

## FORMATION

## Le management situationnel

La fonction de manager, comme quelques autres fonctions “humaines”, nécessite des compétences peu formalisables. Cependant, il est possible de dégager quelques grands axes de comportements et de connaître quelques techniques qui indiquent les pistes de réflexion à mener pour s’améliorer dans cette fonction.



Jean-Jacques  
Néré

Directeur

IDFM\*

Ce que l’on entend généralement par “management d’une équipe” est la façon dont une personne en situation de responsabilité hiérarchique s’y prend pour donner des directives, organiser le travail, favoriser la motivation des personnes qui la constituent, afin que l’ensemble de cette équipe travaille avec efficacité à l’atteinte des objectifs qui lui incombent.

### LA DOUBLE APPARTENANCE DU MANAGER

Un nouveau manager doit, tout d’abord, prendre conscience qu’il appartient à deux cercles : le cercle de ses pairs, composé des autres managers de même niveau que lui, et le cercle que constitue l’équipe qu’il a directement sous sa responsabilité. La vision qu’il a des choses, le rôle qu’il a à jouer sont évidemment distincts quand il passe de l’un à l’autre. C’est de cette double appartenance dont nous allons tout d’abord parler.

#### ■ Appartenance au groupe de ses pairs

C’est au sein de ce groupe qu’il a, normalement, la vision la plus large des choses. Il devra apprendre à raisonner de façon globale, c’est-à-dire

à intégrer à son raisonnement d’autres considérations techniques, ainsi que des considérations économiques, financières, humaines. Il devra apprendre à se plier à des arbitrages auxquels il participera. Cela nécessite de mettre de côté en partie les intérêts de son service quand les impératifs de l’intérêt général de la direction sont en jeu.

On attendra de lui qu’il représente son équipe. Il devra, à ce titre, exprimer les contraintes liées aux missions de son entité. S’il ne les énonce pas, elles ne seront pas prises en compte par sa faute. S’il leur donne une importance disproportionnée, il risquera de ne plus être crédible à plus ou moins court terme.

#### ■ Appartenance à l’équipe qu’il dirige

Le manager appartient à son équipe, et partage ses préoccupations. Il est important que ses collaborateurs ne le sentent pas “déphasé” par rapport à eux. Cependant, il représente également la direction dans son ensemble et doit, à ce titre, faire valoir, quand il en est besoin, les contraintes des autres services, voire des autres directions. Il est, pour son équipe, le représentant qualifié de la hiérarchie de l’entreprise. S’il se contente

de transmettre en ne prenant pas à son compte l’ensemble du raisonnement ayant conduit à la décision, il perdra auprès de son équipe sa crédibilité de manager.

#### ■ Quelques principes de base...

Intéressons-nous maintenant à l’attitude du manager face aux membres de son équipe dans son fonctionnement interne. Il est quelques principes sur lesquels tous les théoriciens actuels du management s’accordent et qui doivent guider le manager dans sa recherche d’efficacité :

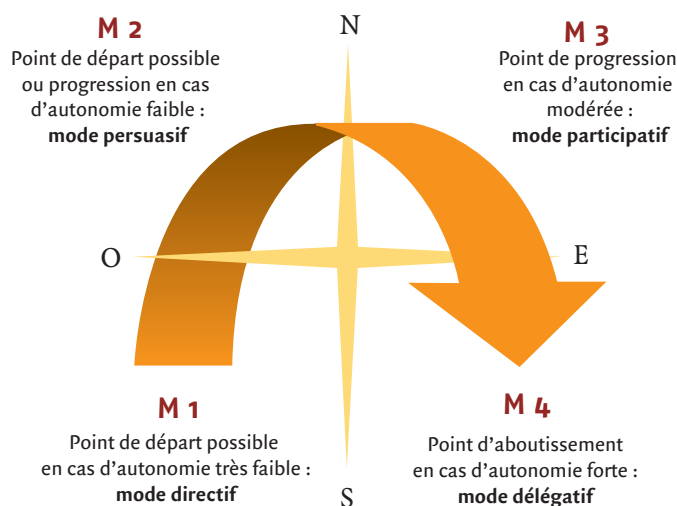
- la recherche de l’autonomie maximum des membres de son équipe : un manager est fort de la force de son équipe ;
- la volonté de déléguer : corollaire de l’assertion précédente, cette volonté doit être une préoccupation constante du manager. Mais, entendons-nous, le devoir de contrôle périodique des résultats est indissociable de la notion de délégation ;
- le souci de développer les compétences individuelles et collectives, pour accroître l’autonomie des membres de l’équipe.

#### LE “MANAGER JARDINIER”

Il ne viendrait pas à l’idée d’un jardinier de tirer sur les tiges des plantes qu’il fait pousser pour les faire grandir plus vite. De même, un manager ne peut pas “forcer” un collaborateur, ou une équipe, à être performant. Il faut la conjonction de trois facteurs : la compétence, les conditions permettant la performance, et

\* IDFM est, au sein du CFPB, en charge des formations inter et intra-entreprises, de l’expertise du contenu des diplômes et de la prospective portant sur les compétences métiers.

## LE MANAGEMENT SITUATIONNEL



enfin la motivation. Aucun de ces facteurs ne se décrète ni ne s'impose. En revanche, de même que le bon jardinier s'assurera que l'exposition solaire, l'arrosage, les engrais nécessaires soient bien adaptés à la croissance de la plante, le bon manager fera en sorte que les conditions matérielles et organisationnelles permettant l'accomplissement des tâches, les compétences professionnelles, les facteurs de motivation de ses collaborateurs soient réunis.

Si l'une de ces composantes manque, la performance de l'équipe entière ne sera pas au rendez-vous. Il en est bien entendu de même avec le développement des compétences.

### VERS UN "MANAGEMENT SITUATIONNEL"

Cette recherche d'autonomie croissante de ses collaborateurs est à la base de ce qu'on appelle le "management situationnel". Il s'agit d'adapter les relations manager/managé à la situation d'autonomie et de compétence d'un collaborateur donné sur un sujet donné (graphique).

Lorsque le collaborateur n'a pas toute la compétence requise, il est clair que le manager ne pourra pas lui donner d'emblée une forte autonomie : ce ne serait bon ni pour lui ni pour l'entreprise.

Le manager doit alors créer les conditions de l'acquisition de cette compétence. Il dispose pour cela de plusieurs moyens : formation, intégration dans une équipe comprenant des personnes ayant déjà la compétence, etc.

Cette situation peut justifier une position directive au départ, notée M1,

migrant le plus rapidement possible, dans un souci "pédagogique", vers une position M2 dans laquelle le manager explique et justifie les décisions prises, tout en restant à l'origine de l'exposé des méthodes. Lorsque le collaborateur a, au moins pour l'essentiel, la compétence technique requise, le manager pourra passer au stade M3, dans lequel c'est le collaborateur qui prendra l'initiative de trouver l'organisation qui convient à sa façon de faire, à la façon dont il exerce ses compétences. Après avoir constaté, en situation professionnelle, le bien fondé de l'autonomie accordée à son collaborateur, le manager pourra se situer enfin au stade M4, qui est celui de la délégation. Manager et managé sont capables de mettre en relation objectifs réalistes et moyens à mettre en œuvre, systèmes d'informations, d'alerte, de décision, de contrôle, et de passer véritablement un "contrat d'objectifs et de moyens", en un mot de pratiquer une véritable délégation. C'est là l'aboutissement de toute cette démarche. ■

## ERRATUM

Dans le hors-série de la Revue Banque n°679 d'avril 2006, consacré à la formation tout au long de la vie, une erreur s'est glissée dans l'article de Bertrand Adam (p. 26), intitulé "Les formations en alternance : du bac à

bac+5". Le tableau présentant la formation diplômante en Bretagne n'était pas compréhensible. Toutes nos excuses à l'auteur et à nos lecteurs. Il fallait le lire comme suit :

### La formation diplômante en Bretagne

DIPLOMES	BRETAGNE INTERBANCAIRE Rennes	
	PARTENAIRES PÉDAGOGIQUES	PARTENAIRES D'ACCUEIL
<b>BTS Banque</b>	Lycée Le Lykès/CFPB (Quimper) CFA des métiers de la banque et de la finance (Rennes)	Lycée  CFPB
<b>LPB</b> (1 groupe actuellement, demande d'un 2 <sup>e</sup> groupe en cours)	Université Rennes I/CFPB	Université Rennes I
<b>LPB</b>	Université de Bretagne Ouest (Brest)/CFPB	Université de Bretagne Ouest (Brest)
<b>Master 2</b> Carrières bancaires et financières (projet)	Université Rennes I/CFPB	Université Rennes I