

OPTIMISEZ VOTRE MANAGEMENT AVEC LES BONNES PRATIQUES DE BANCO SANTANDER

Introduction

Dans cette nouvelle STORY, nous abordons les thématiques du management et de l'intelligence managériale en illustrant nos propos avec des situations concrètes et des exemples d'évolution managériale de sociétés basées en Espagne, comme Banco Santander.

Nous allons traiter ce sujet de la manière suivante :

- Valeurs et intelligence managériale – Ep 1
- Les clés de l'efficacité managériale – Ep 1
- La régulation émotionnelle au service d'une meilleure satisfaction clients et communication – Ep 2

1. Valeurs et intelligence managériale

1.1. L'importance des valeurs incarnées par le leader

Que vous soyez Président, Dirigeant ou Manager, les valeurs que vous affichez et surtout que vous mettez en pratiques sont scrutées par tous vos collaborateurs

- Me concernant, je mets volontiers en avant l'ouverture, l'exigence, l'humain et l'orientation résultats.
- Mais il y en a bien d'autres que je considère importantes d'incarner si vous dirigez une entreprise ou un centre de profits, comme :

A. L'amabilité

- Dans le secteur des services, les managers veillent à ce que tous les nouveaux collaborateurs sourient, disent bonjour, au revoir et merci. Ils font également en sorte que la personne en face se sente bien avec eux.

B. La confiance

- L'Amabilité contribue à la confiance. Mais obtenir la confiance passe également par le dosage de vos promesses.
- Cela passe également par un travail sur soi afin de mieux évaluer puis progresser sur les 4 niveaux de la pyramide de la confiance en soi :

BONNE PRATIQUE N° 1 :

Commencez par une analyse des engagements que vous pouvez réellement tenir. Puis dans votre communication, prenez l'habitude de promettre dans la limite des engagements que vous pouvez honorer. Cela contribue grandement à la confiance

Travailler également de manière progressive avec la finalité d'améliorer chaque niveau de votre pyramide de confiance :

- L'Amour de Soi
- L'Estime de Soi
- La Confiance en Soi
- Votre Affirmation de Soi

C. La responsabilité

- La responsabilité donnée aux managers et aux collaborateurs, doit l'être de manière progressive, afin de s'assurer que cette responsabilité peut être acceptée et assumée sans risque d'échec immédiat.
- Cette délégation de la responsabilité est bien sûr corrélée à la montée en compétences et en autonomie du collaborateur

D. La curiosité

- La curiosité dans l'entreprise consiste à aller au-delà de la routine et des apparences, à questionner avec un sincère désir d'apprendre.
- Cela se traduira par une réelle progression de votre manière d'apprendre à apprendre :
 - Apprendre de chaque expérience, positive ou négative
 - Apprendre de chaque rencontre ou interaction avec une nouvelle personne.

E. La créativité

- La créativité et « l'orientation solutions » permettent aux managers de construire des solutions adaptées face aux problèmes rencontrés :
 - En reconnaissant et en acceptant d'abord le problème
 - En changeant d'attitude
 - Puis en changeant de perspective
 - Et enfin, en changeant leur façon de faire

BONNE PRATIQUE N° 2 :

Cultiver votre curiosité et votre créativité vous permettra de multiplier les opportunités d'apprentissage et d'obtenir le meilleur de votre potentiel, en améliorant progressivement votre capacité à résoudre les problèmes complexes :

- Par une réflexion à haute voix : Pourquoi ?
- Par une recherche des causes
- Puis en passant à un questionnement sur :
 - Tous les possibles « COMMENT FAIRE POUR »
 - En choisissant ensuite à plusieurs la meilleure SOLUTION
 - Le meilleur « COMMENT FAIRE POUR »
- Vous construirez ainsi l'AVENIR DE VOTRE ORGANISATION
 - En considérant les problèmes comme un tremplin
 - En valorisant les managers de votre CODIR ou de votre équipe
 - En leur disant : « GRACE A VOUS »

Au-delà de ces valeurs, quelles sont celles affichées par Banco Santander ?

1.2. L'importance des valeurs incarnées par la présidente de Banco Santander

A. L'intégrité et l'orientation client

BONNE PRATIQUE N° 3 :

Encouragez l'INTEGRITE. Des comportements et des pratiques intègres augmentent la force de votre marque.

La présidente actuelle de BANCO SANTANDER, Ana BOTIN, tout comme son père Emilio BOTIN, insiste sur l'importance de l'intégrité dans toutes les actions de la banque.

- Elle met l'accent sur l'éthique des affaires
- Et sur la transparence dans les opérations bancaires
- Ainsi que sur l'obligation de ses collaborateurs à agir de manière responsable, transparente et respectueuse de sa charte éthique

BONNE PRATIQUE N° 4 :

Soyez réellement ORIENTE CLIENT dans vos actions quotidiennes

Avant ou après 2014, date du décès d'Emilio BOTIN, l'équipe dirigeante de BANCO SANTANDER déploie une grande énergie afin que les interactions avec les clients soient à la fois :

- Dans une réelle proximité, afin de cerner précisément leurs attentes
- Et également très professionnelles afin de pouvoir y répondre de la meilleure manière possible

De manière concrète, les dirigeants, les managers et les collaborateurs s'efforcent de proposer :

- Des produits et services adaptés aux besoins de chaque client
- Des solutions financières pertinentes
- Et d'améliorer l'expérience client en continu en plaçant la qualité en haut des priorités des collaborateurs

B. Responsabilité sociale et innovation

○ RESPONSABILITE SOCIALE

- La responsabilité sociale fait maintenant partie intégrante de tous les programmes des écoles de management et de plus en plus de sociétés intègrent cette thématique dans leurs priorités stratégiques
- Concernant Banco Santander, Ana BOTIN s'est engagée à contribuer positivement à la société en :
 - Soutenant des initiatives éducatives, sociales et environnementales
 - Favorisant l'inclusion financière
 - S'engageant dans le développement social et le soutien à ses communautés locales

BONNE PRATIQUE N° 5 :

Investissez dans l'EXCELLENCE, l'INNOVATION et la TRANSFORMATION NUMERIQUE, le retour n'est pas garanti à court terme, mais à long terme, vous êtes toujours gagnants

Concernant Banco Santander, l'équipe dirigeante encourage l'excellence, l'innovation et la transformation numérique au sein de la banque.

Ana BOTIN elle-même reconnaît l'importance :

- Du respect de la qualité et de l'excellence en partant du principe que l'attention aux détails est souvent la meilleure garantie du succès
 - En s'efforçant de passer du « toujours plus » au « toujours mieux »
 - En se donnant les moyens de ses ambitions
- De la créativité pour rester à la pointe de la technologie et pour répondre aux besoins toujours plus changeants des clients
- Pour rester compétitifs sur le marché en offrant des produits et des services de qualité supérieure

2. Les clés de l'efficacité managériale

Chaque situation managériale est unique et il devient difficile pour les managers aujourd'hui, dans notre environnement instable et incertain, de conserver une vision globale de toutes les dimensions à prendre en compte pour résoudre une problématique

Dans ce contexte, comment aider ses équipes à s'adapter au changement et à utiliser les bons leviers pour avancer ?

BONNE PRATIQUE N° 6 :

Soyez flexible et développez votre intelligence managériale en mobilisant simultanément les compétences suivantes :

- Compétences émotionnelles : conscience et gestion de ses émotions, de ses ressentis et également de ceux de l'interlocuteur
- Compétences relationnelles : Mobilisez vos aptitudes interpersonnelles comme votre capacité d'écoute et votre empathie, votre capacité à gérer des relations : animer des réunions, gérer des conflits et faire travailler efficacement en équipe
- Compétences situationnelles : Ce qui se traduit par :
 - Comprendre votre environnement et diagnostiquer efficacement les problèmes
 - Trouver des solutions et agir de manière appropriée
 - Modifier ses comportements dans le sens d'une plus grande efficacité
 - M'informer pour grandir et apprendre de mes erreurs
- Compétences techniques managériales
 - En faisant toujours reposer votre jugement sur des faits
 - En connaissant bien les méthodes et techniques métiers des membres de votre équipe

Au-delà de ces pratiques managériales efficaces, quelles sont celles de Banco Santander et comment peut-on définir les « caractéristiques managériales » de cette banque ?

- Nous pouvons en compter sept

BONNE PRATIQUE N° 7 : Première caractéristique

Pratiquer un leadership fort et inspirant

Les dirigeants et les managers de Banco Santander sont invités à pratiquer un leadership fort et inspirant :

- En définissant une vision claire

- En la communiquant de manière dynamique
- Et en agissant en tant que modèles pour tous leurs collaborateurs
- En sachant comment les guider vers l’atteinte des objectifs

BONNE PRATIQUE N° 8 : Deuxième caractéristique
Pratiquez une culture de la collaboration.

Banco Santander encourage la collaboration entre les équipes :

- Les managers sont encouragés à travailler ensemble pour résoudre les problèmes et atteindre les objectifs communs
- Ils sont incités à optimiser la dynamique des interactions au sein du collectif en mobilisant leurs intelligences émotionnelle, relationnelle et rationnelle pour créer des collaborations génératives de haute qualité
 - Chacun peut ainsi apporter ses différences, ses singularités dans une grande complémentarité
- Les managers doivent également pratiquer une communication la plus transparente possible en étant en capacité de promouvoir la confiance et de résoudre les problèmes de manière constructive

BONNE PRATIQUE N° 9 : Troisième caractéristique
Orientation vers les résultats

Banco Santander met l’accent sur l’atteinte des résultats :

- Les managers sont responsables de fixer des objectifs clairs et mesurables
- Ils doivent également suivre les progrès constatés vers leur réalisation
- Ils sont incités à prendre des décisions éclairées en :
 - Analysant les informations disponibles
 - Evaluant les options possibles
 - Déterminant les conséquences à moyen et long terme
 - Etant ouverts aux idées des membres de leur équipe

BONNE PRATIQUE N° 10 : Quatrième caractéristique
Développement des talents

- La banque investit dans le développement des talents de ses employés. Les managers sont responsables de :
 - L’identification des talents potentiels
 - De la création de plans de développement
 - De la création d’opportunités de développement pour favoriser la croissance professionnelle
 - De déléguer des responsabilités
 - Et de fournir des feedbacks constructifs pour favoriser la motivation et le développement des collaborateurs

BONNE PRATIQUE N°11: Cinquième caractéristique
Gestion des risques

Banco Santander accorde une importance particulière à la gestion des risques

- Les managers doivent s’assurer que les équipes ont connaissance des procédures pertinentes et actualisées
- Que ces procédures sont mises en place dans chaque département ou service
- Et qu’elles sont respectées de manière systématique

BONNE PRATIQUE N° 12 : Sixième caractéristique

Adaptabilité et agilité

Dans un environnement en constante évolution, la banque encourage fortement l’adaptabilité et l’agilité

- Les managers doivent être en capacité de :
 - S’adapter rapidement aux changements
 - Prendre des décisions efficaces dans des délais rapides
 - Être flexibles dans leur approche, ouverts aux nouvelles idées et capables d’ajuster leurs plans en fonction des circonstances
 - Expérimenter, analyser, apprendre, corriger et valoriser les résultats
 - Tout en respectant les fondamentaux du management :
 - Se manager soi-même
 - Gérer sa relation au temps
 - Manager individuellement les collaborateurs
 - Décider
 - Gérer les conflits
 - Manager son équipe
 - Gérer les relations avec les partenaires
 - Contrôler avec la mise en place de KPIs adaptés
 - Anticiper les évolutions métiers

BONNE PRATIQUE N° 13 : Septième caractéristique

Responsabilité sociale et gestion des priorités

Banco Santander valorise la responsabilité sociale de ses filiales et de ses succursales

Les managers sont responsables de s’assurer que les activités de la banque sont alignées sur des principes éthiques et responsables

Ana Botin s’est elle-même engagée à contribuer positivement à la société, en soutenant des initiatives sociales et environnementales

Les managers de Banco Santander doivent être en mesure de définir leurs priorités et de gérer leur temps de manière efficace en :

- Apprenant à planifier et à déléguer
- A organiser efficacement les tâches à réaliser en respectant les échéances
- Tout en étant conscient des ressources disponibles

Cette efficacité managériale au sein des équipes de Banco Santander ne peut s’obtenir sans un engagement de ses managers dans leur propre développement professionnel et personnel ainsi que dans celui de leurs équipes.

Cet engagement passe par :

- Une amélioration continue de leurs compétences en management et leadership
- Une conscience aiguisée sur la nécessité de :
 - Se transformer et d’évoluer

- D'améliorer leur connaissance de l'industrie
- Ainsi que celles des meilleures pratiques en matière de gestion

Nous espérons que la lecture de ce 1^{er} épisode de cette STORY 11 vous aura permis de vous familiariser avec :

- L'importance des valeurs incarnées par le leader en France et en Espagne
- L'importance des valeurs incarnées par la présidence de Banco Santander
- Les clés de l'intelligence et de l'efficacité managériale

CONCLUSION de cette première partie avec la métaphore du gardien de phare

Cela fait maintenant 14 ans que CONNEC'SENS existe et d'une petite équipe de 2 personnes avec une activité centrée sur la France, nous sommes maintenant passés à 5 consultants - coachs de dirigeants, formateurs de managers, actifs en France, en Espagne et au Mexique.

Mais, quel est le rôle d'un coach exécutif vis-à-vis de son client dirigeant ou manager ?

Tout d'abord, celui d'offrir un soutien et un accompagnement personnalisé pour se développer personnellement et pour faire face aux situations difficiles qu'il peut rencontrer.

Quelques exemples de besoins exprimés :

- Développer ses compétences en leadership et ses performances professionnelles
- Lui faciliter le pilotage de ses projets de transformation
- Lui permettre de moins ressentir la solitude du dirigeant et lui éviter la dispersion entre de multiples urgences
- Lui faciliter l'alignement de ses équipes sur ses priorités stratégiques
- L'accompagner sur l'amélioration de son style de communication et sur le renforcement de son écoute active
- Sur sa gestion des tensions et des conflits de manière constructive
- Sur l'optimisation de ses relations avec son président et ses actionnaires
- Sur l'amélioration des relations interpersonnelles dans les équipes, de la cohésion et de l'efficacité collective
- Sur sa gestion du stress, de l'intelligence émotionnelle et de son bien-être
- Enfin sur des thématiques comme la résolution de problèmes complexes ou la prise de décisions dans l'incertitude

Au-delà de ces problématiques assez fréquentes, je considère le COACH EXECUTIF comme un GARDIEN DE PHARE. A ce titre :

- Il éclaire le chemin de celui qui le consulte
- Il lui signale les possibles biais cognitifs, pièges ou obstacles sur sa route
- Il l'informe des profondeurs sur lesquelles il navigue, en lui précisant ce qui se trouve en dessous ou au-dessus du niveau de la mer.

Enfin :

- Il lui indique l'horizon
- Mais en aucun cas, à la différence d'un consultant opérationnel, il ne conduira son embarcation !!

Les équipes CONNEC'SENS et moi-même vous proposons de lire
avec curiosité ce premier épisode de notre STORY N° 11.

Nous vous souhaitons une excellente lecture et au plaisir de faire votre
connaissance ou de vous revoir prochainement.

Je me tiens à votre disposition pour échanger par mail ou sur LinkedIn
et répondre à vos questions ou commentaires en ce début
d'Automne plutôt ensoleillé.