

LE MANAGEMENT BANCAIRE

La nécessité du management

- Des clients de plus en plus averti ;
- Un environnement de plus en plus mouvant et complexe ;
- Une concurrence acharnée dans le secteur bancaire national et international.

D'où la nécessité et l'indispensabilité d'avoir des fonctions et un Management pour réguler de telles situations.

Que pourrait apporter une formation au management ?

Grande hétérogénéité des attentes :

- Donner un cadre : qu'est-ce que le management, et des outils,
- Aborder la dimension de la gestion des conflits,
- Favoriser la communication, les réunions,
- Apprendre à gérer son temps,
- Travailler en équipe,
- Mieux gérer les projets.

INTRODUCTION



Rappel

Le courant de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH), développé à partir du début des années 1990 avance deux arguments principaux.

- ☛ La fonction Ressources Humaines contribue à la stratégie de l'entreprise : elle joue un rôle clé aussi bien dans l'élaboration de la stratégie que dans la mise en œuvre de celle-ci.
- ☛ Le capital humain (c'est à dire les compétences individuelles et collectives des individus travaillant dans l'entreprise) constitue un avantage concurrentiel majeur, et devient donc une ressource stratégique pour l'entreprise.

Rappel

Ce courant de recherche en stratégie démontre en effet que c'est le fait de **détenir** et de **développer** des **ressources** rares et non substituables (technologiques, physiques, ... mais aussi humaines) qui constitue **l'avantage concurrentiel** d'une firme.

Les **Ressources Humaines** ne sont donc ni une donnée, ni une variable d'ajustement mais un **levier stratégique** pour **atteindre** les **objectifs** de la firme.

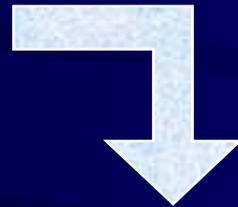
Rappel

Ce que nous enseigne la théorie des ressources est, en effet, qu'il y a quatre conditions pour que les ressources humaines constituent un avantage concurrentiel durable:

- Les ressources humaines doivent produire de la valeur pour la firme (en terme de variété des compétences amenées, de leur adaptation aux besoins de la firme) ;
- Elles doivent être rares (sur le marché du travail) ;
- Elles doivent être difficile à imiter (par les concurrents) ;
- Enfin, elles doivent être non substituables (par d'autres types de ressources).

Rappel

Dans un environnement en constante mutation, les établissements bancaires se doivent d'optimiser leur capacité d'adaptation ;



Chaque organisation doit déterminer la part du management des Ressources Humaines restant centralisée et la part du management pouvant être déléguée.



Rappel

Mieux gérer les Ressources Humaines nécessite en effet la mise en place d'un management de proximité des hommes dans l'organisation. La reconnaissance des hommes au quotidien sur le terrain est une nécessité pour une parfaite connaissance des potentialités des Ressources Humaines.

Cette reconnaissance n'est possible qu'avec l'émergence d'un management intermédiaire (de proximité) reconnu par l'organisation et capable, sur la base des pouvoirs qui lui sont délégués, de mettre en œuvre les savoir être nécessaires à un management responsable des ressources dont il a la charge.

La nouvelle problématique de la GRH

- **Face à un contexte changeant, la GRH développe la flexibilité, ce qui passe par une considération de l'individu en tant que ressource ;**
- **Les pratiques de management diffèrent selon les secteurs d'activité, les types d'entreprises et les pays**
- **La fonction ressources humaines est de plus en plus partagée et externalisée**
- **Le management des ressources humaines supplante la gestion des ressources humaines**

Les fonctions RH déléguées

- **Informer**
 - Clarté
 - Pertinence
 - Exhaustivité
- **Communiquer**
 - Questions ouvertes et fermées
 - Reformulations
 - Caractère prédominant
 - Transaction adulte

Les fonctions RH déléguées

- **Gérer**
 - Déterminer les objectifs
 - Evaluer les performances
 - Former
 - Promouvoir
- **Animer**
 - Conduire des séances de travail
 - Résoudre des problèmes
 - Piloter des projets

Définition...

Contrairement aux croyances communes, le terme management n'est pas un vocable anglo-saxon, mais un terme issu du vieux français, d'origine latine (de *manus*, la main), proche du verbe italien *maneggiare* (manier, conduire), officialisé par l'Académie Française en 1973.

Par abus de langage, le terme management est souvent employé pour « commandement, encadrement, gestion » et implique ce malentendu qui le lie à la notion de profit et en fait un terme fortement connoté. Le management aurait plutôt pour termes associés « stratégie, organisation, pilotage ».

Définition du management

- **Définition Americana Management Association :**
Gestion des ressources humaines et matérielles dans des unités d'organisation dynamiques pour obtenir des résultats visant à satisfaire les clients et à mobiliser le personnel.
- **Définition Massachussets Institute of Technology :**
Procédés consistant à saisir les opportunités et menaces de changement de l'environnement, à identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise et à développer des politiques et programmes pour atteindre les objectifs essentiels.
- **Définition courante :**
Ensemble des techniques et des méthodes de direction, de gestion et d'organisation permettant d'atteindre la plus grande efficacité.

Définition...

- ✘ **Qualité** : ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites.
- ✘ **Management par la qualité** (Qualité totale) : mode de management d'une entreprise, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres, visant la rentabilité à long terme par la satisfaction des clients, incluant des améliorations pour les membres de l'entreprise et pour la société (*systeme de management*)

Principales qualités et tâches du manager

L'expression en public

Être capable de savoir faire des présentations orales efficaces en public et notamment, de bien les préparer, de surmonter son trac, d'attirer l'attention de son auditoire, de se faire bien comprendre et de valoriser ses discours en se servant de gestes appropriés.

L'écoute attentive et la prise de notes

Être capable de développer la qualité de son écoute ainsi que ses capacités à synthétiser ce que l'on nous dit et de prendre des notes efficacement.

Principales qualités et tâches du manager

La conduite des entretiens professionnels, discussions & dialogues

Être capable de conduire des entretiens constructifs avec ses interlocuteurs professionnels et, notamment, déterminer quand solliciter ou provoquer une entrevue et de mener les discussions de façon efficace, en sachant ouvrir le dialogue, intervenir à bon escient, utiliser aux bons moments les différentes formes de questions et les reformulations...et conclure positivement.

Principales qualités et tâches du manager

La compréhension du fonctionnement des groupes

- Comprendre ce qui caractérise les groupes, leur fonctionnement, leurs modes de réactions spécifiques et leur évolutions ;
- Être capable de déterminer quand le travail en groupe est souhaitable, quelles difficultés il présente et comment intervenir au sein d'un groupe.

Principales qualités et tâches du manager

L'animation des réunions de travail et discussions de groupe

Être capable de contribuer à la réussite des réunions auxquelles vous êtes convié ou que vous organisez, en particulier, préparer une réunion, identifier les fonctions qui conditionnent le succès d'une réunion et animer un débat en groupe, de l'ouverture de la réunion à sa conclusion (distribution de la parole, orientation des échanges, maintien sur le sujet, contrôle des horaires, etc...).

Principales qualités et tâches du manager

La résolution des conflits

- Comprendre les origines et les raisons d'être des conflits, mais aussi leurs effets ;
- Être capable de mettre en œuvre les stratégies face aux conflits ainsi que les démarches résolutive envisageables et les attitudes recommandables, face aux conflits.

Quels outils pour manager ?

Structurer : les organigrammes

Une organisation désigne un ensemble de personnes regroupées en vue d'atteindre certains buts. L'organigramme en constitue une représentation, *«l'illustration d'une vision de l'organisation»*

Quels outils pour manager ?

Organiser :

Tout groupe au travail se caractérise par une division des tâches, une distribution des rôles, un système hiérarchique, ces éléments s'imbriquant étroitement. La division du travail est liée à la nature même des tâches effectuées, comme par exemple le circuit du document, qui exige une succession d'étapes, de l'acquisition à la mise en rayon. Reflet de cette nécessité, la gestion des ressources humaines s'appuie de manière croissante sur des fiches de poste mettant en parallèle les compétences requises, acquises, et à acquérir. L'élaboration de ces fiches nécessite réflexion et implication du personnel.

Quels outils pour manager ?

Formation continue : vers un management par les compétences.

L'évaluation : vers plus d'efficacité

Quels outils pour manager ?

Communication interne : vers plus d'adhésion

On définit la gestion des ressources humaines comme le moyen d'améliorer la productivité des organisations et la qualité des prestations qu'elles assurent. On inclut la communication interne dans les variables d'action à la disposition du gestionnaire pour réduire les écarts quantitatifs et qualitatifs entre les besoins et les ressources disponibles en personnel. En d'autres termes, une bonne communication interne est un facteur de synergie productive, chacun des agents situant au mieux l'objectif à réaliser et sa place dans l'effort collectif.

Causes de conflits : management

Visibilité et sens :

- ◆ Manque de clarté de la stratégie
- ◆ écart avec les valeurs antérieures
- ◆ Processus de décisions insuffisants ou peu clairs

Changements de toute nature :

- ◆ sans clarté
- ◆ sans accompagnement préventif ni curatif

Délégation et autonomie :

- ◆ Pas assez d'autonomie
- ◆ Trop d'autonomie sans accompagnement
- ◆ Trop d'autonomie sans moyens

Causes de conflits : management

Equilibre contribution-rétribution :

- ◇ déséquilibre
- ◇ manque d'équité

Style de management inadapté :

- ◇ Autoritarisme ou laxisme exagéré
- ◇ Gestion des relations et des conflits inexistante ou inadéquate
- ◇ Manque de reconnaissance

Causes de conflits : management

- ◆ Entretien annuel peu ou mal pratiqué ;
- ◆ Difficulté à prendre des décisions qui ne vont pas dans le sens de ce que l'équipe attend ;
- ◆ On prend des décisions sans demander l'avis des intéressés ; lorsque des décisions sont prises, les gens les subissent et n'y sont pas associés ;
- ◆ Les responsables doivent trouver l'équilibre entre le « dirigisme et la liberté ».

Causes de conflits : management

- ◆ Le management n'est pas très pesant ni rigide ;
- ◆ Un management qui compose avec ses ressources en personnel « on est obligés de faire avec » ;
- ◆ Problèmes de communication et d'information ;
- ◆ Absence d'objectifs précis et de résultats à atteindre.

« La satisfaction est la seule théorie de management »

Pyramide des sources de motivation

Les motivations s'expliquent au travers de la notion de besoins :

▶ **MASLOW**



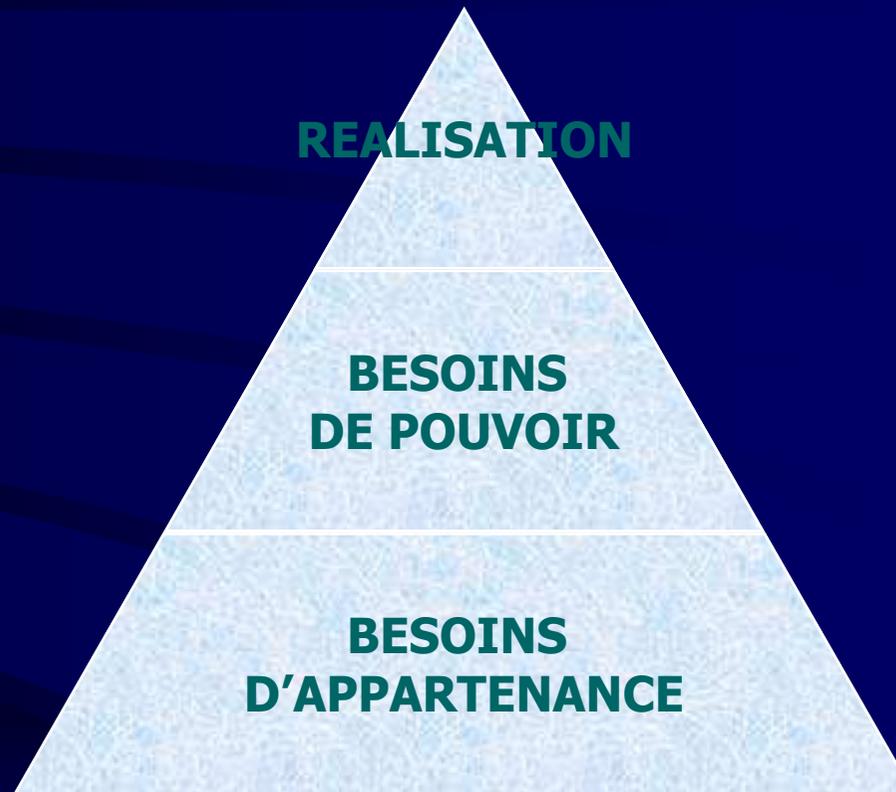
Pyramide des sources de motivation

► PORTER



Pyramide des sources de motivation

▶ MAC CLELLAND



Approches du Management

On peut approcher le management selon deux approches :



Approches du Management

❖ Le management stratégique

- définition des orientations, clarification des missions
- définition d'une GPEC
- mobilisation des énergies par la définition de projets concertés
- définition et mise en œuvre d'une politique de communication interne
- gestion des changements et des évolutions

Approches du Management

❖ Le management opérationnel

- formalisation « souple » des méthodes et procédures de travail;
- mise en place d 'un management participatif par objectifs;
- définition d 'un système d 'évaluation de l 'activité et des compétences reconnu par les acteurs concernés;
- légitimité statutaire \Rightarrow légitimité managériale;
- développement des compétences techniques et relationnelles par la formation.

Approches du manager

- Intérêt faible pour le personnel de l'entreprise : **démissionnaire**
- Privilégie le personnel sans tenir compte de l'entreprise : **utopiste**
- Identification au personnel : **démagogue**
- Privilégie l'entreprise sans tenir compte du personnel :
technocrate
- Equilibre des trois pôles : **démocrate**
- Privilégie l'entreprise et le personnel : **missionnaire**
- Identification à l'entreprise : **mercenaire**

Les rôles du Manager

Les rôles interpersonnels

- le symbole : fonction rattachant son unité à l'environnement interne et externe.
- le leader : responsable du travail de ses collaborateurs
⇒ savoir motiver, conciliant les besoins individuels avec les objectifs.
- l'agent de liaison entre de nombreux acteurs/contacts : collaborateurs, hiérarchie, partenaires, fournisseurs...

Les rôles du Manager

Les rôles liés à l'information

- observateur actif de son environnement pour le compte de son équipe
- diffuseur : collecte, tri d'informations puis diffusion
- porte parole : rend compte à sa hiérarchie, communique avec ses interlocuteurs externes

Les rôles du Manager

Les rôles décisionnels

- entrepreneur : améliore la structure dont il a la charge, l'adapte aux changements et évolutions ⇒ projets
- régulateur : gère les contraintes et les perturbations
- gestionnaire de ressources : répartit les ressources et contrôle leur utilisation
- négociateur

Gérer des paradoxes et des contradictions

- Centraliser ⇒ déléguer
- faire respecter les contraintes ⇒ entretenir la paix sociale
- manager les personnes ⇒ manager les équipes
- préserver une stabilité ⇒ initier les changements
- informer ⇒ différer l'information
- aller vite ⇒ prendre le temps
- obtenir des résultats rapides ⇒ garantir la qualité
- traiter l'accessoire ⇒ traiter l'important
- obtenir des résultats ⇒ entretenir un bon climat
- travailler sur le CT ⇒ anticiper le MT
- imposer ⇒ consulter

Les pièges

Le Manager doit éviter de se retrouver dans de telles situations :

- L 'omniscience
- L 'omniprésence
- La rationalité absolue
- L 'adhésion unanime
- Une équipe à son image

Les nouveaux rôles du manager

- Gérer et contrôler ⇒ stimuler et coordonner
- montrer l'exemple ⇒ accompagner
- réaliser ⇒ décider
- transmettre des directives ⇒ faire comprendre les décisions
- définir les fonctions ⇒ confier les missions
- avoir des idées ⇒ faire émerger les idées
- gérer l'existant ⇒ améliorer l'existant, innover
- gérer et animer des individus ⇒ gérer et animer une équipe

Les styles de management

Style passif

- Caractéristiques :
 - Application des directives et des règlements
 - Conviction qu'il faut mieux ne pas prendre d'initiatives
 - Crainte de ne pas être gardé
- Conséquences :
 - Frustration, recherche d'accomplissement en dehors de l'entreprise

Les styles de management

Style fraternel

- Caractéristiques :
 - Recherche l'approbation, l'acceptation par les autres
 - Conviction qu'un climat amical vaut mieux que des contraintes imposées
 - Crainte d'être mis à l'index
- Conséquences :
 - Non résolution des problèmes, fragilisation de l'équipe

Les styles de management

Style autoritaire

- Caractéristiques :
 - Accomplissement par l'affirmation, la directive
 - Conviction que l'homme répugne au travail
 - Peur de ne pas atteindre les résultats
- Conséquences :
 - Soumission, démobilisation de l'équipe

Les styles de management

Style bureaucratique

- Caractéristiques :
 - Négociation et pragmatisme face à des intérêts opposés
 - Conviction que le compromis est la voie pour trouver des solutions
 - Difficulté à s'engager à fond
- Conséquences :
 - Approche médiane sans réelle optimisation de la performance de l'équipe

Les styles de management

Style participatif

- Caractéristiques :
 - Accomplissement par le travail d'équipe
 - Conviction que l'efficacité passe par la conjugaison constante des besoins individuels et collectifs
 - Besoin de s'engager et de participer aux décisions
- Conséquences :
 - Mobilisation, plus grande productivité de l'équipe

Les styles de management

Style directif

- recherche la performance, c'est le décideur, peu influencé par ses collaborateurs
- nécessaire quand l'activité démarre, sécurise les personnes dépendantes
- sait donner des points de repère
- fixe des objectifs
- traite les conflits en face à face
- prend des risques
- défend les intérêts de l'entreprise
- fait passer les messages

Les styles de management

Style technocrate

- tout est centré sur les résultats, les objectifs, il n'y a pas de place pour les individus. Cherche le coupable. Les membres de son équipe sont passifs, c'est lui qui décide.
- N'accepte aucune influence
- assure son pouvoir par la compétence technique
- ne se préoccupe pas des conséquences humaines
- tranche en permanence
- entretient la compétition pour la compétitivité

Les styles de management

Style persuasif

- sait fonctionner avec des objectifs et des individus, s'appuie sur le groupe. Cherche à accroître les compétences, stimule son équipe. Tient compte des remarques et décide. Peu influençable mais sait écouter.
- Intéressant dans une équipe dont l'activité est déjà un peu installée, chacun peut se positionner, développe l'autonomie.
- Manage avec des hommes pour atteindre des résultats
- donne envie à chacun de se fixer des objectifs
- défini et mobilise les potentiels
- reconnaît le droit à l'erreur
- utilise les conflits
- a une vision et sait la partager

Les styles de management

Style utopiste

- confond ses rêves et la réalité, le possible et l'impossible. Change pour changer.
- Met la pression sans s'en rendre compte.
- Ne concrétise pas
- veut être moderne avant tout

Les styles de management

Style associatif

- fonctionne par la communication. Proche du terrain, sait développer l'indépendance. Associe l'équipe à ses décisions et tient compte de leur avis.
- Présence importante pour la gestion de processus transversaux.
- Instaure de très bonnes relations
- établit un esprit d'équipe
- donne des responsabilités
- développe les compétences
- fait remonter l'information
- prend en compte les intérêts des individus

Les styles de management

• **Le paternaliste (-)**

- n 'accepte pas les conflits. A du mal à s 'imposer. Annonce le résultat s 'il est bon mais dans le cas contraire ... manque de fermeté.
- Veut oublier qu 'il est chef
- a besoin d 'être aimé des ses collaborateurs
- nie les désaccords
- fonctionne à la côte d 'amour
- fait comme si on était une grande famille

Les styles de management

- **Le délégatif (+)**

- fonctionne dans la clarté. Les règles du jeu sont définies, les systèmes de contrôle, les fonctions de chacun.
- Suit l'activité par tableaux de bord précis.
- Instaure des relations basées sur le respect mutuel.
- Organise le travail
- planifie l'activité
- prend du recul

Les styles de management

- **Le bureaucrate (-)**

- A tellement de procédures à suivre qu'il est de plus en plus isolé de son équipe. Remplace les contacts par des notes. Confond activité et résultats.
- N'assume pas les aspects hiérarchiques
- étouffe les conflits
- a peur du changement
- ne veut prendre aucun risque

Les styles de management

•Le réaliste (+)

- il sait s 'adapter avant tout. Formalise le strict nécessaire. Négocie facilement. Veut réussir et sait qu 'il réussira avec son équipe.
- Instaure des relations de confiance.
- Négocie les objectifs
- consulte pour les décisions
- s 'adapte en souplesse
- tire profit de l 'expérience
- trouve des solutions gagnant-gagnant
- forme la complémentarité des compétences
- est disponible

Les styles de management

• L'opportuniste (-)

- manage avant tout pour lui même, pour sa carrière. Peut changer d'avis aussi souvent que nécessaire. Dans son équipe l'implication diminue, l'anxiété augmente, la méfiance se développe. Le flou est permanent.
- Veut le pouvoir pour lui seul
- installe des relations hiérarchiques basées sur le marchandage
- a du mal à trouver la bonne distance
- instaure la loi du chacun pour soi
- pratique la consultation « bidon »

Le management situationnel

comment développer l'autonomie de ses collaborateurs

- **collaborateur incompetent, résistant ou insécurisé** ⇒
Management directif
- **collaborateur incompetent, volontaire ou confiant** ⇒
Management persuasif
- **collaborateur compétent, résistant ou insécurisé** ⇒
Management associatif
- **collaborateur compétent, volontaire ou confiant** ⇒
Management délégatif

Développer le management en situation

- Manager une équipe c'est gérer des hommes à chaque instant, en fonction des missions particulières de chacun et dans un environnement changeant.
- Le style de management dépend donc :
 - du contexte spécifique
 - de la personnalité, de la fonction et du style du collaborateur
 - du degré d'autonomie qu'il faut laisser à chacun et qui varie suivant les compétences et la motivation des personnes

POSITIONS DU PERSONNEL

- **Les passifs** : légitimistes-stabilisent
- **Les engagés** : soutien à priori
- **Les hésitants** : négocient-donnant/donnant
- **Les concertatifs** : non alignés-soutien à postériori
- **Les opposants** : militants-signalent ce qui va mal

LES ATTITUDES

- **Le bagarreur :**
 - Rester calme, ne pas se laisser entraîner, utiliser les moyens collectifs de travail
- **Le sage :**
 - Utiliser ses points de vue, l'amener à une forte contribution
- **Le timide :**
 - Poser des questions faciles, valoriser ce qu'il dit d'intéressant

LES ATTITUDES

- **Le rusé :**
 - Utiliser les questions en retour pour cerner sa position
- **Le passif :**
 - L'interroger sur ses activités, l'amener à donner des exemples
- **Le bavard :**
 - L'interrompre pour limiter son temps de parole

LES ATTITUDES

- **L'opposant :**
 - Utiliser ses connaissances et expériences, valoriser ce qui est constructif
- **Le professeur :**
 - Utiliser le travail de groupe pour relativiser ses théories

RESOLUTION DE PROBLEME

- Identification des causes :
 - Machines, matière, milieu, méthodes, main d'œuvre
- Analyse et sélection des causes :
 - Urgence, importance, pouvoir d'action, capacité à trouver des solutions
- Recherche de solutions
- Sélection des solutions :
 - Priorité, efficacité, facilité de mise en place, acceptabilité par le personnel
- Mise en œuvre :
 - Description de l'action, résultat attendu, responsable, calendrier, ressources à obtenir, indicateur de contrôle

La définition d 'objectifs

- Les principaux facteurs clés pour l 'amélioration de la performance d 'une équipe :
 - objectifs précis
 - niveau de performance clairement fixé et régulièrement mis à jour
 - implication de tous
 - clarification des rôles
 - comment font les meilleurs?
 - Entraide et support mutuel
 - capacité à changer de méthode ou à la faire évoluer.

La définition d 'objectifs

• Les critères de qualité des objectifs :

- exprimés et clarifiés
- vérifiables, quantifiables
- définis dans le temps
- spécifiques et personnels
- doivent tendre vers un résultat
- réalistes
- ambitieux
- réalisables, assortis de moyens
- avec des points de contrôle
- importants (en qualité) et peu nombreux (en quantité)

La délégation

- **Qu 'est-ce que déléguer ?**

- Confier à une personne la mission d 'atteindre un objectif en lui donnant une certaine latitude dans le choix des moyens.
- On ne peut déléguer que ce sur quoi on a pouvoir ou autorité
- on ne peut déléguer qu 'une partie des pouvoirs qu 'on a.

La délégation

- **Les règles du jeu à aborder au cours d'un entretien de délégation :**
 - **co-responsabilité : le responsable garde la responsabilité finale du résultat, le collaborateur est responsable devant sur hiérarchique**
 - **droit de dire NON. La délégation est proposée pas imposée**
 - **définir le niveau d'autonomie. Préciser les procédures à respecter vis à vis des décisions à prendre, du choix des moyens. Préciser l'étendue de la marge de manœuvre.**
 - **Définir le droit à l'erreur.**
 - **La délégation est irréversible.**
 - **Contrôler pour aider. Le responsable se met à la disposition de son collaborateur dans le cas où il aura besoin d'informations ou de conseils. Déléguer c'est permettre au collaborateur de réussir. Il n'y a pas de délégation sans contrôle.**

La délégation

• Préparer la délégation :

- la délégation est un outil de motivation et de meilleure gestion du temps pour le responsable.
- Accepter la prise de risque
- accepter de ne plus tout savoir sur tout
- accepter qu'il y ait un autre expert dans ce domaine
- être prêt à reconnaître la compétence de l'autre.
- Vérifier que le délégataire est bien motivé
- vérifier que les domaines d'activité et les expériences du délégataire sont bien en rapport avec l'objet de la délégation.