

## Se former pour mieux encadrer

Par Céline Lacourcelle

Autodiagnostic, échanges d'expériences, mise à disposition d'outils..., les formations au management sont plébiscitées dans la finance. Mais pas encore assez répandues.

L'art du management fait l'objet de thèses, d'envolées lyriques et de nombreuses pages noircies par les professionnels des ressources humaines. A l'épreuve de la réalité de l'industrie financière, ces derniers doivent s'adapter. D'autant plus que le manager y est souvent un expert qui a été promu, constate **Odile Mohan**, DRH France du Credit Suisse. « *Les financiers sont des personnes éminemment cartésiennes et formalistes. Ils sont structurés*, estime **François Enius**, directeur associé du cabinet conseil en management Absylone. *Pour eux, tout doit suivre un process très méthodologique. L'humain y a rarement sa place.* » Le management devient donc une

question de technique à maîtriser. « *L'approche de ces cadres est ainsi très rationnelle*, souligne **Bertrand Déroulède**, manager à la **Cegos**. *Cela ne correspond pas vraiment à l'essence même du management qui est de composer en permanence avec des individualités.*

» En outre, dans les milieux financiers, la confidentialité reste la règle, note **Maurice Imbert**, directeur associé du cabinet Inergie **Management**. « *L'expertise et la technicité font que la qualité du management est reléguée au second plan, même si les entreprises commencent à découvrir le facteur humain*, explique-t-il. *Il en va, en effet, de la fidélisation de leurs talents.* » Dès lors, le secteur est de plus en plus demandeur de formations au management. Il s'agit, bien entendu, de dépasser le stade basique en la matière. « *Les cadres sont encore dans le management pur, c'est-à-dire qu'ils gèrent les congés et les performances mais pas les personnes. On ne leur a jusqu'alors jamais demandé de mettre l'accent sur leurs collaborateurs, mais plutôt sur les résultats* », affirme **Michaël Ameye**, « *trainer* » consultant de **Dexia**, même s'il a conscience qu'il ne faut pas généraliser.

### Une matière à part entière

Le sujet souffre d'a priori parfois contradictoires. Certains sont ainsi convaincus que le management ne s'enseigne pas, comme s'il était de l'ordre de l'inné. **Emmanuel Smoos**, responsable au sein du contrôle de gestion de **Dexia** du *financial planning* et *reporting*, encadre une équipe de neuf personnes après avoir exercé principalement des fonctions d'expertise. En janvier 2007, il entame une formation en management. Curieux, il est toutefois convaincu que tout ne s'apprend pas, comme « *le sens du contact, la volonté de travailler avec d'autres et d'arriver à un objectif commun qui est supérieur à la somme des personnes et des compétences en présence* ». Certes, certains managers vont en effet se distinguer par leur talent de meneur d'hommes, leur charisme et leur sens de la persuasion. Il n'empêche. Le management est une matière à part entière. C'est cela que **Pascal Laget** souhaite inculquer à ses stagiaires. Formateur à la **Société Générale** (banque privée), il est aussi un manager opérationnel, directeur de clientèle chez **SG Private Banking**. Il participe ainsi au « *Cursus Cadre* », un programme interne sur deux ans qui permet à une population non cadre de le devenir. « *Les premiers cours de management sont toujours un peu curieux, les participants pensant qu'il s'agit là d'un sujet facile*, explique-t-il. *Au fur et à mesure, leur perception change, dès qu'ils découvrent la quantité d'outils à maîtriser et qu'ils prennent conscience de leur responsabilité sur les gens qu'ils encadrent et des conséquences de leurs actes sur ces derniers.* »

### Un fort besoin de pragmatisme