », « Les dirigeants font ce qu'ils peuvent mais les événements extérieurs sont plus forts qu'eux, donc ne croyons pas trop ce qu'ils disent et les stratégies annoncées : ils se sont si souvent trompés », « Voilà encore une nouvelle technique : le management manipulateur, on commence à en avoir ras le bol ! », « Je n'embarquerai positivement dans le nouveau changement voulu par la direction que si on peut me montrer l'avantage personnel que je vais en retirer, sinon... »...

L'enjeu de la confiance se construit autour de 3 questions :

- D'où la confiance doit-elle provenir ? Peut-elle être imposée d'en haut ou doit-elle émaner des individus?"
- Alors, la confiance... faut-il la reconstruire sur de nouvelles bases ou revenir sur d'anciennes fondations que l'on aurait oubliées ? "
- Quelle est la place des institutions dans la confiance... Peut-il y avoir de la confiance dans la société sans des règles

2. L'équipe

L'équipe est entendue ici au sens large, hiérarchique pour les proches collaborateurs et les personnes techniques, hiérarchique et fonctionnelle pour les enseignants. Pour parvenir à définir ses relations avec son équipe, quelques points de passage obligés sont nécessaires :

2.1. Le diagnostic managérial de son équipe

Ce point reprend des éléments développés par François Délivré (le métier de coach). La prise de fonction s'accompagne d'un diagnostic d'équipe qui permet de définir les points de stabilité, les évolutions à apporter et de définir son style de management.

Les éléments suivants sont à prendre en compte :

2.1.1. Les objectifs

- La raison d'être de l'équipe est-elle connue et partagée par tous ?
- Les objectifs de l'équipe et les résultats attendus sont-ils clairs ?
- L'équipe est-elle assez formée à son métier. Les membres sont-ils utilisés en fonction de leurs compétences ?

2.1.2. La culture et les signes de reconnaissance

Pour l'organisation, reviennent toujours les deux questions clés :

Quelles sont les valeurs partagées ?

Quelles sont les compétences valorisées ?





Le personnel de direction sait-il répondre à ces deux questions, comment s'implique-t-il auprès de ses collaborateurs pour rendre lisibles ces valeurs et compétences, comment reconnaît-il leur appropriation ?

Autant de questionnements qui permettent de construire la légitimité, l'autorité et les attentes du dirigeant auprès de ses personnels, et acteurs de l'établissement.

2.1.3. La structuration du temps

On distingue 6 façons de structurer le temps dont les 5 premières sont claires, la dernière pouvant laisser un des deux interlocuteurs sur une impression de malaise :

- Activité (le temps du travail).
- Passe-temps (les conversations courantes)
- Rituel (échanges conventionnels comme se dire bonjour le matin) ; il débouche sur l'activité
- Retrait (par rapport à un échange non stimulant par exemple)
- Lâcher prise (reconnaître une situation particulière et le risque pris dans une conversation à deux, par exemple)
- Jeux psychologiques

Beaucoup de conflits naissent de malentendus sur les façons individuelles de structurer le temps. Par exemple certains supportent difficilement les « passe-temps » lors d'une réunion

Le processus définit la façon de passer le temps ensemble et non ce qui se dit ou se fait. La majeure partie des conflits repose sur des conflits de processus.

2.1.4. La gestion des frontières

Une équipe se définit en temps qu'équipe par :

- Une frontière externe qui sépare ceux qui font partie du groupe et ceux qui n'en font pas partie ;
- La frontière interne majeure qui sépare le chef d'établissement de ses collaborateurs ;
- Les frontières internes mineures qui distinguent les membres entre eux (individuellement et sous-groupes).

L'un des rôles du chef d'établissement dans sa fonction de leader est de gérer les frontières, c'est-à-dire de les rendre plus ou moins perméables suivant les circonstances. Par exemple, un chef d'établissement ne peut pas laisser sa secrétaire gérer l'accès à son bureau, c'est à lui de fixer les règles.

Les frontières peuvent être des murailles ou des passoires et générer des dysfonctionnements importants si leur gestion n'est pas adaptée aux situations.

2.1.5. Les règles de fonctionnement

Les règles doivent être explicites sinon elles sont implicites et cela ouvre la porte à des jeux de pouvoir qui peuvent déstabiliser l'organisation. On distingue 3 types de règles :

- Les règles non négociables (statuts, règles applicables à la fonction publique, le contenu du Code de l'Éducation ...). Le manager peut aussi décider de règles non négociables ;
- Les règles explicites, qui doivent être fixées « explicitement » ; celles fixées par le chef d'établissement et respectées par l'équipe contribuent à l'autorité du chef





d'établissement (les réunions, le suivi, le mode de conduite des actions ...)

- Les règles implicites qui sont fixées par la culture du groupe. Les transgresser revient à être exclu.

2.1.6. Les stades de développement d'un groupe

Une équipe se structure. Le manager s'emploie à la faire passer par des étapes, reconnaissables par des signes (cohérence, cohésion, liens). De façon extrêmement synthétique, les stades du développement d'un groupe sont :

- Le chaos / ensemble de gens qui n'ont rien à faire ensemble ;
- La collection d'individus / fonctionnement taylorien de haut niveau ;
- Le groupe en voie de développement et de consolidation ;
- L'équipe performante.

Des critères permettent de repérer à quel stade d'évolution le groupe se situe dans sa dynamique. Selon le stade atteint, des démarches telles que le changement, sont plus ou moins possibles ou problématiques.

2.1.7. La régulation

▪ Quand une activité est clairement définie, le groupe se structure autour de sa réalisation. Si ce n'est pas le cas, le groupe adopte d'autres façons de se structurer, en ayant par exemple recours aux jeux psychologiques ;

- En temps courant, 95% de celui-ci est consacré à l'activité :

- . Se réunir
- . Étudier
- . Prendre des décisions
- . Réaliser

▪ La régulation fait partie du processus de groupe pour la réalisation de toute activité. Elle représente, en principe, une faible partie du temps. C'est au leader de la mettre en place. La démarche de régulation est multiple, par des modalités collectives mais aussi individuelles (l'entretien individuel). La régulation fait partie de la culture de l'organisation.

2.1.8. Le leadership

Le concept de leadership est essentiel pour comprendre le fonctionnement d'une équipe. Il y a différents leaders dans une équipe :

- Le chef d'établissement qui est le leader responsable ;
- Le leader effectif vers lequel le groupe se tourne pour régler les problèmes d'organisation du travail ;
- Le leader de processus pour gérer la façon dont on travaille ;
- Le leader psychologique auquel on a recours en cas de problèmes relationnels importants ;
- Le leader au cimetière est celui qui a profondément changé la culture du groupe et son organisation ;

Le leadership personnel concerne la façon dont le chef d'établissement occupe les différents champs du leadership. Le positionnement de tout personnel de direction est essentiel sur le leadership, et va se traduire par un « style », des modes d'interactions avec les personnels et les équipes, pour générer un entraînement vers les résultats attendus.





2.2. Définir un management adapté de son équipe

Les théories managériales sont nombreuses et offrent de multiples axes de réflexion. Quelques auteurs jalonnent ce parcours de connaissances et de pratiques et constituent un socle de connaissances des démarches managériales.

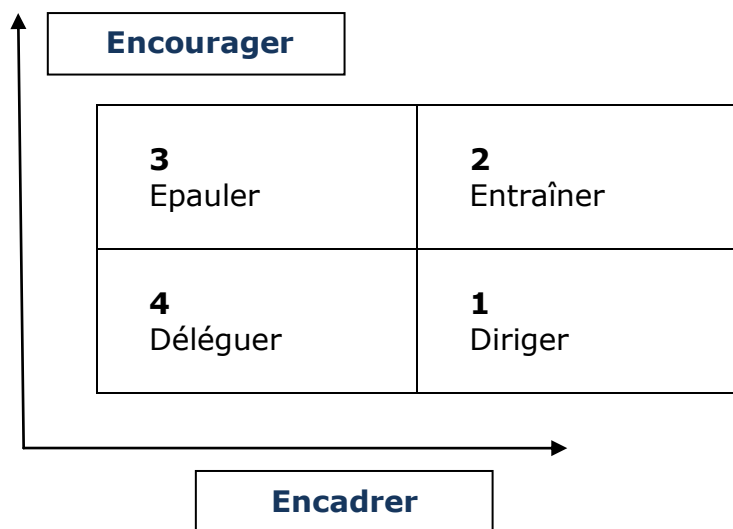
Selon Fayol, le manager exécute cinq tâches :

- Planifier
- Organiser
- Coordonner
- Commander
- Contrôler

On oppose souvent management directif (avec son illustre application qui est le système militaire) et management participatif (dont toutes nos entreprises prônent l'utilisation).

Paul Hersey et Kenneth Blanchard nous proposent une alternative intéressante: le management adaptatif ou situationnel :

Le management adaptatif consiste à faire le constat que management directif et management participatif ne sont ni mauvais ou ni bons en eux-mêmes mais que leur pertinence dépend avant tout du niveau d'acquisition de compétences dans un domaine donné



1 Management très encadrant et peu encourageant. Dans le domaine considéré, la personne encadrée a tout à apprendre. Elle est généralement motivée pour découvrir quelque chose de nouveau mais a besoin d'être dirigée pour acquérir des compétences et des réflexes qu'elle n'a pas encore.

2 Management très encadrant et très encourageant. L'enthousiasme des débuts a tendance à s'évaporer. Pourtant le collaborateur a encore besoin de guides et aussi de motivations.

3 Management peu encadrant et très encourageant. Le collaborateur commence à acquérir une certaine autonomie. On peut lui confier un certain nombre de tâches mais il faut encore souvent l'épauler.

4 Management peu encadrant et peu encourageant. La personne encadrée a atteint le niveau d'autonomie dans lequel la délégation complète de l'activité est possible. Dans certains cas, on peut même se passer de la féliciter lorsqu'elle arrive à s'auto-satisfaire.





Henry Mintzberg quant à lui, part d'un double constat :

- Les organisations sont au carrefour de nombreuses disciplines mais ne font pas l'objet d'une étude spécifique. L'auteur entend pallier cette lacune par ses travaux.
- La théorie des organisations est dominée par les théories rationnelles du « one best way » inspirée par Taylor et les classiques. Cette vision cherche à montrer quelle est la meilleure manière de gérer une organisation.

Mintzberg remet en cause cette vision universaliste pour proposer plusieurs manières de gérer une organisation. Le style de management et le choix de la structure organisationnelle dépendent de nombreux facteurs. Pour mener à bien une action commune, il est nécessaire de rassembler des personnes et de coordonner leurs actions à l'aide des moyens de l'organisation. Le manager est chargé de coordonner et de diviser le travail. Son action s'inscrit dans le cadre d'une structure organisationnelle. Cette action suit un but qui se traduit par une stratégie.

Pôles	Rôles	Actions
Activités de contact, interpersonnelles	Représentant	Représenter l'entreprise à l'extérieur (figure de proue, symbole)
	Leader	Guider et motiver ses troupes. Il donne l'exemple.
	Agent de liaison	Réaliser le lien entre tous les employés (gestion du réseau de relations).
Activités d'information (Activité clé)	Guide	Observer activement et rechercher l'information sur ce qui se passe
	Propagateur d'informations	Diffuser les informations auprès de ses subordonnés à l'intérieur de l'unité
	Porte parole	Communiquer publiquement à l'extérieur de l'unité
Activités de décisions	Entrepreneur	Proposer de nouveaux projets, innover, tenter, risquer
	Régulateur	Gérer les troubles, les dysfonctionnements. Mintzberg constate que les dirigeants passent la plus grande partie de leur temps à réagir à des turbulences. Ils régulent plus qu'ils n'entreprennent.
	Répartiteur	Répartiteur de ressources : allouer les moyens aux différents projets et équipes
	Négociateur	Négociateur : discuter avec les différents partenaires internes et externes.

Le choix d'un style de management va varier suivant l'équipe mais aussi selon la situation :

Management hiérarchique

- l'enjeu de la motivation et comment adapter sa stratégie de motivation aux différentes personnalités de ses collaborateurs ;
- Impliquer ses collaborateurs pour obtenir leur engagement ;
- La délégation, un art difficile ;
- Apprendre à décider utilement.



Management transversal

- Obtenir l'engagement de partenaires ou de collaborateurs en dehors de tout lien hiérarchique ;
- Enclencher une dynamique d'équipe ;
- Renforcer sa capacité collective d'exécution.

Le management est un métier qui demande hauteur de vue, prise de recul, capacité à organiser le travail, à déléguer, à suivre l'activité. Mais ce n'est pas seulement un métier technique, l'enjeu du management est aussi relationnel. Cette part de l'activité occupe plus de 60% de l'activité managériale.

Animer une réunion, faire partager une décision, arbitrer dans une situation difficile, gérer un conflit, autant d'actions quotidiennes qui reposent sur la capacité du manager à développer ses compétences relationnelles et de communication.

3. La communication

Ou comment développer son aptitude à nouer des relations positives avec son entourage.

3.1. A propos des émotions

Souvent, nous bloquons dans nos relations avec les autres car nous nous laissons envahir par nos émotions : peur, tristesse, colère, frustration ... Chacun veut communiquer dans l'harmonie et une dynamique positive mais - bien souvent - nos émotions prennent le dessus. Il ne s'agit pas alors de maîtriser ou de refouler ses émotions, au contraire ...

L'intelligence émotionnelle doit être utilisée, elle nous fait ressentir des situations difficiles et nous pousse à l'action mais elles ne peuvent pas nous déborder et nous conduire à l'erreur.

Utiliser ses émotions s'apprend. Alors, comment développer ses aptitudes émotionnelles ?

Le modèle de Goleman (l'intelligence émotionnelle, Daniel Goleman, 1998) développe quatre concepts principaux :

- Le premier, la conscience de soi, est la capacité à comprendre ses émotions, à reconnaître leur influence à les utiliser pour guider nos décisions ;
- Le deuxième concept : la maîtrise de soi, consiste à maîtriser ses émotions et impulsions et à s'adapter à l'évolution de la situation ;
- Le troisième concept, celui de la conscience sociale, elle englobe la capacité à détecter et à comprendre les émotions d'autrui et à y réagir ;
- Enfin, la gestion des relations, qui est le quatrième concept, correspond à la capacité à inspirer et à influencer les autres tout en favorisant leur développement et à gérer les conflits.

3.2. Mieux communiquer pour interagir de façon plus efficace

Pour l'école de Palo Alto qui a profondément renouvelé la vision de la communication, il est impossible de ne pas communiquer. Toute non-communication est une situation de communication.

La communication verbale et la communication non verbale permettent de nous faire entendre, d'être écouté et compris. Dans un message, le verbal intervient pour 40% (10 pour le message et 30% pour la façon dont il est émis) et le non verbal pour 60%. Un individu ne s'approprié que 10% d'un message émis.





Aussi, pour mieux se faire comprendre, faire partager une décision, intervenir dans un conflit, il est important de travailler ces différents facteurs. Pour cela, il est essentiel de maîtriser quelques techniques de base tant sur la construction d'un message que dans la façon dont nous allons nous exprimer dans le non-verbal.

Mieux communiquer passe aussi par une meilleure compréhension des relations humaines. Les écoles de psychologie appliquée (analyse transactionnelle, PNL ...) ont développé des méthodes qui facilitent la qualité de la relation humaine.

3.3. Les réunions, entretiens et échanges informels : outils du manager

Dans ce contexte, la qualité de la relation aux autres et de la communication s'exprime dans tous les actes de la vie courante. Aussi, est-il essentiel de faire de toute situation courante une situation d'ouverture, de compréhension et en même temps d'exercice managérial.

Les outils de base sont simples mais comme tous les outils, ils demandent à être utilisés, largement expérimentés et réfléchis (analyse réflexive) pour améliorer les savoir-faire d'usage. Ils convoquent toujours : l'écoute, la compréhension de la situation de l'autre, l'utilisation de ses émotions pour dépasser ses propres résistances afin d'aller à l'essentiel dans l'exercice de son métier de manager.

3.4. La confiance en soi : une qualité professionnelle à développer

Pour cela, la confiance en soi est une qualité humaine à développer professionnellement. Elle n'est pas toujours innée et lorsque c'est le cas, elle est à construire. C'est possible : il n'y a pas de fatalité quant au manque de confiance en soi.

On distingue 4 stades qui se construisent progressivement dans la confiance en soi :

- La confiance de base, aussi appelée sécurité intérieure : être bien dans son corps, se sentir à sa place sur cette terre (« Je suis ») ;
- Ensuite se construit la confiance en nos désirs et besoins (« Je ressens ») ;
- Puis vient la confiance en ses compétences, qui apparaît quand l'enfant commence à vouloir agir seul (« Je fais ») ;
- Enfin vient la confiance sociale, relationnelle (« Je suis reconnu »).

Développer sa communication, utiliser ses émotions, s'appuyer sur la confiance en soi permet de faire face aux situations difficiles telles qu'on peut les rencontrer quotidiennement quand on est chef d'établissement.

3.5. Faire face aux situations quotidiennes

Une situation complexe peut être source de conflit. Lorsqu'on est confronté à une situation difficile, trouvant ses racines dans un ensemble de causes, la première réaction peut être de l'évaluer à partir de ses propres critères : représentations, valeurs, histoire personnelle ... Or l'autre n'est pas nous !

Pour mieux appréhender une situation, il faut oublier tout ce qui relève :

- Du point de vue
- De la perception
- De l'opinion
- Du jugement

et pointer son attention sur les faits et la compréhension des faits du point de vue des différents interlocuteurs et des règles qui s'appliquent.





Cette approche favorise la prise de recul et la préparation d'une décision objective ou d'une intervention positive. Le jugement de Salomon est un exemple qui illustre bien cette approche.

Gérer le contradictoire : le quotidien du manager. Dans les situations courantes, la première des difficultés est de faire face au contradictoire sans user d'arguments d'autorité ou développer de la coercition. Quelques principes permettent de développer son savoir-faire dans ses situations :

- Toujours poser la règle du jeu avant les échanges ;
- Concentrer son énergie et son discours sur le véritable objet ;
- Ne pas attaquer les interlocuteurs ; respecter leur rôle, leur identité, leurs croyances ;
- Chercher à valoriser ceux qui ne le sont pas souvent dans le système.

3.6. Faire face aux sources de tension

Elles sont :

▪ Individuelles

- . Les représentations sociales (possession, identité, savoir, le devenir, le relationnel)
- . Les positions de vie (domination, soumission, démission, collaboration)

▪ Collectives

- . Les fonctionnements de groupe (appartenance, exclusion, hiérarchie)
- . La mauvaise communication (non-communication, malentendus)

▪ Institutionnelles

- . Le flou organisationnel,
- . Les incohérences entre organisation et styles de direction, styles de management, transmission d'informations

La démarche

▪ Comment dépasser les tensions :

- . Au-delà des ressentis et des impressions, changer de cadre de point de vue par une analyse factuelle ;
- . Au lieu de se concentrer sur le désaccord en amplifiant le conflit, chercher les convergences, les éléments d'accord, ne pas se focaliser sur les points de désaccord ;
- . Elucider les malentendus.

▪ Comment faire la différence :

- . S'habituer à observer et évaluer de manière factuelle sans porter de jugement ;
- . Identifier et exprimer les sentiments et les ressentis ;
- . Faire la distinction entre sentiments et pensées ;
- . Assumer la responsabilité de ses pensées, de ses actes et de ses sentiments ;
- . Avoir conscience qu'il n'est pas en son pouvoir de faire faire quelque chose à quelqu'un pendant très longtemps s'il ne le souhaite pas.

▪ Comment résoudre :

- . Fixer les règles du jeu ;
- . Obtenir de l'information ;
- . Rechercher la logique de chacun ;
- . S'attaquer au différend, et non aux personnes ;
- . Exposer et argumenter sa position ;
- . Dissocier enjeux objectifs/subjectifs ;





- . Passer des opinions aux faits et passer des positions aux intérêts ;
- . Envisager un grand nombre de solutions avant la prise de décision ;
- . Permettre l'élaboration d'un contrat.

3.7. Gérer une crise : les réflexes indispensables à la gestion et à la sortie d'une crise

- Ne pas confondre le « Rôle » et la « Personne » ;
- Avoir toujours cette pensée réflexe lorsque l'on est interpellé : « respirer » !
- Pour soi : vous êtes contredit parce que vous représentez l'organisation et le système. Il ne s'agit pas de vous mais de votre rôle.
- Pour l'autre : il parle à partir de son rôle dans le système. Évitez les jugements sur la personne. Evoquer le comportement, l'action, les paroles dans son rôle. Mieux l'aider à jouer son rôle.

Heureusement, la vie professionnelle n'est pas seulement un ensemble de tensions et de conflits à gérer. Il y a la capacité à entraîner les personnes, à résoudre des problèmes complexes, et ... la réussite des élèves tout simplement ... Cela engage à sortir de la conduite du quotidien et à positionner son leadership.

4. Le leadership

Le leadership est un terme emprunté à l'anglais. Il définit la capacité d'un individu à mener ou conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs. On dira alors qu'un leader est quelqu'un qui est capable de guider, d'influencer et d'inspirer. (cf. Équipe Perspective Monde Université de Sherbrooke)

Le manager s'appuie sur des compétences de conduite de l'action, sur son sens du quotidien et du concret, la mémoire des situations passées et la recherche de la décision objective. Il organise, gère, évalue et affecte les ressources, suit l'activité et conduit les équipes.

Le leader s'appuie sur sa capacité à développer une vision globale et sur ses qualités relationnelles et humaines. Il fédère, rassemble, mobilise, motive et fait avancer.

Du manager au leader :

- Développer les qualités de leader / vision globale, projection vers le futur, capacités relationnelles, écoute et parole juste ;
- Le courage, une qualité essentielle du leader !

Liste de lecture management

▪ Management général

- . Les leviers humains dans le management de l'EPL, Jean-Luc BERTHIER, Hachette Education
- . De la performance à l'excellence : devenir une entreprise leader, Jim Collins, Village Mondial
- . Manager pour les nuls
- . Le manager intuitif, Myriem le Saget, Dunod
- . Comment développer son leadership, Ken Blanchard et Mark Miller, Editions d'Organisation
- . Boussole par temps de brumes, Hervé Syriex, Village Mondial





▪ **Communication**

- . Communication interne et management de crise, Alex Muchielli, Editions d'Organisation
- . Le langage des gestes, Desmond Morris, Marabout

▪ **Changement**

- . Qui a piqué mon fromage ? Spencer Johnson

▪ **MBTI**

- . Les types de personnalités, Pierre Cauvin et Geneviève Cailloux, ESF éditeur

▪ **Motivation**

- . Comment motiver, Xavier Montserrat, Editions d'organisation

▪ **Cohésion d'équipe**

- . Team think, management d'équipe ; clé du succès, Pete Mazany, INSEP Editions

▪ **Multiculturel**

- . Manager une équipe multiculturelle, Joseph Aoun, ESF Editions

