

# **F**ace à la crise, comment mobiliser le management de proximité et retrouver des leviers de performance ?

## Retours d'expériences dans la banque

La transformation du métier de banquier et les effets de la crise stigmatisent le rôle des managers. On attend d'eux qu'ils explicitent et accompagnent de multiples changements au sein de leur équipe, qu'ils s'efforcent de maintenir le climat social, qu'ils améliorent continuellement leurs performances dans un contexte économique tendu.

Faible visibilité stratégique, abondance de changements, de missions et de messages, certains directeurs d'agence, chefs de service ou cadres intermédiaires se sentent pris à la gorge, dépassés, déboussolés.

De nouvelles approches pragmatiques émergent aujourd'hui pour les aider à se repositionner, à mieux affronter un futur devenu plus complexe et incertain, et à mieux préserver la performance de l'entreprise.

**Pour soutenir leurs managers, les banques combinent souvent plusieurs approches, avec des résultats contrastés.**

- des formations « comportementales », complétées par des actions de « coaching » : plutôt bien accueillies, elle **peinent à produire des effets tangibles** dans la durée.
- de nouveaux référentiels managériaux : s'ils donnent des repères, leurs aspects parfois procéduriers peuvent être perçus comme contraignants, et **contraires à une recherche d'autonomie et de pro-activité.**
- des Projets d'Entreprise : censés cadencer la transformation, ces programmes souffrent de ne pas être très différents les uns des autres, et de ne mobiliser qu'un 1<sup>er</sup> cercle de managers. Les chefs de service et directeurs d'agence n'en retiennent finalement qu'une liste abondante de sujets dont **la cohérence et la mise en œuvre sont difficiles à tenir dans la durée.**

**Ces démarches peinent à entraîner les managers dans un véritable processus de transformation et de performance.**

**Face à ces constats, la Démarche d'Amélioration des Performances (DAP) mise au point et expérimentée dans la banque constitue une alternative innovante.**

Si elle est au premier abord une méthode, dont certains aspects sont empruntés aux démarches qualité, la DAP est l'expression concrète d'une **démarche de management local** visant à :

~ fédérer les équipes autour d'un **sens commun** face à un environnement devenu complexe

~ repositionner le manager de proximité dans un rôle d'**animateur – entrepreneur** qu'il avait parfois délaissé pour se confondre en exécutant ou en expert.

~ à retrouver des **leviers de performance** sur des bases simples, au moment où les capacités d'investissement de l'entreprise deviennent plus limitées.

# 4 étapes proposées au manager de proximité et à son équipe

## Contrat de Progrès

- Dans les banques, la pratique des objectifs « descendants » reste prégnante. La négociation d'un contrat de progrès spécifique avec chaque manager est moins commode, et peut engendrer une certaine diversité des critères de pilotage. C'est pourtant l'acte fondateur d'un nouveau schéma de relation et la condition d'un réel engagement.
- Certains managers (dans les fonctions supports) peuvent éprouver une difficulté à situer leur contribution à la performance globale, et à donner ce sens à leurs équipes. De plus, une certaine confusion peut demeurer dans les esprits entre objectifs de résultats et de moyens.

## Diagnostic et recherche de Solutions

- Par souci d'industrialisation, les banques aiment à déployer vers les équipes des packages de solutions, faits de méthodes et d'outils, parfois aidés de cabinets externes.
- Si ces solutions sont bonnes a priori, leur mise en œuvre pêche souvent, parce que ces instructions sont trop nombreuses ou devenues illisibles, parce qu'elles sont vécues comme imposées, parce que des particularités locales les rendent inapplicables, ou parce que des freins plus « secrets » n'ont pas été appréhendés.
- Il faut redonner au manager de proximité cette capacité d'ingénierie des solutions.

## Revue des Actions et des Performances

- Dans les réseaux d'agences, les « revues de compteurs » orientées produits restent courantes. L'analyse rigoureuse et partagée des performances est encore rare.
- Au siège, le management des performances paraît souvent plus diffus, focalisé sur la production d'un reporting et peu d'animation autour.
- Globalement, le management en continu de la performance est un sujet où la hauteur de marche est importante dans les banques, plus enclines à se mobiliser sur des projets ou des campagnes.
- S'ajoute souvent une carence en indicateurs pour piloter cette performance, sur les critères non directement commerciaux ou financiers.

## Plan Local de Progrès

- Certains managers se résignent vite, arguant qu'ils n'ont pas tous les leviers à disposition. C'est la faute d'autrui, avec des tensions rituelles entre réseau et siège.
- Pourtant, la pratique de diagnostics avec les équipes permet d'identifier des solutions « à sa main », des bonnes pratiques de bon sens. Elles permettent souvent de régler nombre de difficultés, au-delà des préjugés.
- La planification et la mise en œuvre des solutions est de la responsabilité du manager de proximité. Cette autonomie doit s'exprimer dans le respect des règles et rôles définis dans l'entreprise.

## En résumé

La Démarche d'Amélioration des Performances, vise à stimuler et à accompagner les **prises d'initiatives** du manager de proximité, à l'encourager à **exploiter toutes ses marges de manœuvre**, avec le souci constant d'**entraîner son équipe** et d'améliorer sa contribution à la performance de l'entreprise.

La DAP est une **démarche « en continu »**, intégratrice de l'ensemble des dispositifs de management en place, réactualisée en fonction de l'évolution des priorités et objectifs de performance de l'entreprise.

Son cycle compte 4 étapes (ci-dessus). Elles sont simples, mais porteuses de changements profonds.

qui favorise la cohésion et la créativité des équipes,  
et qui renforce la capacité à affronter les changements.

# 6 facteurs clés de succès

## Montrer l'exemple

La **cohérence** et l'**exemplarité** sont clé.

Directeurs, cadres intermédiaires et managers de proximité doivent être **solidairement engagés** dans la démarche, chacun sur un contrat de progrès propre à son périmètre de responsabilité.

Le déploiement DAP peut être partiel (sur une seule direction) ou global. Mais souvent, le déploiement intégral sera réclamé par souci d'entraînement et pour mieux traiter les sujets à caractère transverse.

## Expérimenter

L'expérimentation consiste à tester la DAP sur un échantillon de managers. représentatifs des différentes familles d'activités et d'équipes (selon la taille et la complexité de l'entreprise).

Elle permet d'**adapter** la démarche à la culture de l'entreprise, d'en **démontrer** sa valeur ajoutée, et de mieux **entraîner** les autres populations ensuite.

## Former et accompagner

Une formation basée sur des mises en situations concrètes est requise. (de l'ordre de 2 à 3 demi-journées). Notre expérience relève en effet que nombre de managers :

- peuvent éprouver des difficultés à qualifier la notion de performance pour leur entité.
- ne sont pas familiers avec la pratique des diagnostics (exploration des causes) et sont portés immédiatement vers l'action.
- ne se perçoivent pas toujours comme des animateurs d'équipes (dans les services du siège notamment),

## Disposer d'un bon outil

Cet outil mis à la main de chaque manager permet dans un premier temps de :

- **tracer les étapes** DAP (du contrat de progrès initial au plan local de progrès).
- suivre l'**avancement des actions et des indicateurs** de performance attendus.

C'est aussi un instrument de communication et d'interaction entre manager et son N+1, entre le manager et son équipe.

## Motiver et reconnaître

Pour que la DAP puisse s'ancrer dans les comportements, il est recommandé de **intégrer aux critères et aux processus d'évaluation** des managers.

Dans un 1<sup>er</sup> temps, on placera la DAP au registre des critères qualitatifs pour valoriser la bonne application de la méthode plutôt que la seule atteinte des objectifs de performance.

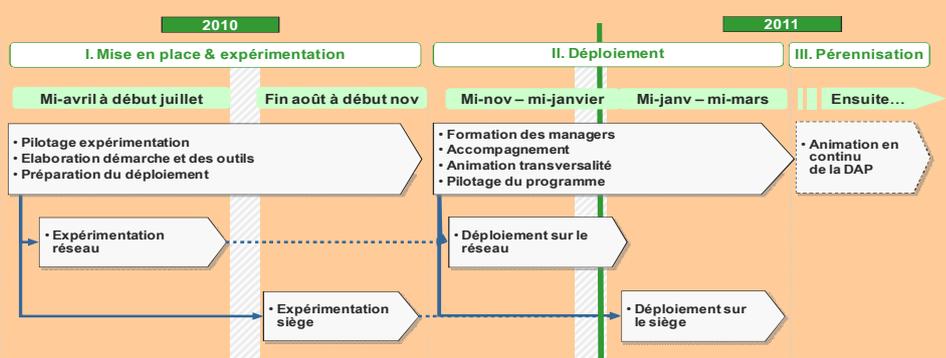
## Animer la transversalité

Valoriser actions et les progrès réalisés ne suffit pas. Il faut aussi partager les travaux et entretenir une animation entre les entités.

Ces **passerelles** sont nécessaires pour dynamiser l'ensemble, promouvoir les bonnes pratiques, instruire les sujets transverses.

La DAP doit favoriser l'ouverture et l'échange, et non conduire au retranchement des managers.

## Calendrier type pour une banque régionale



## Redonner des marges de manœuvre au management de proximité – une nécessité.

- Le fonctionnement des banques françaises reste traditionnellement centralisé. Les stratégies, organisations, processus ou objectifs sont déterminés par un noyau central et se déploient pour exécution vers l'aval. **Aujourd'hui, la mise en œuvre ne suit plus.** La diversité des situations, la complexité et la vitesse des transformations ont souligné progressivement les limites de cette **segmentation stricte des rôles** (entre ceux qui conçoivent et ceux qui appliquent).

- S'inspirant des entreprises industrielles, nombre de démarches participatives ont fleuri dans les banques ces 15 dernières années (**Démarche Processus, Projets Qualité...**), dans le but de mobiliser les équipes dans des dynamiques de créativité et d'amélioration continue. Mais ces initiatives peinent à entraîner les managers. **Ils les jugent encore théoriques, imposées, éloignées** de leurs préoccupations et urgences au quotidien. Souvent, le soufflet retombe.

**Une vérité demeure cependant...** L'analyse comparée des performances entre entités d'une banque par exemple montre que, à contexte équivalent, l'action du **manager local fait manifestement la différence**, dans sa capacité à **trouver des solutions adaptées** à son écosystème, à **mobiliser**, à **accompagner**, à **piloter**.

- la compréhension des freins est plus aisée au plus proche du terrain,
- les idées venant des équipes sont souvent les plus simples et les plus efficaces,
- l'entraînement des collaborateurs passe d'abord par leur hiérarchie immédiat.

**La DAP présentée ci-avant est une démarche qui, au stade de fonctionnement et de maturité actuel des banques, favorise cette montée en puissance nécessaire des managers de proximité.**

## La DAP, une démarche qui produit des résultats

Notre expérience de la DAP dans la banque de détail est encourageante.

- **Elle motive, engage et fédère** : les managers peuvent la mettre à leur main, en cohérence avec leurs préoccupations, ils disposent de nouveaux champs d'actions. Investis de la définition des enjeux de progrès, animateurs de la démarche vis-à-vis de leur propre équipe, ils y voient un moyen de donner plus de sens à leur rôle de manager et de se repositionner. Etendue à l'entreprise, elle suscite une évolution sensible de l'ensemble des comportements managériaux.
- **Elle améliore les performances, graduellement** : les actions d'améliorations issues de la DAP sont en général nombreuses mais simples. Dans un premier temps, elle permet de réduire l'écart-type de performances entre les agences, notamment sur des registres comme le niveau d'activité commerciale, la maîtrise des risques et la satisfaction client (taux de décroché, qualité d'accueil...). Dans un 2<sup>ème</sup> temps, la DAP permet d'engager les équipes sur des réflexions plus difficiles visant à atteindre une meilleure efficacité économique.