

SEMINAIRE MANAGEMENT 1 : MANAGER

LES EQUIPES




**Formation des élèves
directeurs des
services
pénitentiaires
(U5-M3-S2-s2a)**

Département gestion et management

S O M M A I R E

| | | |
|------|--|----|
| 1. | FICHE PEDAGOGIQUE | 3 |
| 2. | LE MANAGEMENT | 1 |
| 2.1. | Les grandes tendances du management dans le temps..... | 2 |
| 2.2. | Management opérationnel ou management stratégique..... | 2 |
| 2.3. | Le management dans la fonction publique..... | 3 |
| 3. | LE POSITIONNEMENT PROFESSIONNEL DU DIRECTEUR DES SERVICES PENITENTIAIRES : MANAGER DE PROXIMITE | 4 |
| 4. | LES STYLES DE MANAGEMENT | 7 |
| 5. | L'AUTONOMIE DES COLLABORATEURS | 9 |
| 5.1. | Identifier la compétence de l'agent..... | 9 |
| 5.2. | Comment évaluer la compétence d'un agent ? | 10 |
| 5.3. | Identifier la motivation de l'agent | 10 |
| 5.4. | Comment évaluer la motivation d'un agent ? | 12 |
| 5.5. | Définir le degré d'autonomie de ses collaborateurs | 12 |
| 6. | ADAPTER SON STYLE DE MANAGEMENT EN FONCTION DU COLLABORATEUR | 14 |
| 6.1. | Les conséquences du choix du style de management..... | 15 |
| 7. | COMMENT ACCOMPAGNER SES COLLABORATEURS VERS PLUS D'AUTONOMIE ?..... | 16 |
| 8. | CONCLUSION | 17 |

1. FICHE PEDAGOGIQUE

| Séance 2a | | Séminaire management 1 : Manager les équipes | | | |
|---------------|--|--|---------|--------|--------------------|
| Lieu | Dpt | Durée | Cycle | Format | Salle |
| ENAP | DGM | 03H00 | Cycle 2 | Groupe | Salles > 30 places |
| Contenu : | <p>Le périmètre du management public, ses spécificités. Les évolutions des différentes méthodes de management dans le temps. Les différents styles de managements. Identifier le niveau d'autonomie (degré de maturité de ses collaborateurs). Identifier les différents profils de collaborateurs. Comprendre les stratégies adaptées pour la motivation de ses collaborateurs.</p> | | | | |
| Objectif(s) : | <p>Savoir-faire cognitifs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier les différents champs du management - Repérer les spécificités des différentes approches managériales | | | | |

2. LE MANAGEMENT

« Le management consiste à conduire dans un contexte donné un groupe de personnes ayant à atteindre en commun des objectifs fixés ». ¹

« La définition du terme management englobe l'ensemble des techniques d'organisation et de ressources (financières, humaines, matérielles...) mises en œuvre pour la gestion et l'administration d'une organisation ». ²

Essaid BELAL, DG du cabinet DIORH (conseil RH).

Ces deux définitions diffèrent mais néanmoins parlent de la même activité : le management.

Ces définitions permettent d'ores et déjà d'identifier un premier niveau d'interrogation en la matière.

Le management relève-t-il plutôt **des relations** que nous allons tisser avec les agents pour les amener à atteindre un objectif que nous fixons ; ou bien, le management relève-t-il plutôt de **l'organisation** que nous allons mettre en œuvre (méthode, planning, répartition des tâches, conditions matérielles...) pour permettre l'atteinte de cet objectif ?

Le management recouvre évidemment ces deux dimensions.

Le manager doit veiller à l'équilibre ou à privilégier l'une ou l'autre de ces dimensions en fonction de **l'objectif** qu'il aura fixé mais également en fonction de **l'analyse de la situation** qu'il aura réalisé.

Pour cela il va devoir faire preuve de discernement.

Avant d'aborder les éléments fondamentaux qui vous permettront d'exercer votre discernement en situation de management, revoyons rapidement les grands courants en management qui ont oscillé et oscille toujours entre nos deux dimensions : un management relationnel et un management organisationnel.

¹ Serge ALECIAN diplômé HEC, de l'Institut d'Etudes Politiques, licencié en sciences économiques et de sociologie, Dominique FOUCHER, philosophe.

² Essaid BELAL, DG du cabinet DIORH (conseil RH).

2.1. Les grandes tendances du management dans le temps

| | | | | |
|---|--|---|--|---|
| Le management autocratique et bureaucratique | Le management psychologique et relationnel | Le management participatif et opérationnel | Le management contingent | Le management relationnel |
| <ul style="list-style-type: none"> • L'organisation inspirée de Taylor / Fayol est le modèle dominant jusqu'aux années 60. | <ul style="list-style-type: none"> • L'organisation centrée sur les relations humaines est le modèle dominant jusqu'aux années 80 | <ul style="list-style-type: none"> • L'organisation centrée sur la mobilisation des personnels autour des notions d'objectifs et de résultats est le modèle en construction depuis les années 90 | <ul style="list-style-type: none"> • Il n'y a pas de bon style de management. Toutes les situations de management sont soumises à des facteurs contingents. | <ul style="list-style-type: none"> • L'influence de la relation positive au travail sur l'efficacité des collaborateurs. • La prise en compte de ses émotions et des émotions des autres dans l'appréciation de la situation et dans son traitement. • Management bienveillant, humaniste. |

2.2. Management opérationnel ou management stratégique

Le management est un processus qui peut être décrit au moyen de 3 verbes :

- **Diriger** : consiste à fixer des objectifs et choisir les voies pour les atteindre ;
- **Mobiliser** : consiste à mettre en œuvre des ressources humaines, financières et matérielles de manière optimale ;
- **Contrôler** : consiste à vérifier si les objectifs ont été atteints et décider, si nécessaire, de prendre des mesures correctives appropriées.

Le management se décline selon l'horizon temporel : à **court terme**, on parle de **management opérationnel**, à **long terme**, on parle de **management stratégique**.

- ✓ Le management stratégique est l'ensemble des décisions qui relèvent de la direction et qui ont pour ambition de définir la stratégie de l'établissement.

Ces décisions stratégiques ont un impact à long terme et ont pour objectif principal d'assurer le développement de l'établissement.

- ✓ Le management opérationnel correspond aux décisions prises par la hiérarchie intermédiaire concernant la gestion quotidienne.

Ces décisions concernent le court ou le moyen terme et ont pour objectif l'optimisation des ressources pour atteindre les objectifs fixés.

2.3. Le management dans la fonction publique

La fonction publique a connu de nombreuses réformes quant à son organisation et sa gestion.

La dernière en date qui a particulièrement modifié l'approche managériale dans la fonction publique est la loi organique relative aux lois de Finances (LOLF) votée en 2001.

Au-delà de la réforme de la gestion budgétaire de l'Etat, elle instaure le passage d'une logique de moyen à une logique de résultat.

Dès lors, les cadres (les managers) s'engagent au regard d'objectifs fixés au niveau ministériel ; des objectifs qu'ils doivent décliner et mettre en œuvre au niveau local.

Evaluer ne veut pas dire reconduire. Pour cela il faut que les objectifs soient réalisés.

3. LE POSITIONNEMENT PROFESSIONNEL DU DIRECTEUR DES SERVICES PENITENTIAIRES : MANAGER DE PROXIMITE

Le directeur des services pénitentiaires est positionné en tant que manager du point de vue des techniques de management à utiliser et devra faire preuve de savoir être professionnels.

On peut résumer les missions du manager de la manière suivante :

- Encadrer
- Organiser
- Conseiller / accompagner
- Contrôler

Ces quatre missions ne sont pas exclusives les unes des autres.

Pour exercer ses missions, le cadre pénitentiaire doit posséder un positionnement professionnel adapté. Il est extrêmement complexe de définir le positionnement professionnel et illusoire de penser que la simple compréhension d'une définition permettrait d'incarner ce positionnement adapté.

C'est de manière implicite qu'il se construit et de manière explicite qu'il s'exprime au travers de nos relations avec les agents, les ppsmj, les partenaires ; au travers de nos décisions ; au travers de la manière même dont on rédige un mail, un rapport, un courrier ; au travers de la manière dont nous menons nos entretiens et nos réunions...

Pour le professionnel, le travail d'équipe est à la fois le lieu où il est reconnu dans ses compétences et dans son champ d'action, mais aussi le lieu de la confrontation à la différence des autres membres.

C'est parfois une situation complexe qui renvoie le professionnel dans sa pratique, qui exige de lui une implication personnelle et une démarche professionnelle de positionnement.

Le positionnement professionnel recouvre plusieurs champs qui s'entrecroisent, se superposent ou divergent parfois :

La dimension personnelle : l'éthique, les valeurs, l'individualité...

La dimension professionnelle : compétence et expertise, déontologie, formation...

La dimension institutionnelle : statuts, organisations, orientations...

Le travail collectif, en équipe, ou en partenariat nécessite que les acteurs qui s'y engagent aient préalablement éclairci leur posture et acceptent l'idée de confrontations et de tensions.

Pour cela, tout manager doit se poser la question du positionnement professionnel.

Il doit être en capacité de définir ce qu'il priorise dans chacune des dimensions suscitées.

L'attitude professionnelle du manager, au-delà de cette définition personnelle du positionnement professionnel, doit répondre à certaines exigences fortes comme notamment :

Etre intègre :

Avoir défini son positionnement professionnel amène le cadre à avoir conscience des **limites qui sont les siennes** dans ce qu'il peut attendre de la posture professionnelle de ses collaborateurs.

L'établissement de ses limites et l'expression de celles-ci dans l'organisation qu'il entend mettre en œuvre dans son service, permet aux agents de se situer vis à vis de leur cadre.



Avoir un comportement exemplaire



Le manager ne doit pas considérer l'équipe comme « un prolongement de lui-même, une extension et un accroissement de ses moyens d'action ». Tout comme le capitaine d'une équipe de sport, il fait partie de l'équipe.

C'est par son comportement qu'il peut entraîner dans la voie d'une toujours plus grande coopération et insuffler l'esprit d'équipe : partage équitable des ressources, transparence, participation, entraide, etc.

Être attentif à l'individu qu'est chaque membre de l'équipe



Les individus doivent se sentir pris en considération pour ce qu'ils sont. En conséquence, les membres de l'équipe ne doivent pas disparaître dans le système, mais doivent être considérés par le manager comme des individus ayant leur personnalité propre œuvrant pour une action collective.

Connaître et reconnaître chacun de ses collaborateurs (motivations, aptitudes, compétences, etc.), avoir des relations personnalisées et équitables (pas de favoritisme), apprécier de façon juste et factuelle leur contribution au travail collectif, c'est prêter attention à leur personne et à leur identité.

À défaut, si chacun se sent interchangeable, pion identique aux autres, il ne cherchera ni à se dépasser ni à apporter sa contribution spécifique.



Ainsi, développer et construire votre positionnement professionnel doit vous permettre d'avoir la légitimité suffisante pour que les agents acceptent votre autorité, en étant capable :

- d'orienter leur travail collectif dans le sens des objectifs en utilisant **différents styles de management,**
- de s'adapter au contexte et aux types de collaborateurs en **évaluant et développant leur autonomie.**

4. LES STYLES DE MANAGEMENT

On détermine 4 styles principaux de management :

| | |
|--|---|
| DELEGATIF « Vous » décidez mais je reste responsable | DIRECTIF « Je » décide |
| PARTICIPATIF « Je » décide mais nous travaillons ensemble au contenu de la décision | EXPLICATIF « Je » décide en expliquant mes choix |

Le style directif (structurer) :

Ce style est un style qui est plus particulièrement orienté vers la tâche à réaliser.

Il implique de mettre en œuvre une organisation, une structure. Cela implique des consignes claires et directes ne nécessitant pas ou peu d'explications. Ce style limite les initiatives (car ce n'est pas sa vocation et il implique une application de consignes).

Dans certaines situations d'urgence notamment, le style directif est le style de management à privilégier.

Certains voient le management directif comme un management autoritaire. Être directif au sens managérial du terme signifie que l'on donne des consignes claires aux agents. Il ne s'agit évidemment pas d'adopter un comportement autoritaire voire tyrannique. Mais en effet, le management directif peut être vécu comme autoritaire si l'agent estime qu'il est suffisamment autonome pour savoir ce qu'il a à faire et si le mode de communication utilisé est inadapté.

Le style explicatif (mobiliser) :

Le style explicatif implique donc d'expliquer beaucoup. On utilise plutôt ce style de management dans le cadre de l'accompagnement au changement.

Dans ces situations de changement, il peut être nécessaire d'argumenter, de tenter de convaincre. En adoptant ce style de management, on tente de fédérer : pour cela, on tient un discours qui encourage, accompagne et valorise.

Le style explicatif implique la réflexion, les propositions, les questions de la part des équipes.

Le style participatif (associer) :

Le style participatif vise à rendre les collaborateurs parties prenantes. Ce style est notamment utilisé dans le cadre de la conduite de projet, dans les groupes de travail.

Ce style implique de faire preuve d'ouverture aux propositions des collaborateurs. Il vise la participation active de chacun, il participe à créer une ambiance de partage et de partenariat.

A l'issue des réflexions (collectives), le cadre reste le décideur.

Le style délégatif (responsabiliser) :

Le style délégatif implique un management plus distancié vis-à-vis des collaborateurs concernés. Il se base sur la confiance que le cadre a dans les compétences de ses collaborateurs.

Ce style implique d'indiquer les missions et les résultats visés et de laisser les collaborateurs mettre en œuvre leurs propres plans d'actions et leurs propres méthodes pour les atteindre. Le suivi et le contrôle sont existants mais ponctuels.

Loi du manager :

Adopter à un instant donné le ou les styles que commande la situation.

5. L'AUTONOMIE DES COLLABORATEURS

Les collaborateurs se caractérisent par un niveau de **compétence** et une **motivation** professionnelle qui détermine son degré d'**autonomie**.

Loi du manager :

Evaluer en permanence l'autonomie des personnes et des groupes.

5.1. Identifier la compétence de l'agent

La compétence d'un agent se détermine au regard de la mise en œuvre de ses savoirs (connaissances, expertises), de ses savoir-faire (respect des procédures, respects des pratiques professionnelles) et de son savoir-être professionnel (capacité relationnelle, gestion de ses émotions) lors de la réalisation d'une tâche.

Au regard de certaines missions confiées dans un service, le manager doit examiner et évaluer le niveau de compétence de l'agent. Les trois domaines de compétences peuvent rentrer en ligne de compte de cette évaluation. Cependant en fonction de la mission, l'un de ses domaines va être plus particulièrement examiné.

Exemple :

Mission : effectuer systématiquement un double contrôle des dossiers pénaux.

Le savoir (connaissance des éléments à contrôler) et le savoir-faire (rapidité d'exécution du contrôle, utilisation de la procédure mise en place) vont être plus particulièrement examinés que le savoir-être.

Mission : participer à l'élaboration du dispositif de suivi des transferts en lien avec le SPIP dans le cadre du processus sortant.

Le savoir-faire (maîtrise des outils de suivi interne au greffe, des outils informatiques GENESIS) et le savoir-être (capacité de travailler en équipe, capacité de communiquer autour des freins éventuels dans la mise en œuvre) vont être plus particulièrement examinés.

5.2. Comment évaluer la compétence d'un agent ?

La compétence d'un agent va être évaluée en fonction des tâches qu'il aura à réaliser. Le cadre doit donc avoir une parfaite connaissance des tâches à réaliser pour être en capacité de faire cette évaluation (cadre de référence).

L'évaluation d'une compétence passe par l'observation de la pratique professionnelle de l'agent, de ses attitudes professionnelles.

L'évaluation passe également par le questionnement de l'agent notamment dans le cadre des entretiens annuels d'évaluation par exemple mais également à l'occasion de différents échanges plus ou moins formels.

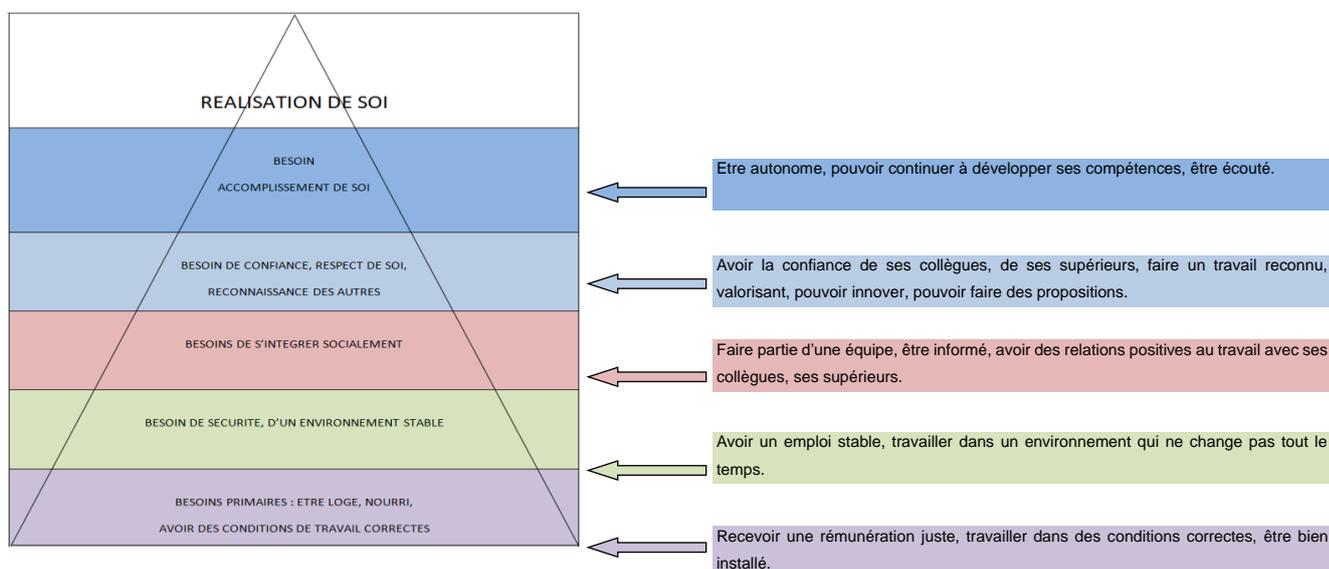
Les questions à se poser peuvent être notamment les suivantes :

- Quel est niveau de connaissance de son activité ?
- Comment l'agent compte-t'y prendre pour assurer ses missions, ses tâches ?
- L'agent a-t'il déjà une expérience antérieure ?
- Identifie-t-il des risques ou des difficultés ?
- Identifie-t-il les ressources dont il a besoin ?

5.3. Identifier la motivation de l'agent

La théorie de la motivation (des besoins) élaborée par Abraham Maslow, définit une hiérarchie des besoins.

Ces besoins constituent la base des motivations des personnes, c'est une réalité qui se retrouve dans la vie professionnelle. Ceux-ci sont présents, de façon latente, chez chacun de nous. Chaque besoin supérieur ne devient conscient que lorsque les besoins inférieurs sont satisfaits.



Cette théorie se transpose au niveau des besoins professionnels. En effet, les besoins primaires que sont la rémunération ou les moyens matériels sont les premiers besoins à satisfaire pour un agent, si on reste dans la logique de la théorie de Maslow.

Un agent qui n'aurait pas les moyens matériels (niveau 1) de travailler (pas de poste informatique propre, pas de bureau dédié par exemple) ne devrait pas être en situation de répondre aux missions ou aux tâches qui lui seront confiées.

De la même manière, la performance d'un collaborateur (niveau 5) peut se dégrader si celui-ci ne se sent pas reconnu par son équipe (niveau 3) ou tout simplement s'il n'a pas bien dormi (niveau 1).

Une autre approche de la motivation est présentée par Frederick HERBERG³. Pour lui, il faut considérer la satisfaction et l'insatisfaction au travail.

Le contraire de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction mais **l'absence de satisfaction**.

De la même manière, le contraire d'insatisfaction n'est pas la satisfaction mais **l'absence d'insatisfaction**.

Il explique que les facteurs d'insatisfaction sont relatifs aux conditions de travail, alors que les facteurs de satisfaction sont relatifs à l'épanouissement de l'individu dans son travail.

| FACTEURS D'INSATISFACTION | FACTEURS DE SATISFACTION |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Salaire <input type="checkbox"/> Conditions de travail <input type="checkbox"/> Système de contrôle par la hiérarchie <input type="checkbox"/> Statut, contrat <input type="checkbox"/> Sécurité au travail | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Réalisation de soi <input type="checkbox"/> Évolution de carrière <input type="checkbox"/> Autonomie <input type="checkbox"/> Responsabilités <input type="checkbox"/> Reconnaissance <input type="checkbox"/> Intérêt du travail |

Quelle que soit la grille de lecture utilisée, le manager devra donc explorer le niveau de satisfaction des besoins de ses collaborateurs.

Cet examen peut lui donner des clefs utiles de compréhension face par exemple à un agent négatif, ou réticent vis à vis d'une tâche confiée.

Par exemple, vous décidez de confier la mise en œuvre d'un processus labellisé (niveau 4) à un officier de bâtiment d'expérience alors que celui-ci considère qu'on ne l'écoute

³ Psychologue et professeur de management à l'université de l'Utah.

jamais (niveau 3) lorsqu'il propose des modifications dans les procédures de prises en charge des personnes détenues.

Dans cette situation, l'agent est quelqu'un de compétent (puisqu'il a déjà fait des propositions) mais démotivé (puisqu'il peut considérer que si on ne l'écoute pas c'est que ses propositions ne sont pas pertinentes).

5.4. Comment évaluer la motivation d'un agent ?

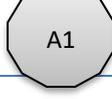
On va procéder de la même manière que pour l'évaluation du niveau de compétence.

Le questionnement dont on va faire preuve va néanmoins être différent.

- Quelle est son intérêt à faire cette activité ?
- Qu'est-ce qui lui plaît ?
- Comment se sent il ?
- Quelle confiance a-t'il dans la réussite de cette activité ?
- Exprime-t-il de la satisfaction (verbalement ou non) ?
- Comment évolue son savoir-être professionnel ? (+/-)

5.5. Définir le degré d'autonomie de ses collaborateurs

La conjugaison de l'analyse des compétences et de la motivation d'un agent permet de déterminer son niveau d'autonomie aussi appelé degré de maturité en management.

| MOTIVATION | COMPETENCE | AUTONOMIE | |
|------------|---------------|--|--------------------------------|
| Motivé | Compétent |  | Fort niveau d'autonomie |
| Non motivé | Compétent |  | Faible niveau d'autonomie |
| Motivé | Pas Compétent |  | Faible niveau d'autonomie |
| Non motivé | Pas Compétent |  | Très faible niveau d'autonomie |

Les cadres doivent manager en fonction du degré d'autonomie des collaborateurs en adoptant un style de management adapté.

L'objectif d'un manager est d'accompagner ses collaborateurs vers une plus grande autonomie.

Lois du manager :

| |
|---|
| Développer les personnes dont vous avez la responsabilité. |
|---|

| |
|---|
| Créer les conditions propices au développement de cette autonomie. |
|---|

6. ADAPTER SON STYLE DE MANAGEMENT EN FONCTION DU COLLABORATEUR

A chaque degré de maturité d'un collaborateur correspond un style de management. Ce degré de maturité peut varier pour un même collaborateur en fonction du contexte ou de la caractéristique de la tâche ou de la mission confiée.

En management on détermine 4 degrés de maturité :

A1 : incompetent / pas motivé (ou insécurisé)

A2 : incompetent / motivé (ou sécurisé)

A3 : compétent / pas motivé (ou insécurisé)

A4 : compétent / motivé (ou sécurisé)

Le tableau ci-dessous présente le style de management adapté en fonction du niveau d'autonomie du collaborateur.

| MOTIVATION | COMPETENCE | AUTONOMIE | Style de management adapté |
|------------|---------------|-----------------------------------|----------------------------|
| Motivé | Compétent | A4 Fort niveau d'autonomie | DELEGATIF |
| Non motivé | Compétent | A3 Faible niveau d'autonomie | PARTICIPATIF |
| Motivé | Pas Compétent | A2 Faible niveau d'autonomie | EXPLICATIF |
| Non motivé | Pas Compétent | A1 Très faible niveau d'autonomie | DIRECTIF |

Face à une personne très faiblement autonome, le manager est d'abord directif. Il cherche ensuite à développer des comportements managériaux plus relationnels.

Il explique, il mobilise, il reconnaît la progression de son collaborateur en adoptant un management explicatif.

Par la suite, l'agent semble plus autonome. Le cadre réévalue son degré d'autonomie et se place en position d'accompagnateur. Il cherche à associer l'agent. Son style devient participatif.

Enfin, l'agent est devenu autonome, le manager adopte alors un management délégué.

Evidemment cette progression est idéale, le cadre devra sans cesse prendre en compte le contexte et les enjeux en présence afin de faire preuve de discernement dans ses choix managériaux.

6.1. Les conséquences du choix du style de management

Le tableau ci-dessous présente les effets de l'application des différents styles de management. Le niveau optimal est en rouge. Adopter un style de management inadapté au degré de maturité d'un collaborateur peut produire des effets négatifs pour l'agent. La qualité du résultat attendu peut s'en ressentir également.

| Croisement styles de management/ caractéristiques du collaborateur | DIRECTIF | PERSUASIF | PARTICIPATIF | DELEGATIF |
|--|--|--|---|---|
| COMPETENT MOTIVE | Révolte, Fronde. Eventuellement, le travail est mal fait s'il est fait. | Critique ou « singe ». Perte de temps. | Plaisir partagé. Risque de perte de temps. | Maximum d'efficacité. Résultat maximum. |
| COMPETENT PEU MOTIVE | Maintien dans l'état (démotivation). Résultat aléatoire. | Irritation. Résultat aléatoire. | Intégration. Résultat attendu conforme. | Vécu comme confortable en l'absence de contrôle. Imprudent, résultat aléatoire. |
| PEU COMPETENT MOTIVE | Action sans capitalisation, démotivation. Qualité du travail restitué. | Entre dans l'action + Progrès rapides Résultat attendu conforme. | Vécu comme démarche démagogique. Risque de travail bâclé. | Démotivation + possibilité de mise en situation d'échec. Risque d'échec au niveau de la réalisation. |
| PEU COMPETENT PEU MOTIVE | Exécution mais satisfaction à court terme. Résultat attendu conforme. | Maintien dans l'état (démotivation). Attention à la perte de temps. | Vécu comme démarche démagogique, maintien l'état de démotivation. Absence de résultat. | Vécu comme un grand confort par la personne. Risque maximum : absence de résultat. |

Vert : état d'esprit du collaborateur ;
Noir : qualité du résultat ;
Rouge : croisement optimal.

7. COMMENT ACCOMPAGNER SES COLLABORATEURS VERS PLUS D'AUTONOMIE ?

- **connaître le collaborateur.** Pour savoir qui il est et identifier les leviers qui vont le faire agir. **En faisant** des points réguliers cela vous permet de mieux cerner sa personnalité, ses besoins, ses attentes et surtout les freins potentiels à l'action. Il est ainsi plus facile d'agir dans le sens des points énoncés plus bas.
- **le responsabiliser** : n'hésitez pas à lui confier des tâches à valeur ajoutée.
- **encourager la prise de risque** : être autonome c'est aussi sortir des sentiers battus et oser explorer des territoires inconnus avec les risques qui vont avec. Le droit à l'erreur ne doit pas être tabou. C'est de cette façon que l'on progresse.
- **lui donner confiance** : ses compétences sont ses premiers atouts. Si ces derniers sont trop justes pour lui permettre d'accomplir sa mission en toute sérénité, formez-le.
- **le piloter** : le rendre autonome ne signifie pas pour autant le laisser livré à lui-même. Faites des points réguliers, soyez à l'écoute des difficultés rencontrées... Sa confiance n'en sera qu'augmentée.
- **soyez reconnaissant : la récompense** financière ne dépend pas de vous, vous pouvez activer d'autres leviers comme une reconnaissance formelle lors de l'entretien annuel d'évaluation, au cours duquel vous mettez en avant la réussite individuelle. C'est aussi un excellent levier parmi d'autres, ou encore la proposition de rédaction d'une lettre de félicitation locale et/ou régionale selon le niveau d'implication et le niveau de réussite.
- **Instaurer des relations positives au travail** : cela commence tout simplement par se saluer, puis par être attentif aux autres en les observant, également en organisant ou contribuant aux moments de convivialité dans une équipe. Tout ceci aide à créer un climat de confiance, qui permet au collaborateur d'être dans de bonnes conditions pour se diriger vers plus d'autonomie dans son travail.

Développer l'autonomie d'un collaborateur, c'est avant tout l'aider à faire fi de la dépendance qu'il peut avoir vis-à-vis de sa hiérarchie et l'impliquer dans sa mission afin qu'il soit autonome.

8. CONCLUSION

Le manager doit :

- Evaluer en permanence l'autonomie des personnes et des groupes ;
- Créer les conditions propices au développement de cette autonomie ;
- Adopter, à un instant donné, le ou les styles de management que commande la situation.

Aucun style de management n'est, a priori, recommandé ; mais l'efficacité consiste à adopter, à un instant donné, le ou les styles que commande la situation.

Pour y arriver, le cadre doit utiliser sa compétence d'analyse et faire preuve de discernement dans ses choix managériaux.



Énap - 440, avenue Michel Serres - CS 10028
47916 AGEN cedex 9
www.enap.justice.fr
Intranet : <http://e-nap.enap.intranet.justice.fr>


École nationale
d'administration
pénitentiaire