

CHEFS D'ÉTABLISSEMENT. MANAGEMENT ADAPTATIF. VERS LA DÉLÉGATION

## LE MANAGEMENT ADAPTATIF:

### Il existe 4 styles de management



#### M1 DIRECTIF

Le chef d'établissement prend les décisions. Il explique à son stagiaire ce qu'il aura à faire et comment il convient de le faire. Il vérifie la bonne exécution des consignes et l'atteinte du résultat.



#### M2 PERSUASIF

Le chef d'établissement, après avoir éventuellement consulté son stagiaire, indique ce qu'il convient de faire et comment il convient de le faire en veillant à expliquer ses décisions, les justifier, et donner toutes les informations nécessaires pour qu'elles soient comprises.

Il traite les objections et les désaccords ou les incompréhensions, et s'efforce de créer une adhésion autour des actions à mener.



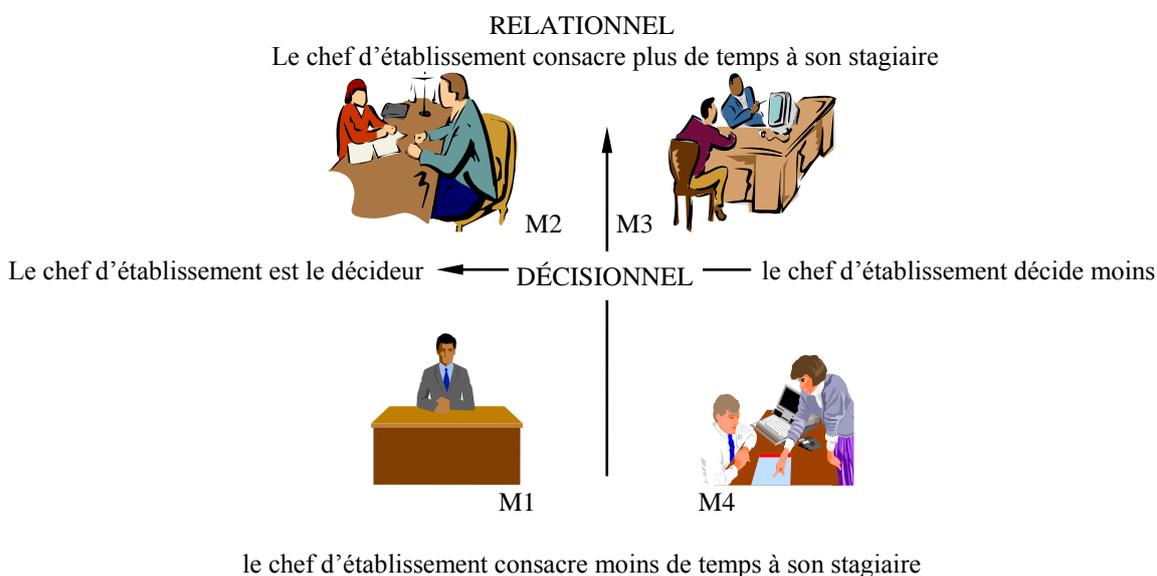
#### M3 PARTICIPATIF

Le chef d'établissement se concerte avec son stagiaire. Ils réfléchissent ensemble et élaborent l'action la plus pertinente de façon consensuelle.



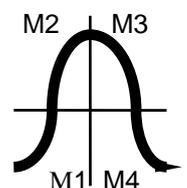
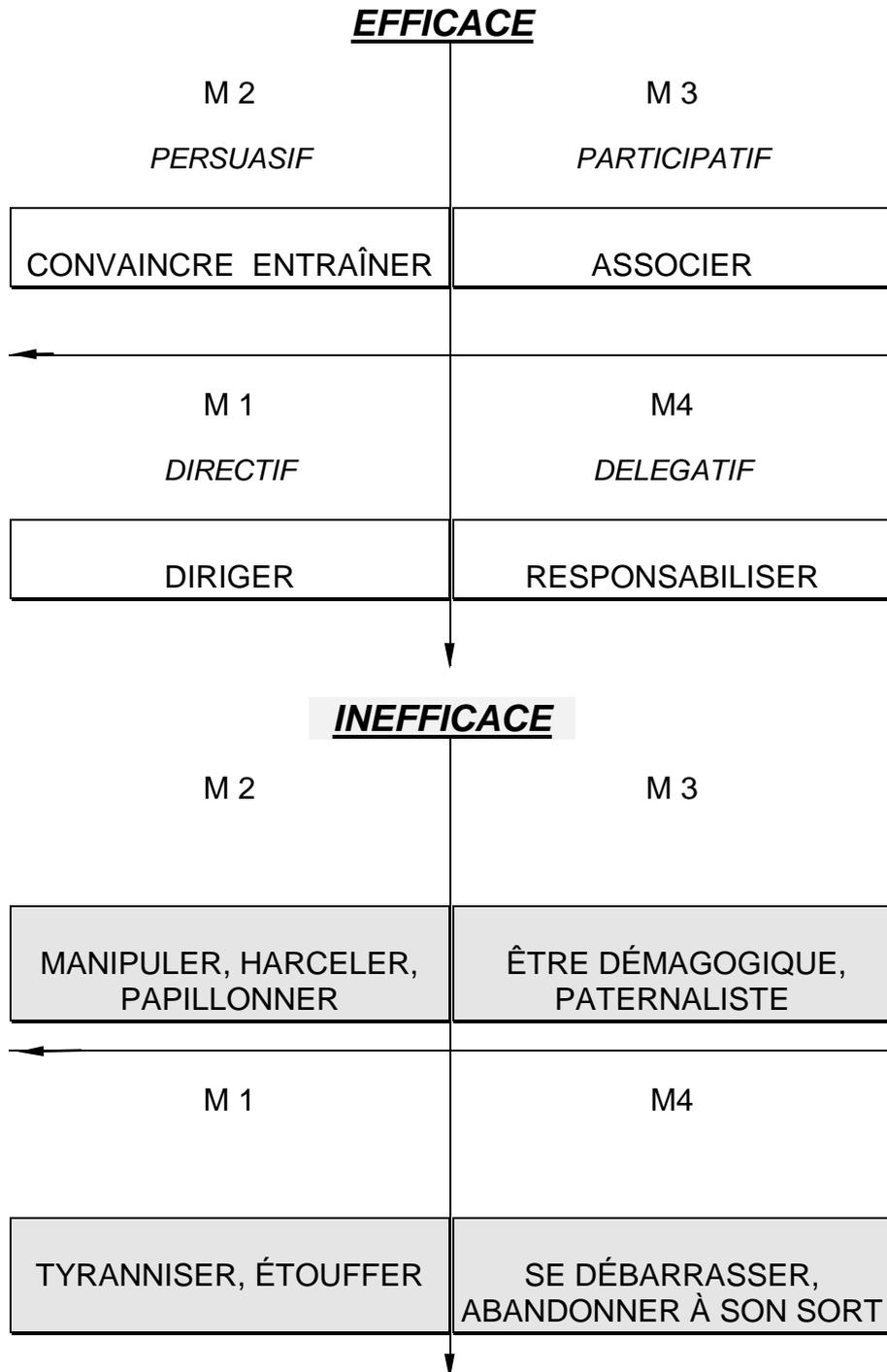
#### M4 DELEGATIF

Le chef d'établissement, après avoir défini un "contrat de délégation", (dans quel domaine son stagiaire décide, jusqu'où, avec quel "reporting" - fréquence, informations à fournir - ) laisse celui-ci décider et gérer la question, en faisant avec lui des points périodiques de suivi.



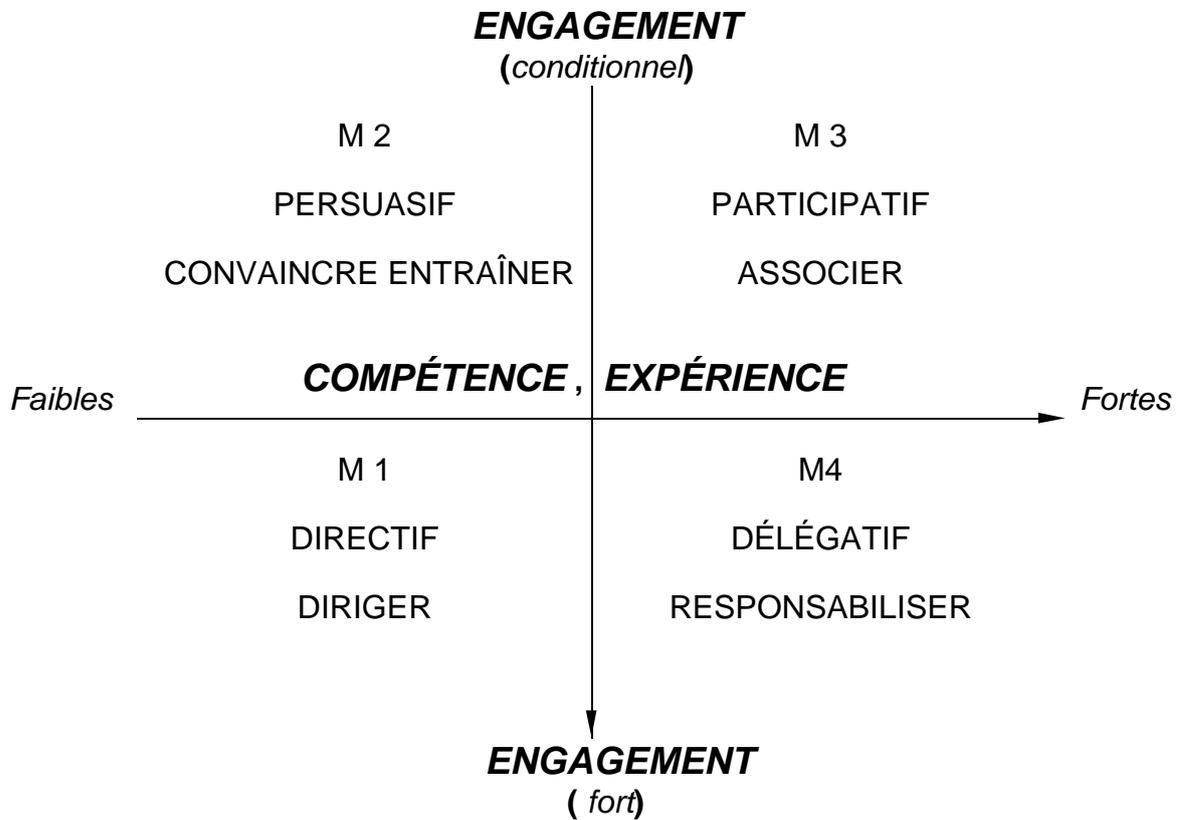
CHEFS D'ÉTABLISSEMENT. MANAGEMENT ADAPTATIF. VERS LA DÉLÉGATION

## MODES EFFICACES ET INEFFICACES DE MANAGEMENT

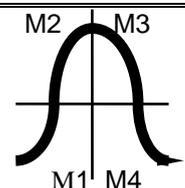


CHEFS D'ÉTABLISSEMENT. MANAGEMENT ADAPTATIF. VERS LA DÉLÉGATION

## LES DEUX FACTEURS DÉTERMINANT LE STYLE DE MANAGEMENT ADAPTÉ

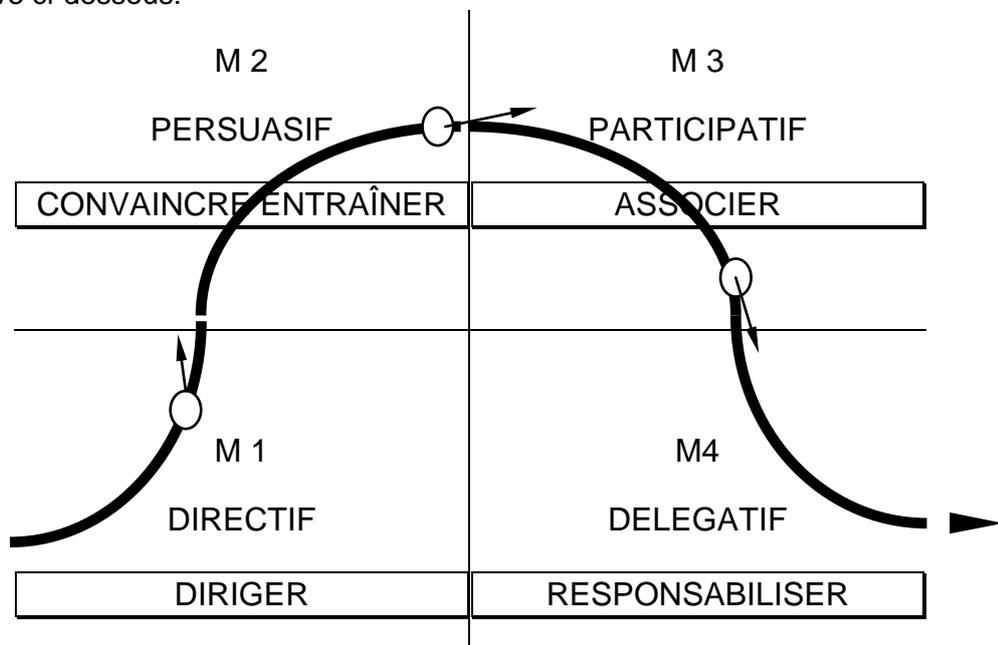


<b>DIRIGER (Directif). M1</b>		L'ENGAGEMENT du stagiaire est acquis (il a <b>envie</b> , ou est <b>d'accord</b> de faire), mais sa COMPÉTENCE est faible (il ne <b>sait pas bien comment</b> faire).
<b>CONVAINCRE, ENTRAÎNER . (Persuasif) M2</b>		La COMPÉTENCE du stagiaire est limitée (il ne maîtrise <b>pas bien</b> ), et son ENGAGEMENT est conditionnel (ils n'est <b>pas prêt</b> à faire n'importe quoi, n'importe comment).
<b>ASSOCIER (Participatif). M3</b>		L'ENGAGEMENT est conditionnel ( <b>circonspect</b> sur le sujet ou sur la méthodologie), et la COMPÉTENCE <b>existe</b> .
<b>RESPONSABILISER (Déléгатif). M4</b>		La COMPÉTENCE est sûre, et l'ENGAGEMENT acquis ( <b>sait bien faire, a envie de faire</b> ).



## VERS LA RESPONSABILISATION: adapter son mode de management au degré d'autonomie de son stagiaire.

Une personne ou une équipe évolue en général dans une tâche selon la courbe progressive ci-dessous:



- Au départ il y a manque d'expérience et de compétence, mais bonne volonté: => M1
- Puis, avec le début d'expérience, vient l'esprit critique et les questions => M2
- Si on y répond clairement, la compétence et les connaissances s'accroissent, jusqu'au moment où le stagiaire peut contribuer à la réflexion et à la décision => M3
- Les décisions prises en commun renforcent l'engagement du stagiaire, et sa compétence. Il peut être responsabilisé et mener l'action seul. => M4.

**À chacun de ces stades, il convient de manager juste dans le style approprié.**

*MANAGER « en avance » SUR LA COURBE <=> INEFFICACITÉ.*

*MANAGER « en retard » SUR LA COURBE <=> FRUSTRATION.*

## DEUXIÈME DÉPOUILLEMENT DU QUESTIONNAIRE

ENTOUREZ FACE À CHAQUE SITUATION L'ATTITUDE QUE VOUS AVEZ SÉLECTIONNÉE DANS LE QUESTIONNAIRE, PUIS COMPTEZ LE NOMBRE DE RÉPONSES QUE VOUS AVEZ ENTOURÉES DANS CHAQUE COLONNE.

ENFIN, MULTIPLIEZ CE NOMBRE PAR LA NOTE ATTRIBUÉE À CHAQUE TYPE DE RÉPONSE EN FONCTION DE SON EFFICACITÉ, ET CALCULEZ VOTRE TOTAL.

RÉSULTAT	efficace +3	efficace +2	peu eff. 0	risqué -2
SITUATION N° 1	D	B	A	C
SITUATION N° 2	C	A	D	B
SITUATION N° 3	C	D	B	A
SITUATION N° 4	D	C	A	B
SITUATION N° 5	B	C	A	D
SITUATION N° 6	B	D	C	A
SITUATION N° 7	C	A	B	D
SITUATION N° 8	A	D	C	B
<b>nombre de choix dans la colonne</b>				
à multiplier par	X 3	X 2	X 0	X -2
VOTRE SCORE TOTAL				

**VOTRE SCORE EFFICACITÉ:**

(MAX POSSIBLE: +24. MIN POSSIBLE: -16)

CHEFS D'ÉTABLISSEMENT. MANAGEMENT ADAPTATIF. VERS LA DÉLÉGATION

NOM du stagiaire:

**ENGAGEMENT**

Conditionnel

*positionner les différents aspects de sa mission<sup>1</sup> sur ce graphique pour déterminer le mode de management approprié à chacun d'entre eux.*

DOCUMENT  
DE TRAVAIL

**COMPÉTENCE, EXPÉRIENCE**

Faibles

Fortes

**Fort**

<sup>1</sup> Cf référentiel des personnels de direction in Bulletin Officiel de l'Education Nationale n°1 du 3 Janvier 2002