

#THINKBANKERS

# LE MANAGEMENT DANS LA BANQUE : ÉVOLUTION, RÉVOLUTION OU RÉINVENTION ?



*Regarder  
l'avenir  
bouleverse  
le présent*

Gaston Berger



Observatoire des métiers  
de la banque

BPI group 





## Novembre 2020

Auteurs du rapport

Isabelle AUROY  
Angéline BAUDE  
Didier GIROUD  
Rolland MOUGENOT

**BPI group** 



Observatoire des métiers  
de la banque

La propriété de ce rapport est transférée à l'Observatoire des métiers de la Banque qui pourra le diffuser, le citer ou reproduire, en tout ou partie, avec mention de la source BPI Group. BPI Group garde la propriété intellectuelle des analyses et productions graphiques réalisées.

Les méthodes utilisées par BPI Group pour obtenir les présents résultats sont et restent la propriété intellectuelle de BPI Group. Par ailleurs, BPI Group ne saurait être tenu pour responsable de toute erreur ou oubli dans l'utilisation de ce rapport et/ou

des conséquences qui pourraient résulter de toute exploitation des informations contenues dans ce rapport, en particulier d'une utilisation frauduleuse ou impropre des informations et analyses.

# SOMMAIRE

An illustration in a light teal color palette shows several stylized human figures interacting with large, abstract leaves. One figure is climbing a ladder to reach a high leaf, another is standing on a ladder, and others are reaching for or holding leaves. The scene suggests growth, teamwork, and reaching for goals.

07

Avant-propos

11

Introduction

15

Pourquoi le management dans la Banque doit-il continuer à évoluer ?

27

Modèles, pratiques et initiatives à l'oeuvre

51

Bilan des pratiques et perspectives

73

Besoins d'accompagnement et recommandations

79

Conclusion

83

Bibliographie



# AVANT-PROPOS

## Une étude commandée fin 2019 dans la continuité des travaux prospectifs de l'Observatoire.

Le 8 novembre 2019, l'Observatoire des métiers de la banque a décidé d'engager une étude sur l'évolution du management dans la Banque, sur le positionnement, le rôle des différents niveaux de managers, et sur les dispositifs d'accompagnement existants ou à mettre en place.

Cette étude capitalise sur les travaux prospectifs réalisés au cours des dernières années et qui ont éclairé les enjeux des transformations du secteur pour les collaborateurs, les équipes et les organisations. Citons en particulier :

- l'étude « Impact du numérique sur le rôle managérial » ;
- l'étude « Impact de l'IA sur les emplois et compétences » ;
- l'étude « La Banque à 2020-2025 : Emploi et compétences, quelles orientations ? » ;
- l'étude « Nouvelles compétences, transformation des métiers à horizon 2025 : réussir l'accompagnement au changement ».

Cette étude thématique intègre des informations et retours d'expériences recueillis pendant la période de confinement et dans les semaines qui ont suivi (via des entretiens avec des DRH et managers, et des ateliers prospectifs à distance animés en juin 2020), et ajoute ainsi à l'analyse menée avant mars 2020 de premières observations des effets de la crise sanitaire sur les configurations managériales.

*À noter que les données statistiques dont dispose l'Observatoire n'ont pas permis d'élaborer le portrait statistique de la ligne managériale au niveau du secteur.*

## OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Dans un contexte de forte transformation des métiers (innovations et changements digitaux, réglementaires, économiques...) et de forte évolution sociétale (importance démographique croissante des générations Y et Z dans les établissements, nouvelles attentes des collaborateurs...), les lignes managériales de la Banque sont à la fois interpellées par les collaborateurs et bousculées par la mise en place de structures organisationnelles moins pyramidales et plus horizontales. Les modes de travail et de gestion de plus en plus agiles ainsi que l'expérimentation de nouvelles formes de coordination et modèles de management, s'inspirant des start-ups et des GAFAN, (les géants d'internet Google, Apple, Facebook, Amazon et Netflix) contribuent également à la transformation du management.

Ces dernières années, ces forces se sont conjuguées jusqu'à parfois interroger la légitimité et l'utilité du management et des managers. Pour autant, peu d'entreprises ont jusqu'à présent testé, même à petite échelle, l'organisation sans managers (de projet, de programme...). De plus, le nombre et l'intensité des publications (articles, séminaires, essais et livres choc) de chercheurs et de praticiens sur la disparition du paradigme managérial type 'command-and-control' (en français : modèle du 'commandement et contrôle') reflètent l'ampleur des défis à relever, en particulier dans le secteur bancaire.

Les managers doivent ainsi faire face au quotidien à de multiples tensions voire dilemmes. Prenons l'exemple du hiatus entre les injonctions à pratiquer un management en douceur et en discrétion, d'une part, et les appels à devenir manager-coach de la performance et du développement des salariés, d'autre part.

Un autre paradoxe de plus en plus constaté est celui du manager considéré comme un pilier essentiel à la motivation de ses équipiers (selon la dernière étude Gallup « State of the Global Workplace », 70% de la motivation des salariés proviendrait de la qualité

des managers), mais qui n'inspire pas pour autant des envies et vocations de lui succéder, et qui peut aussi éprouver des baisses plus ou moins durables de motivation, voire un certain désenchantement.

Dans ce moment de transformations profondes, non seulement de l'environnement des managers mais aussi de leurs rôles et activités, l'Observatoire des métiers de la Banque a fixé plusieurs objectifs à cette étude :

- dresser un historique du rôle managérial et prendre en compte tous les niveaux managériaux qui existent ;
- étudier l'évolution des organisations ;
- disposer d'une analyse prospective sur l'évolution des managers, en termes d'emploi, d'activités et de compétences ;
- mesurer l'évolution de l'attractivité de la fonction de manager et expliquer les causes ;
- définir les profils répondant aux besoins de la fonction managériale ;
- attirer l'attention sur l'ampleur des transformations à conduire, notamment en termes de formation et d'accompagnement professionnel ;
- mettre en avant les approches, méthodes et outils managériaux existants et à créer pour anticiper et piloter les transformations.

## MÉTHODOLOGIE ET SOURCES UTILISÉES

Cette étude se veut qualitative et les travaux d'investigation ont été réalisés grâce à une analyse documentaire approfondie (presse spécialisée, enquêtes, publications en sciences de gestion...), des entretiens individuels structurés avec des professionnels et managers du secteur, l'animation de tables rondes avec des collaborateurs et des managers ainsi que des ateliers prospectifs sur les thématiques identifiées comme prioritaires.

Précisons que la phase d'investigation de l'étude a démarré en janvier 2020 et a été interrompue par le confinement général mi-mars 2020. Les ateliers prospectifs ont été organisés en distanciel en juin 2020.

- Une cinquantaine d'entretiens individuels menés avec des professionnels du secteur sur l'évolution du management dans la banque.
- 8 entretiens complémentaires sur le management à distance en période de confinement.
- 4 tables rondes.
- 3 ateliers prospectifs à distance sur 3 thématiques décisives (relation, expérience, sens).

**Au total, plus de 100 personnes ont été écoutées.**

Nous tenons à remercier chaleureusement toutes les personnes engagées que nous avons rencontrées pour cette étude issues des établissements BNP PARIBAS, BPCE, BRED, CAISSE EPARGNE, CREDIT AGRICOLE SA, CACIB, CADIF, CREDIT MUTUEL ARKEA, CIC, CREDIT DU NORD, HSBC, LA BANQUE POSTALE, LCL, NATIXIS, SOCIETE GENERALE et AXA Banque, issues des organisations syndicales CFTC, CFDT, SNB CFE CGC, FO, CGT, issues de l'école ESB-CFPB ainsi que les membres de l'AFB OMB.



# INTRODUCTION

## PREMIERS INSTANTANÉS QUALITATIFS DE LA LIGNE MANAGÉRIALE DANS LA BANQUE

### #1. RÔLES, RESPONSABILITÉ ET PRINCIPALES ACTIVITÉS DU MANAGEMENT

Dans la cartographie des métiers de la Banque proposée par l'Observatoire, 3 métiers-repères relèvent du « management bancaire de proximité » pour les familles « force de vente » et « traitement des opérations » :

- responsable / animateur d'unité commerciale ;
- responsable / animateur d'unité ou d'activité de traitements bancaires ;
- responsable informatique / organisation / qualité.

Concernant les fonctions supports, des activités managériales sont également citées dans les fiches métiers suivantes :

- responsable Ressources Humaines ;
- responsable marketing / communication ;

- responsable comptabilité / finance ;
- responsable / animateur d'unité logistique.

Sont décrites, dans chacune de ces fiches métiers, des activités techniques propres au métier lui-même (ex. : pour le manager informatique « garantir la sécurité du système informatique » ; pour le manager en agence « détecter et analyser les risques financiers »...) et des activités proprement managériales.

Ces **activités managériales** renvoient à un modèle de management actualisé qui passe du rôle de cadrage et de suivi à celui de soutien et développement des collaborateurs, avec des activités telles que :

- animer et organiser les réunions internes ;
- procéder aux entretiens annuels et fixer les objectifs à atteindre ;

# #INTRODUCTION

## PREMIERS INSTANTANÉS QUALITATIFS DE LA LIGNE MANAGÉRIALE DANS LA BANQUE

- repérer et définir les besoins en formation des collaborateurs ;
- définir les objectifs des collaborateurs ;
- répartir les tâches et assurer l'organisation de l'unité ;
- coordonner les activités de l'unité.

À ces activités « techniques » et « managériales » correspondent des compétences attendues de 4 ordres : savoir, savoir-être, savoir-faire et numériques.

Il convient de noter que, dans la cartographie actuelle, les compétences managériales ne font pas l'objet d'une rubrique distincte.

On peut néanmoins retrouver des **compétences managériales** (compétences transverses parfois requises dans d'autres métiers-repères) dans les 3 premières rubriques, qui esquissent en creux l'image d'un manager complet, qui ne se cantonne certainement pas au classique « commandement et contrôle » ou au « pilotage » :

- maîtriser les techniques de management (savoir) ;
- déléguer et évaluer (savoir-faire) ;
- encadrer/animer une équipe (savoir-faire) ;
- développer et évaluer des compétences et détecter des potentiels (savoir-faire) ;
- diffuser la culture de la satisfaction client, la culture lean, la culture digitale au sein de ses équipes (savoir-faire) ;
- mettre en œuvre des procédures et des règles (savoir-faire) ;
- optimiser la gestion de l'ensemble des moyens humains et matériels (savoir-faire) ;
- savoir gérer des projets (savoir-faire) ;
- porter et relayer la stratégie, le fonctionnement et l'organisation de l'établissement bancaire (savoir-faire) ;
- savoir mettre en place des dispositifs d'amélioration continue et les plans de développement associés des collaborateurs (savoir-faire) ;
- savoir mobiliser son équipe (savoir-faire) ;
- savoir manager à distance (savoir-faire) ;
- savoir piloter une unité commerciale et faire preuve de vigilance stratégique (savoir-faire) ;

- faire preuve de leadership et d'autorité (savoir-être) ;
- savoir dialoguer avec les IRP (savoir-être) ;
- savoir conduire des politiques de changement (savoir-être) ;
- savoir gérer les risques psycho-sociaux (savoir-être).

D'autre part, la fiche de « responsable / animateur d'unité commerciale » pointe la transformation digitale dans l'évolution nécessaire des compétences requises en termes de management :

- adopter un rôle de coach auprès de son équipe ;
- faciliter l'accès à l'information et la partager avec son équipe ;
- donner de l'autonomie à son équipe ; promouvoir l'innovation participative.

Ainsi, les transformations technologiques renforcent l'importance de certains rôles, activités et compétences déjà identifiés dans les fiches existantes.

## #2. DES MANAGERS DEVANT RÉPONDRE AUX DÉFIS DU NUMÉRIQUE, DE L'AGILITÉ ET DU SENS

Les dernières études de l'Observatoire, qui ont abondamment éclairé les transformations du secteur, des organisations et des métiers bancaires, ont pris en compte les apports de la ligne managériale dans l'accompagnement des collaborateurs et des collectifs de travail.

Dès fin 2014, l'étude « L'impact du numérique sur le métier de chargé de clientèle particuliers et sur l'évolution du rôle managérial » mettait en évidence la **nécessité pour le management d'évoluer** d'un modèle basé sur la performance commerciale à un modèle relation intégrant les apports du numérique. Cette étude identifiait plusieurs **points critiques** : la capacité des managers à gérer les écarts générationnels, celle de faciliter l'accès des collaborateurs à l'information, et enfin l'adaptation à une organisation plus collaborative et immédiate.

Était préconisée l'adoption d'un rôle de coach et l'instauration d'une dynamique communautaire au sein de l'équipe et de la banque, tout en notant la nature culturelle du changement attendu pour les managers et les difficultés associées.

L'étude « La banque à 2020-2025 : Emploi et compétences, quelles orientations ? » (mars 2017) a également souligné l'importance accrue des **qualités de leadership et d'animation d'équipe** (notamment pour les responsables d'unité middle et back office, d'unité commerciale et de traitements bancaire) à la fois vis-à-vis des collaborateurs et des clients. Dans ce domaine, les managers doivent relever deux défis, celui de l'agilité organisationnelle et celui de la mise en sens.

## #3. UN CORPS MANAGÉRIAL EN MOUVEMENT

Les précédentes études de l'Observatoire ont ainsi éclairé le chemin parcouru et les progrès engagés par de nombreux établissements en matière de management. Les managers du secteur bancaire ne sont donc pas sans qualité motrice en somme, et ce sont eux qui écrivent au présent le futur du management. Cette étude sur le management se veut donc non seulement prospective mais aussi descriptive. Dans un premier temps, nous reviendrons sur les facteurs d'évolution du rôle managérial qui continueront à produire leurs effets au cours des prochaines années sur l'environnement de travail des managers et sur les exigences qui en découlent. Ensuite, nous décrirons les modèles, pratiques et initiatives à l'œuvre, dans leur singularité et dans

leurs convergences, dans leurs principes et dans leurs bénéfices à date.

Nous en déduisons les tendances et lignes de force à l'œuvre et en émergence.

Enfin, nous préconiserons des axes d'amélioration, en matière d'accompagnement, d'animation de dispositif, de formation et d'outillage managérial, à tous les niveaux de l'organisation.

Le fil rouge de notre propos suit une question simple : les évolutions en cours et à venir du management bancaire relèvent-elles d'une révolution radicale, d'évolutions itératives, ou d'une réinvention, au croisement de l'innovation et d'une nouvelle utilité stratégique ?



# PARTIE #1

## POURQUOI LE MANAGEMENT DANS LA BANQUE DOIT-IL CONTINUER À ÉVOLUER ?



# #1. L'INTENSITÉ VOIRE L'ACCÉLÉRATION DES TRANSFORMATIONS ÉCONOMIQUES, RÉGLEMENTAIRES ET TECHNOLOGIQUES

## UN ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE RÉGLEMENTAIRE DE PLUS EN PLUS CONTRAIGNANT

Un contrôle accru des risques et de la conformité via une réglementation prudentielle renforcée sont l'un des points saillants de l'évolution du secteur bancaire ces dernières années, que l'on se réfère par exemple :

- aux accords de Bâle III du 16 décembre 2010 pour renforcer le système financier à la suite de la crise financière de 2007. Ces accords ont accru les exigences en fonds propres et les coûts de mise en conformité ;
- au rapport de la commission d'experts européen sur la réforme bancaire (appelé « groupe Liikanen ») d'octobre 2012 ;
- au règlement européen EMIR de 2012 qui a introduit de nouvelles obligations pour les acteurs intervenant sur les marchés de produits dérivés : contreparties financières ou non-financières effectuant une transaction sur ces marchés, chambres de compensation ou référentiels centraux<sup>1</sup>.

Ces réglementations sont vécues par les banques comme des sources de coûts et un appel, involontaire mais réel, à l'émergence de concurrents d'un nouveau genre, notamment les Fintechs qui opèrent dans un cadre moins contraignant.

Parallèlement, avec une zone Euro tiraillée par le risque souverain et impactée par la crise sanitaire de 2020, les taux d'intérêt bas font baisser la rémunération des banques alors qu'augmentent les coûts générés par la réglementation précitée.

<sup>1</sup> Site internet de l'AMF, 2020



# L'ÉMERGENCE DE NOUVEAUX ACTEURS : FINTECHS, GAFAN, GRANDE DISTRIBUTION

## LES FINTECHS

Il en existe plusieurs centaines en France.



*Une Fintech est une entreprise qui développe une technologie numérique innovante pour optimiser un service financier. Les Fintechs cherchent à proposer des services financiers plus efficaces et à moindre coût. Le terme de Fintech remonte aux années 1980 et résulte de la contraction des mots finance et technologie.*



Les Fintechs sont généralement des startups, c'est-à-dire des entreprises jeunes, anticipant une forte croissance, et fondant leur activité sur une innovation. Cependant de grands groupes, ancrés de longue date dans l'innovation des services financiers, se présentent parfois comme des Fintechs.

Les Fintechs embrassent un large champ d'activité numérique : solution numérique de gestion des dépenses personnelles, ou des flux de trésorerie d'une entreprise, accès au crédit, innovation dans le domaine de l'assurance, gestion de portefeuille etc.

Les Fintechs bénéficient d'un cadre moins contraint et moins coûteux que celui des banques « classiques ». Elles disposent souvent d'une forte capacité d'innovation.

Mais certaines Fintechs sont complémentaires aux activités traditionnelles de la banque. C'est le cas des « regtechs », qui simplifient le suivi des contraintes réglementaires appliquées aux acteurs de la finance ; mais aussi des « paytechs », qui en collaboration avec les banques, peuvent compléter l'offre de celles-ci pour mieux l'adapter aux besoins de leurs clients.



*Les relations avec le secteur bancaire traditionnel se sont pacifiées. Il est désormais admis chez ces acteurs que les Fintech les stimulent et sont utiles. Les utilisateurs qui se tournent vers les néobanques ne quittent pas leur banque ; les néobanques servent plutôt de complément.*

*En outre, une complémentarité est possible entre ces acteurs et les banques traditionnelles : BNP Paribas a par exemple racheté Nickel en 2017 <sup>2</sup>.*



Les Fintech ne sont pas uniquement des concurrents. Elles peuvent apporter aux banques des offres ou des technologies complémentaires<sup>3</sup>, en particulier face aux GAFAN. Elles peuvent néanmoins être attractives pour les jeunes générations à la recherche d'organisations moins hiérarchiques et plus innovantes.

<sup>2</sup> « Fintech : les startups qui bousculent les banques », Selectra, Adrien Lauras

<sup>3</sup> C. Chazot directeur de l'innovation HSBC France, BPI France, « disrupter la banque pour la sauver », 27/06/2016

# PARTIE #1

## POURQUOI LE MANAGEMENT DANS LA BANQUE DOIT-IL CONTINUER À ÉVOLUER ?

### LES GAFAN

Les GAFAN (Google, Apple, Facebook, Amazon et Netflix) se sont lancés à la conquête du secteur bancaire, en proposant des produits en direct, sous forme de partenariats (Apple Card avec Goldman Sachs), ou en projetant de lancer leurs propres cryptomonnaies (projet libra de Facebook)<sup>4</sup>.

Ces entreprises disposent de trois atouts importants :

- une expérience client très complète et très accessible ;
- une base clients considérable (2 milliards d'utilisateurs pour Facebook par exemple) ;
- une réelle avance technologique (22,6 milliards de budget de R&D chez Amazon en 2018).

Les GAFAN souffrent cependant encore d'un relatif manque de confiance des clients et d'une image controversée auprès des législateurs en ce qui concerne la protection et la confidentialité des données.

Les relations entre les banques et les GAFAN prennent aussi parfois le chemin de la collaboration<sup>5</sup>. Le futur partenariat entre Deutsch Bank et Google l'illustre.

Il s'agira désormais pour ces acteurs bancaires de savoir quand ils devront s'allier aux entreprises technologiques ou tenter de rivaliser avec eux.

En Chine, les progrès des entreprises du numérique sont notables. Alibaba a ainsi lancé sa filiale bancaire qui propose des services de gestion de patrimoine.

Dans ce contexte, les banques doivent rester les partenaires de confiance des clients et être les expertes de proximité non intermédiées dans toutes les relations directes avec eux. Réussir à être perçues comme les garantes de la confidentialité des données est aujourd'hui un enjeu décisif pour les banques.

### LES AUTRES CONCURRENTS : TELECOMS ET LA GRANDE DISTRIBUTION

Les opérateurs télécoms investissent le champ bancaire en s'appuyant sur une utilisation accrue du téléphone portable par les clients pour la gestion de leurs opérations courantes.

Orange a créé sa néobanque, Orange Bank, en 2017 et a lancé son offre de banque 100 % mobile. Bouygues Telecom a pris une participation minoritaire dans l'opérateur de télécoms dans la néobanque pour adolescent Xaaly en 2019.

Mais des banques traditionnelles deviennent aussi des opérateurs de téléphonie mobile virtuelle.

Depuis 2011, La Banque Postale propose des abonnements mobiles et fixes avec ou sans engagement à petit prix, ainsi qu'une palette de téléphones portables, via sa filiale La Poste Mobile.

Crédit Mutuel-CIC aussi a développé des offres de forfaits mobiles pour leurs clients et les autres, et propose des boxes internet incluant les différentes technologies (fibre, très haut débit, et 4G)<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> « Les Gafa constituent une menace pour le secteur bancaire », Pauline Armandet, AGEFI, 19/12/2019

<sup>5</sup> BforBank et Amazon se sont associés pour offrir une prime de 150 euros à tous les nouveaux clients de la banque quelle que soit la carte choisie.

<sup>6</sup> « Quand opérateurs télécom et banques mobiles échangent leurs métiers », meilleurbanque.com, juillet 2019



Du côté de la grande distribution la plupart des enseignes proposent leurs propres services financiers : Carrefour Banque, Banque Casino, Banque Accord (Auchan), Banque Edel (E. Leclerc), Banque Chabrières (Intermarché), Banque Révillon (Cora).

L'offre des grandes enseignes s'est, ces dernières années, étoffée avec des produits de crédit à la consommation mais aussi d'épargne (livret, OPCVM, assurance vie), d'assurance (dommage, santé, ani-

maux, scolaire), ou encore de rachat de crédit. Certains disposent d'ailleurs aujourd'hui d'une offre en propre, proposée au-delà des frontières des enseignes, notamment via les canaux Internet et téléphone (Carrefour Banque, Banque Accord et Banque Casino)<sup>7</sup>.

## LE DÉVELOPPEMENT DE TECHNOLOGIES DE PLUS EN PLUS COMPLEXES AU COEUR DE L'ACTIVITÉ

Un futur partenariat entre Deutsch Bank et Google devrait accélérer la transition de la banque vers le Cloud et la co-innovation pour transformer les services financiers avec une nouvelle génération de produits bancaires. Les ingénieurs de Google proposent de faciliter la modernisation de l'infrastructure technologique de la banque, créer de nouvelles solutions numériques pour une meilleure connexion avec ses clients et développer de nouveaux produits et services financiers à partir des technologies de Google<sup>8</sup>.

Via ce partenariat, la banque souhaite accéder à des compétences et des services de Data Science, en intelligence artificielle et en apprentissage statistique afin de développer des services pour sa clientèle.

Cette alliance entre le géant américain et la banque allemande n'est que l'une des nombreuses illustrations du rôle central que la technologie a conquis ces dernières années dans le secteur bancaire.

Une mutation complète de la relation client via l'omni-canal s'est opérée pour une banque « sans couture » et une expérience client beaucoup plus fluide avec un nouveau maillage entre réseau physique et présence digitale.

Une relation automatisée pour les tâches les plus simples et personnalisée s'est instaurée avec les clients. Le métier de conseiller bancaire est toujours plus orienté vers le « conseil sur mesure » et l'accompagnement à la prise de décision. Le traitement du service se doit d'être plus fluide pour correspondre au rythme des attentes clients (continuité back-office et front-office).

Une large partie des processus clients a été dématérialisée via l'e-banking, les plateformes et les automates.

<sup>7</sup> « Les services financiers dans la grande distribution », FX Clair et M. Lavalée, Revue banque, 14/01/2015

<sup>8</sup> La Revue du digital dans l'intelligence artificielle, 8 juillet 2020

# PARTIE #1

## POURQUOI LE MANAGEMENT DANS LA BANQUE DOIT-IL CONTINUER À ÉVOLUER ?

On constate également d'autres conséquences de la sophistication technologique en cours :

- des bases de données marketing et commerciales qui deviennent la source de la richesse ;
- une augmentation des tentatives de fraude de plus en plus élaborées ;
- et des établissements obligés à arbitrer entre investissement technologique et stratégie RH avec en toile de fond l'enjeu du juste maillage territorial et du nouveau rôle dévolu aux agences bancaires.

Potentialités du big data, intelligence artificielle et expansion prévue de la blockchain, cette dernière menaçant les intermédiaires transactionnels, constituent des phénomènes majeurs pour le secteur.

### **DÉFIS À RELEVER POUR LES MANAGERS**

Faire la pédagogie des enjeux de l'arrivée des nouveaux acteurs auprès des équipes.

Prendre une part active à la stratégie de fidélisation des talents au sein des banques notamment vis-à-vis des fintechs qui bénéficient d'une aura de structures de « jeunes entrepreneurs ».

Anticiper, avec les Directions des Ressources Humaines, la transformation des métiers en particulier à l'heure de la concurrence des GAFAs en tant que majors de l'intermédiation bancaire.

Équiper et former en permanence le personnel aux innovations IT, chacun(e) devant disposer de compétences en maîtrise des DATA et de l'IT.



## #2. UNE ORGANISATION ET DES MODES DE FONCTIONNEMENT BOUSCULÉS PAR DES CHANGEMENTS CULTURELS ET SOCIÉTAUX

### DES CLIENTS DÉSIREUX DE FLUIDITÉ VIRTUELLE ET DE PROXIMITÉ PHYSIQUE AVEC LEUR BANQUE



*Le client exige une expérience omnicanale, fluide et sans couture. Le client reste cependant très attaché à la relation humaine et veut du conseil, de l'authenticité et de la transparence. Adeptes des pratiques collaboratives, il est à la recherche de sens dans sa consommation et n'aura aucun état d'âme à désintermédié les banques, même s'il apprécie la sécurité qu'elles lui apportent et continue à placer sa confiance en elles<sup>9</sup>.*



Instantanéité, hyperpersonnalisation des produits et des services, transparence accrue, prix bas : dans le domaine bancaire, comme dans d'autres, le client, plus volatile, exige mieux, moins cher, plus vite et plus sécurisé.

L'internet des objets et les smartphones, parfois quasi-substitut du portefeuille, constituent les véhicules privilégiés et les symboles de cette digitalisation des pratiques et des attentes. SMS, visio-conférences,

mails... toutes les technologies sont mises à contribution pour servir le client.

Si les clients technophiles poussent à une gestion 100 % autonome des produits bancaires, les banques doivent également tenir compte de phénomènes en sens contraire : la persistance d'une importante fracture numérique en France, d'une part<sup>10</sup> et le boom du marché des seniors pour partie réticents aux nouvelles technologies, d'autre part.

Le client reste aussi attaché à la relation humaine et veut du conseil, du soutien et de la transparence. Le concept de « coaching financier » du client est ainsi apparu pour définir le rôle des conseillers qui doivent être capables de faire monter les clients en « compétences » et de les accompagner sur les marchés et/ou de les aider dans leur gestion quotidienne.

Certains clients attendent par ailleurs de leur banque qu'elle pratique également une politique de RSE (Responsabilité Sociale d'Entreprise) ambitieuse et qu'elle soit exemplaire sur le plan des valeurs. Rendre davantage visible leur utilité sociale constituera sans doute un enjeu important pour les banques dans les mois qui suivront la crise sanitaire de 2020. La quête de sens dans les arbitrages de leurs placements par les clients est également une réalité.

<sup>9</sup> « Banques et Fintech : enjeux d'innovation dans la banque de détail », collection Les Livres Blancs, 2016, sous la direction JH Lorenzi et de J. Durieux, RB édition

<sup>10</sup> En France, plus d'une personne sur six n'a pas utilisé Internet sur l'année écoulée, étude Insee d'octobre 2019.

# PARTIE #1

## POURQUOI LE MANAGEMENT DANS LA BANQUE DOIT-IL CONTINUER À ÉVOLUER ?

Quête de sens et exigence d'exemplarité détrôneront-elles la diminution des tarifs en tant que demande prioritaire des clients ? Cela est loin d'être certain.

La satisfaction clients constitue plus que jamais le critère majeur pour évaluer la performance des banques. D'autant plus que le client, qui s'informe sur les coûts et la qualité des services proposés via les réseaux sociaux, devient prescripteur<sup>11</sup>. La stratégie alors considérée comme gagnante consiste à passer d'une culture centrée autour

de la vente de « produits et des services » à une culture centrée « clients » plus personnalisée, plus agile et plus stratégique.

L'anticipation des besoins des clients devient clé pour leur proposer le bon produit, au bon moment et au bon prix. Elle requiert un fort degré d'expertise, d'écoute et de capacité à établir la confiance dans la durée au regard, notamment, des enjeux de risques de taux, de cybersécurité, de complexité croissante des marchés et des situations de crises financières.

## DE NOUVELLES MODALITÉS DE TRAVAIL ET DE COOPÉRATION

### UN FORT DÉSIR DE TÉLÉTRAVAIL RÉVÉLATEUR D'UN BESOIN DE CHANGEMENT DE CULTURE MANAGÉRIALE

La crise sanitaire de 2020 a donné des envies croissantes de télétravail à de nombreux salarié(e)s. Elles préexistaient à la crise et dépassent en outre le seul secteur bancaire.

Certes, les facteurs explicatifs de l'engouement pour le télétravail sont très variés : meilleur équilibre supposé entre vie professionnelle et vie personnelle, diminution des temps de transport etc.

Mais cette appétence nouvelle pourrait également traduire un malaise au travail et se lire comme une critique d'un certain management à « la française » basée sur l'hyper contrôle et la culture du présentisme.

L'enthousiasme très relatif de certains à revenir au bureau lors du déconfinement ne s'explique pas uniquement pour des considérations sanitaires.

Dans ce contexte l'enjeu, pour les entreprises, est autant d'encadrer juridiquement et matériellement le télétravail que de mesurer les failles en termes de climat social qu'il révèle et d'y apporter des mesures correctives.

Le télétravail dans la banque s'invite de plus en plus à la table des négociations avec les partenaires sociaux et des accords et chartes font l'objet des discussions. Une grande banque régionale s'oriente ainsi vers un système de « crédit temps mensuel, avec cinq jours

<sup>11</sup> Source : Les stratégies de parrainages rémunérant les nouveaux clients et celles et ceux qui les ont amenés à ouvrir un compte.



que les salariés pourraient poser en télétravail quand ils le souhaitent. L'idée c'est de rester souple, pour pouvoir se rendre à une réunion au bureau le cas échéant<sup>12</sup> ».

Des points de vigilance : le télétravail ne doit pas fragmenter le collectif, au sein des équipes et entre

fonctions supports et équipes du réseau : « le télétravail concerne avant tout les fonctions supports, car les applicatifs, comme un virement bancaire ou un moratoire de crédit, ne peuvent pas être activés à distance<sup>13</sup> ».

## NOUVEAUX ESPACES DE TRAVAIL, NOUVELLES AGENCES ET MULTIPLICATION DES PROJETS AGILES

Flex Office, Open Space... : les salarié(e)s du secteur bancaire ont, comme les autres, été amené(e)s à suivre ces dernières années de fortes évolutions de leurs espaces de travail largement motivées par le coût des loyers, en particulier dans les métropoles.

La montée en puissance du télétravail devrait rendre encore plus visible le coût financier élevé de l'immobilier, en particulier celui des grands sièges sociaux.

Travail agile, coworking, nouveaux processus de collaboration, organisation « flat », proximité managériale accrue : nombreux sont les plans de communication qui ont tenté, avec une réussite variable, de faire l'éloge du Flex Office en « vendant » aux salarié(e) la promesse d'un nouvel environnement de travail plus convivial, plus efficace et plus moderne.

L'ambition de renouveler l'image de l'univers bancaire a également animé nombre de structures ces dernières années.

Babyfoot, salles de sieste, espaces de créativité etc. la révolution du confort en entreprise, inspiré des GAFAN, a investi le secteur bancaire en particulier dans les sièges sociaux y compris régionaux.

Sur le plan strictement « business », les nouvelles organisations, toujours davantage orientées clients, favorisent la mise en place de nouveaux espaces de travail tels que :

- concepts stores pour le milieu urbain avec les dernières innovations digitales ;
- agences de type « corner », agences nomades, salons « conseil » ;
- bureaux pour que les clients soient assis à côté des conseillers pour faciliter la pédagogie et la co-construction d'une solution personnalisée.

<sup>12</sup> Les Echos, Romain Gueugneau, Édouard Lederer, 17 juin 2020, « La révolution du télétravail s'invite dans les banques ».

<sup>13</sup> Selon un cadre d'un grand réseau cité dans Les Echos, 17 juin 2020

# PARTIE #1

## POURQUOI LE MANAGEMENT DANS LA BANQUE DOIT-IL CONTINUER À ÉVOLUER ?

Plus globalement certains formats d'agences sont repensés selon plusieurs axes dont :

- la spécialisation ou la polyvalence des offres proposées au client dans l'agence ;
- l'adaptation des agences en fonction des segments de clientèle ;
- l'adaptation des agences en fonction de la zone géographique (urbaine, rurale ou résidentielle).

Dans un environnement qui se veut plus « flat », les projets en mode « agile » se sont parallèlement développés dans l'univers bancaire.

Réactivité, nomadisme, projets « scrum » (cadre méthodologique de gestion de projet agile), « sprints » (itérations de développement en mode agile sur un intervalle de temps court), équipes « cross-fonctionnelles » (rassemblant des compétences variées, contrastées), « boucles » décisionnelles raccourcies ont ainsi gagné en visibilité dans le secteur bancaire.

## UNE ORGANISATION HISTORIQUEMENT TRÈS HIÉRARCHISÉE ET SEGMENTÉE FACE À UN PROFOND RENOUVELLEMENT DES ATTENTES DES SALARIÉ(E)S

Historiquement le secteur bancaire français incarne, en majorité, un exemple d'organisation très hiérarchique et segmentée. Ce modèle pyramidal, dont certaines structures sont déjà revenues, doit composer avec des nouvelles attentes peu compatibles avec lui telles qu'exprimées par les salarié(e)s.

Davantage de souplesse dans les rapports hiérarchiques, plus d'horizontalité dans les processus de décisions et responsabilisation à tous les niveaux constituent, parmi d'autres, les évolutions culturelles demandées par les collaborateurs.

Au quotidien, convivialité et quête de sens deviennent des incontournables parmi les attendus souhaités par les équipes.

Les salarié(e)s, en particulier les plus jeunes générations, sont en attente à la fois de feedback régulier et d'autonomie. Elles attendent plus d'accompagnement et de suivi personnalisé pour progresser

et moins de contrôle au quotidien. Un quotidien source de nombreux dilemmes pour les managers, en particulier pour concilier autonomie des équipes et contrôle de leur activité.

Une plus forte dynamique collaborative est en outre fortement espérée.

Dans le même temps les équipes attendent également de la part de leur management qu'il développe un rôle de sachant, d'expert et qu'il puisse fournir des réponses précises à leurs questions.

Une rémunération équitable et un manager à l'écoute sont des prérequis essentiels pour la génération dite « Y » (pour les personnes nées entre le début des années 80 et la fin des années 90). La possibilité de pouvoir s'adresser à sa hiérarchie la plus élevée sans suivre tout un processus bureaucratique normé devient elle-aussi non négociable.



Les salarié(e)s souhaitent par ailleurs davantage d'information sur les transformations du secteur bancaire, les nouvelles concurrences ainsi que sur les opportunités IT pour le secteur. S'y mêlent crainte d'une tombée en désuétude de leurs compétences sous l'effet des technologies, intérêt réel pour les évolutions du secteur et appétence pour mieux comprendre la stratégie de leur entreprise.

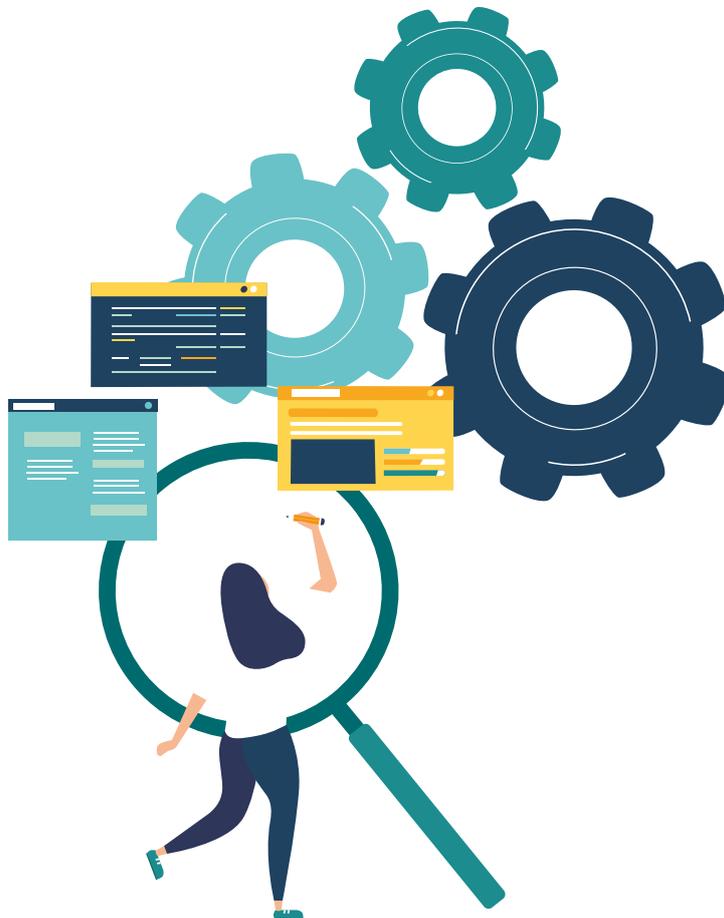
Autant de tendances qui constituent également des sujets clés pour une stratégie d'attractivité réussie afin d'attirer les meilleurs talents et de fidéliser les salarié(e)s. Même en temps de crise.





# PARTIE #2

## MODÈLES, PRATIQUES ET INITIATIVES À L'OEUVRE



## PARTIE #2

### MODÈLES, PRATIQUES ET INITIATIVES À L'OEUVRE

Le réseau bancaire a longtemps privilégié un management hiérarchique, en lien avec les exigences de respect des procédures et de discipline opérationnelle.



*Avant le manager était le premier commercial. On ne renouvelle pas ce modèle. Ce qui pouvait être considéré comme des belles paroles – la prise en compte des aspirations, le développement des compétences des collaborateurs, la proximité entre conseillers et direction régionale – est maintenant une réalité.*



Un manager de managers, banque privée

Face aux multiples transformations réglementaires, technologiques, organisationnelles et culturelles rencontrées dans l'ensemble des établissements, les contextes et les pratiques de management ont fortement évolué, selon essentiellement trois lignes de force :

- **l'aplanissement des pyramides hiérarchiques et l'accroissement de la transversalité**, catalyseurs d'alignement, de proximité, et d'un surcroît de responsabilités ;
- **l'affirmation de la figure du manager-coach**, entraîneur communicatif, proche, bienveillant, en complément de la figure du manager-pilote ;
- **la généralisation de modes agiles d'action, de coordination et de décision**, inspirés des méthodes de gestion agile des projets informatiques.

Le modèle managérial dans le secteur bancaire porte la trace de ces évolutions, visibles à trois niveaux :

- celui des repères ;
- celui des outils et dispositifs de management ;
- celui des formations et autres dispositifs de développement managérial.



# #1. DE NOUVEAUX REPÈRES EN LIEN AVEC LE MODÈLE DU MANAGER COACH

La montée en puissance du **modèle du manager coach** ne signifie pas la fin du management directif et de l'autorité, mais **davantage d'autonomie du collaborateur et d'attention à son égard**, deux conditions de réussite des transformations en cours.

Comme l'explique le responsable d'une solution informatique de conduite du changement :



*Le rôle du manager demain sera celui d'un chef d'orchestre qui tirera sa légitimité des actions réalisées, des résultats obtenus, mais aussi de sa capacité à animer et développer sa communauté<sup>14</sup>.*



## POSTURE TRADITIONNELLE

### **Aider d'abord à obtenir des résultats.**

La priorité est de trouver rapidement une solution au problème soulevé. Pour cela, le manager explique comment faire, et donne des conseils à suivre.



## POSTURE DE MANAGER COACH

### **Aider aussi à développer l'autonomie, et à trouver une solution au problème soulevé.**

Pour cela, le manager guide le raisonnement de son collaborateur, pour l'aider à identifier lui-même la meilleure option.



<sup>14</sup> Source : « Les Managers déboussolés », AGEFI du 4/10/2018.

## PARTIE #2

### MODÈLES, PRATIQUES ET INITIATIVES À L'ŒUVRE

Cette approche du management, inspirée par le coaching, cherche à **développer la faculté du collaborateur à imaginer ses propres solutions aux problèmes rencontrés.**

Ce type de management répond :

- à court terme : aux aspirations des collaborateurs (jeunes et moins jeunes) et au besoin de réactivité ;
- à moyen terme, compte tenu d'une courbe d'apprentissage plus rapide : aux impératifs d'employabilité, de valeur ajoutée et d'innovation.

## DES RÉFÉRENTIELS ÉTOFFÉS

Les établissements bancaires ont, ces dernières années, construit et déployé des référentiels de management et de leadership qui **tiennent compte des exigences induites par le modèle de manager-coach.**

- De toute évidence, avec des valeurs comme « exigence et bienveillance », des compétences comme « l'écoute active » ou « le développement de ses collaborateurs », « l'identification de professionnels de talent pour préparer la relève managériale », et des comportements-cibles comme « se rendre disponible pour ses collaborateurs », « accompagner ses collaborateurs dans leur compréhension des besoins des clients / partenaires internes en s'appuyant sur l'ensemble des données disponibles », « donner de l'importance à ses collaborateurs en leur montrant en quoi leurs contributions individuelles permettent d'atteindre les objectifs de l'entreprise ».
- De manière tout aussi directe, si l'on considère que le **manager-coach anime, encourage et développe non seulement ses collaborateurs individuellement, mais aussi son équipe collectivement et d'autres collectifs de travail**, lorsqu'il ou elle « organise la collaboration pour trouver les meilleures solutions », « partage l'information au sein de son équipe

Avec cette posture de management, le principe de la **symétrie des attentions** joue pleinement ; en effet, le conseiller clientèle managé avec plus de confiance et d'ouverture développera davantage d'attention personnalisée à ses clients. Dans un secteur longtemps focalisé sur le respect des procédures, le modèle du manager-coach a permis d'ancrer dans les pratiques **l'attention à la dimension humaine.**

et avec d'autres équipes également », « promeut l'entraide », ou encore « encourage l'expérimentation avec un esprit 'start-up' qui permet d'apprendre des succès comme des échecs ».

Pour autant, **l'appel à manager par le coaching**, en déléguant, aiguillant, et soutenant, **n'induit ni laisser-aller des collaborateurs, ni retrait du manager.**

Le manager continue en effet à honorer son rendez-vous avec la performance, à « challenger ses équipes comme lui-même pour atteindre une meilleure performance individuelle et collective », et à « évaluer et rétribuer la performance avec équité et rigueur ».

En outre, le manager **veille plus que jamais à la conformité des actions et à la maîtrise des risques**, par sa communication, son suivi de l'équipe et son exemplarité : « j'aide mon équipe à comprendre les risques associés à nos activités », « par mon comportement et ma droiture, j'incite au respect des réglementations et des contrôles ».



### Le management-coaching est vu comme un levier de performance multidimensionnelle.

Avec l'exemple du conseiller clientèle managé par la confiance et l'ouverture, qui se développe en autonomie et responsabilité et gagne – grâce à son engagement et au soutien du manager – en capacité de conseil et de dialogue stratégique, dans le respect des règles de conformité.

Et pour tirer son équipe vers le haut dans un contexte de transformation, le manager est aussi :

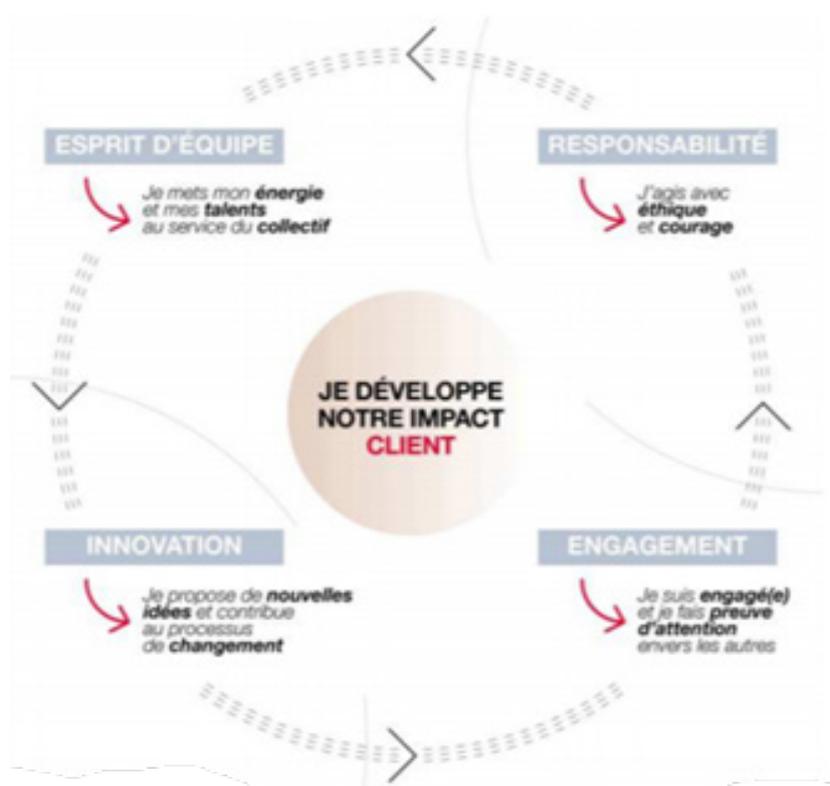
- **un agent de changement** qui « accompagne son équipe dans le processus de changement » et « adapte

rapidement son activité pour faire face aux contraintes nouvelles » ;

- **un acteur de l'agilité** qui « rend les choses et les idées simples » et « questionne les manières de faire traditionnelles » ;

- **un ambassadeur de l'innovation** qui « propose des idées, des solutions ou des stratégies innovantes » et « accélère le développement des nouveaux services ».

## EXTRAIT D'UN RÉFÉRENTIEL MANAGÉRIAL D'UN ÉTABLISSEMENT



# UNE CLARIFICATION DES RÔLES DU MANAGER, À LA FOIS PILOTE ET DÉVELOPPEUR

Le raccourcissement des lignes managériales a renforcé **la double vocation du manager de proximité : pilote et développeur de talents.**

En particulier, dans de nombreux réseaux, avec la réduction voire la disparition des directions régionales, les directeurs d'agence relèvent désormais directement du siège de la banque régionale.



*On leur demande donc de se comporter comme de véritables chefs d'entreprise : ils doivent manager leurs commerciaux, tenir compte des résultats et, en même temps, gérer le quotidien de leur agence en s'occupant, par exemple, des travaux.*



Un dirigeant

Un deuxième facteur de clarification est la distinction plus nette des rôles de management hiérarchique et de management fonctionnel.

Tandis que les fonctions de chef de projet et d'expert enrichissent les trajectoires de carrière accessibles aux managers, le management hiérarchique se clarifie et tend à se définir par ses différences.

Dans un établissement bancaire, la mise en place ces dernières années d'un nouveau modèle de leadership, formalisant les aptitudes et les attitudes de

3 grands profils – le leader manager, le leader projet, et le leader expert – à 3 niveaux organisationnels, a impliqué un resserrement du corps managérial. Nombre de managers ont ainsi été appelés à devenir expert, manager de projet... ou simple collaborateur. Si les « leaders » partagent la même typologie d'attendus – développement RH, vision, exigence, bienveillance... - ces attendus se déclinent différemment selon les profils, en focalisant chacun sur ses missions spécifiques :

- le manager sur ses missions de pilotage, de développement commercial et d'amélioration continue ;
- le chef de projet sur ses missions de gestion de projet et de diffusion de compétences associées ;
- l'expert sur ses missions de veille et de résolution de problèmes complexes.





# DES MODÈLES DÉCLINÉS ET APPROPRIÉS PAR LE CORPS MANAGÉRIAL

Dans les établissements où existent des référentiels managériaux, ceux-ci ont été en partie coconstruits avec les managers, sinon dans leurs grandes lignes, du moins dans leurs définitions et illustrations observables.

Ainsi, le modèle des 3 leaderships (cité plus haut) a été présenté aux 150 premiers dirigeants du groupe, puis à un 2ème cercle de 700 leaders. Dans chaque grande activité, des ateliers ont été organisés pour recenser les actions d'appropriation des managers et de leurs équipes ; en conséquence, chaque entité y a ajouté ses exemples de comportements. Enfin, un dispositif d'auto-évaluation a permis à chacun de ces 700 leaders de se situer en matière de compétences et de sélectionner ses modules de formation en fonction de ses aires de progrès<sup>15</sup>.

Au-delà de référentiels formels, en partie coconstruits, c'est aussi toute une démarche participative qui a pu être engagée pour décrire en détail les éléments, notamment culturels (valeurs managériales, principes cardinaux...) de la cible managériale. Par exemple, le programme « #Leader2020 » soutenant le passage à un management plus relationnel, a mobilisé les managers d'un établissement bancaire au travers de différents dispositifs, et en particulier un « hackathon de l'innovation managériale ».

## LE HACKATHON DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE

Préparé par 1 000 candidats d'une communauté managériale en ligne, et réunissant sur 2 jours de 'sprint' co-créatif, 80 managers et 20 personnalités inspirantes (chefs d'entreprise, responsables de start-up, universitaires, etc.), sur 4 thèmes :

- Comment incarner au quotidien un management positif et personnalisé ?
- Quelles pratiques participatives déployer au service de l'innovation et du client ?
- Quelles initiatives de proximité pour améliorer la qualité de vie au travail ?
- Comment simplifier nos modes de management pour gagner en efficacité ?

4 idées concrètes et innovantes suscitées pendant l'événement ont été lancées en 2017 à titre expérimental, en perspective d'un déploiement généralisé dès 2018.

(Source : L'innovation managériale, de D. Autissier, K. Johnson et J-M. Moutot, publié chez Eyrolles, 2018/2019).

<sup>15</sup> Source : « Les Managers déboussolés », AGEFI du 4/10/2018.

## #2. DES NOUVEAUX OUTILS ET FORMATS DE MANAGEMENT APPLIQUÉS À LA BANQUE

À la suite de la crise de 2008 et à ses conséquences sur le bilan des banques, les établissements, cherchant à rapprocher les décisions au plus près du terrain et des clients, ont mené une réduction des strates de management et un découplage des départements et entités. Ce fut en quelque sorte un pas vers l'horizon des entreprises dites « libérées », où managers de proximité et équipiers gagnent en autonomie et en responsabilisation<sup>16</sup>.

En cohérence avec l'allègement des lignes managériales, et en réponse au besoin de compétitivité, de

réactivité et d'innovation, le secteur bancaire a vu s'étendre :

- les principes de délégation ;
- la culture du feedback ;
- l'agilité à grande échelle, au-delà du seul métier informatique ;
- le lean management.

## NOUVEAUX SCHÉMAS DE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE

Au management par objectifs, fixés et évalués par le n+1 sur une base annuelle (ou semestrielle idéalement), les établissements ont préféré expérimenter ces dernières années d'autres modes de management de la performance et de l'évaluation.

### LES OBJECTIVES KEY RESULTS (OKR) EMPRUNTÉS À GOOGLE

Un établissement s'est inspiré de Google pour rénover son système de management de la performance en renforçant la transparence et en raccourcissant les cycles. La démarche « OKR » (« objective key results ») vise à clarifier et partager la cascade des objectifs, et à évaluer leur atteinte trimestriellement à 180 degrés (n+1 et collaborateur) voire à 360 degrés (en tenant compte des avis des clients internes et/ou externes).

<sup>16</sup> A noter : ce mouvement de « libération » peut aller, pour certains établissements et sur périmètres très circonscrits, jusqu'à expérimenter la fin du management de proximité. Par exemple, dans un établissement, des équipes de banque d'investissement ont déployé une démarche, dite de « responsabilisation », où les collaborateurs décident par eux-mêmes. Ces expérimentations, intéressantes par leurs enseignements, ne nous semblent pas représenter cependant un horizon à partager pour l'ensemble des équipes bancaires.



## LES PROJETS DE SERVICE DANS UN RÉSEAU

Plus révolutionnaire : un établissement de la Place a mis en oeuvre, dans son activité de banque de détail, une démarche de « projets de service ».

Sous l'impulsion de son manager, chaque équipe réalise un diagnostic de son contexte local (différent d'une agence à l'autre : concurrence, typologies de clients et de besoins) – en cohérence avec le besoin global dans la banque de mieux connaître ses clients, divers notamment en termes de maturité digitale et de maturité financière – puis élabore un projet orienté vers la personnalisation du service client (organisation humaine et horaire, agencement spatial...) avant de l'expérimenter en mode « test and learn » c'est-à-dire dans une optique d'amélioration itérative. Les directeurs d'agence, formés à la conduite du changement, mènent leur projet en autonomie avec leurs équipiers, dans un esprit d'écoute, de collaboration et de délégation.

Cette atmosphère perdure au-delà du diagnostic : à l'issue de l'expérimentation, les directeurs d'agence ont confié une portion de leurs portefeuilles clients à leurs conseillers pour pouvoir consacrer davantage de temps à leur rôle managérial.

Ainsi, la recherche de qualité de service a été convergente avec la trajectoire managériale de l'établissement vers toujours davantage de responsabilisation et de proactivité des collaborateurs.

*(Source : Faut-il libérer l'entreprise, de Gilles Verrier et Nicolas Bourgeois (Dunod, 2016).*

À ces expérimentations de dispositifs spécifiques, il faut ajouter la promotion du feedback régulier, formel et informel, positif et critique (mais empathique) chaque fois que nécessaire. Les managers n'attendent pas l'entretien de fin d'année ou de semestre, ni pour signaler les besoins de progrès du collaborateur ni pour reconnaître ses réussites et ses efforts.

Ce feedback régulier, sur une base hebdomadaire ou mensuelle par exemple, est davantage adapté à la fois aux besoins de progression des

collaborateurs et au rythme des transformations, et participe d'un « état d'esprit de développement<sup>17</sup> » en phase avec le management-coaching.

Le feedback est en particulier une condition de réussite des démarches participatives de management de la performance telles que les « OKR » ou les « Projets de Service ».

<sup>17</sup> Source : « *Becoming the banker of tomorrow* », étude KPMG (2018).

## LA PRATIQUE DU FEEDBACK RÉGULIER

Les feedbacks sont d'autant plus nécessaires qu'ils interviennent dans un cadre où les objectifs fixés en début d'année peuvent, dans un environnement « VUCA » (Volatilité, Incertitude, Complexité, Ambiguïté), devenir rapidement obsolètes ou, à tout le moins, incomplets voire incohérents.

Lorsque la situation l'exige, le manager pourra accompagner l'expression de son avis de questions et/ou conseils.

En fonction de la séniorité du collaborateur, et de l'évolutivité des activités, le manager pourra actualiser les objectifs du collaborateur, l'aider à concilier objectifs opérationnels et objectifs de projets, déprioriser certains objectifs, analyser les causes racines de retards ou difficultés, distinguer la performance du collaborateur de l'efficacité du processus collectif où se nichent parfois des redondances ou même des « shadoks » (ces contraintes administratives ayant perdu leur commanditaire et leur utilité ; en référence au dessin animé créé par Jacques Rouxel et populaire dans les années 70), veiller à ce que le collaborateur traite les urgences « liquides » et les importances « solides », des tâches qu'il maîtrise et des tâches plus difficiles.

Parce que le feedback est essentiel et parce qu'il représente un changement culturel, les formations managériales abordent de plus en plus fréquemment les enjeux et méthodes de feedback, que de nombreux managers de managers encouragent également par leurs pratiques.

<sup>15</sup> Source : « *Becoming the banker of tomorrow* », étude KPMG (2018).



# DES DISPOSITIFS INSPIRÉS DE L'AGILITÉ ORGANISATIONNELLE

Le Manifeste Agile de 2001 inspire depuis des années non seulement les informaticiens mais aussi les managers dans de nombreux secteurs, en particulier le secteur bancaire.

## LE MANIFESTE AGILE (2001)

Dans leur Manifeste pour le développement agile de logiciels (qui n'avait pas attendu le manifeste pour être expérimenté, çà et là), les dix-sept signataires – experts du développement d'applications informatiques estimant que le traditionnel cycle de développement en cascade ne correspondait plus aux contraintes et exigences des organisations en évolution rapide – se déclaraient attentifs :

- aux individus et leurs interactions plutôt qu'aux processus et aux outils ;
- à un logiciel fonctionnel plutôt qu'à une documentation exhaustive ;
- à la collaboration avec les clients plutôt qu'à la négociation contractuelle ;
- à l'adaptation au changement plutôt qu'à l'exécution d'un plan.

Ces 4 valeurs, et les 12 principes formulés dans le manifeste, constituent l'aiguillon – plutôt que l'architecture – du développement agile, appelé aussi développement adaptatif, que l'on peut définir comme un style de conduite de projet itératif et incrémental, focalisé sur l'autonomie des personnes impliquées dans la spécification, la production et la validation d'une application intégrée et testée en continu.

Cet état d'esprit, de satisfaction régulière et rapide du client par le raccourcissement des cycles, la simplicité et l'adaptabilité, a logiquement fait des émules, notamment parmi les dirigeants et l'ensemble des lignes managériales. À tel point que l'on peut se demander parfois si la ligne de démarcation

entre gestion de projet d'une part et management hiérarchique d'autre part ne serait pas tombée en désuétude. Ainsi le référentiel d'outillage des projets internes d'un établissement est aussi son référentiel de professionnalisation.

Dans un autre établissement, un « coach agilité

## PARTIE #2

### MODÈLES, PRATIQUES ET INITIATIVES À L'OEUVRE

à l'échelle » qui accompagne des équipes IT et métiers dans leurs projets digitaux, aide les managers à l'occasion de ces projets à changer de posture, à déléguer, lâcher prise, faire preuve de leadership... s'approchant ainsi d'un modèle d'auto-gestion adopté dans certaines start-ups.

## ALAN, LA START-UP SANS MANAGER, NI RÉUNION

Cette startup œuvrant à « simplifier l'assurance santé », fondée en 2016, et employant environ 100 personnes, a déployé un management agile à plusieurs égards :

- les managers n'existent pas, à la place des coaches, des employés plus anciens, accompagnent la personne dans son développement ;
- les réunions sont proscrites autant que possible, l'écrit est privilégié et les discussions (Issues) lancées via une plateforme (Github) permettent d'échanger en profondeur sur les problématiques ;
- tous les collaborateurs participent au recrutement.

(Source : « Alan, la startup sans manager, sans négo salariale, sans réunion », Les Echos

Aujourd'hui, la culture agile de l'organisation est entrée dans les cadres de référence et les habitudes des managers.

Les managers jouent également un rôle important dans les projets gérés en mode agile. Parce que les chefs de projet et leurs sponsors comptent sur les managers pour bêta-tester, corriger, améliorer en continu, et façonner le plan d'accompagnement du changement.

Grâce au mode agile, les managers peuvent aussi disposer d'outils de management participatif. Un établissement a mis en place par exemple un « espace de dialogue 2.0 », après l'avoir testé dans son activité de détail au cours de 70 expériences.

Ce dispositif d'une demi-journée a pour objectif de résoudre un problème concret en écoutant les collaborateurs et en coconstruisant des solutions adaptées. Aujourd'hui, les animateurs (une centaine répartie dans les entités locales) disposent d'un catalogue de plusieurs dizaines d'ateliers digitaux à sélectionner



selon le type de problème à résoudre, auxquels ils ont été formés. Les 3 500 managers connaissent la démarche et ont vocation à compter parmi les animateurs<sup>18</sup>.

## LE KIT MANAGÉRIAL ORIGINAL D'UN ÉTABLISSEMENT

En s'appuyant sur un partenaire externe, un établissement a conçu un ensemble de 30 cartes présentées comme des outils pour le manager, couvrant 4 dimensions :

- l'introspection : définie comme la capacité à prendre du recul par rapport à son fonctionnement intellectuel et émotionnel ;
- la dynamique : définie comme l'instauration de pratiques collectives ;
- l'heuristique : définie comme la révision de ses processus de décision ;
- le dialogue avec les membres de son équipe.

Outre le format original, coloré et illustré des cartes, ce kit managérial constitue une boîte à outils où le manager peut venir puiser en toute liberté pour l'aider selon la situation à être innovant, connecté, diplomate, champion de l'efficience...

Plus qu'une mode, ou une simple résultante de la prolifération des projets, le « management agile » a permis de revisiter les modalités de gestion et d'encadrement, en les éloignant d'erreurs et de confusions classiques dans les organisations tous secteurs confondus<sup>19</sup> comme par exemple, la multiplication des procédures et règles de contrôle, ou l'appel au leadership et aux valeurs pour résoudre des problèmes complexes sans autre forme de soutien ni méthode.

<sup>18</sup> Source : *L'innovation managériale*, de David Autissier, Kevin Johnson et Jean-Michel Moutot (Eyrolles, 2018/2019).

<sup>19</sup> Source : *La faillite de la pensée managériale*, de François Dupuy (Editions du Seuil, 2015)

# LE LEAN MANAGEMENT, LEVIER DES ORGANISATIONS APPRENANTES DANS LE SECTEUR INDUSTRIEL

**L'objectif du Lean Management consiste à chercher en permanence l'efficacité et la performance, dans une vision systémique des organisations.**

D'abord mis en place chez Toyota, il y a une quarantaine d'années, il est progressivement sorti des chaînes de production pour se déployer dans le secteur tertiaire et en particulier dans la Banque. Les bénéfices d'une démarche de Lean Management sont multiples puisqu'il s'agit à la fois d'élever la qualité, diminuer les coûts et accroître la motivation des collaborateurs.

Mais cette démarche d'amélioration globale suppose en réalité un profond changement culturel à mener dans la durée, un état d'esprit qui consiste à chercher en permanence l'excellence opérationnelle, dans une vision d'ensemble de l'organisation.

**Le lean management vise l'optimisation des processus**, en partant de ce que l'on cherche réellement à produire pour le client et en s'interrogeant sur l'efficacité des processus qui visent à créer cette valeur ajoutée.

## L'OPTIMISATION D'UN CIRCUIT DE VALIDATION DE PRÊT

Une démarche Lean a été mise en place au sein d'un établissement bancaire pour étudier le circuit de validation d'un dossier de prêt.

Avec le temps, les processus d'une organisation tendent souvent à se complexifier. Le schéma du flux du dossier de prêt a très vite fait apparaître des allers-retours inutiles, des redondances dans le scan des pièces jointes, des points de stockage des dossiers...

Dans ces conditions, les délais de réponse aux clients devenaient incertains et l'on découvrait parfois tardivement que le dossier n'était pas complet.

La refonte du processus, et surtout le réaménagement des bureaux pour assurer un traitement linéaire et fluide des dossiers, a permis de tenir les délais affichés et de repérer très rapidement les dossiers non conformes. Ainsi, la mise à plat des processus a permis de rendre apparents les gâchis, les goulets d'étranglement, les étapes incohérentes, les redondances : tout ce qui nuit à la fluidité du processus. Ensuite, des groupes de travail ont pu chercher et tester des propositions d'amélioration.



### Plus qu'une simple technique, le lean management est un état d'esprit et une posture.

Le Lean Management ne peut se réduire à la diffusion de techniques d'optimisation des méthodes de travail.

Pour produire des résultats durables – au-delà de la simplification ponctuelle d'un processus –, il doit être ancré dans les comportements de l'ensemble des collaborateurs.

Pour devenir amélioration continue, il faut que, petit à petit, les collaborateurs s'approprient cette logique de modélisation, de tests systématiques et de validation des solutions.

Cette appropriation est facilitée par la mise en lumière de l'impact de petits changements : exemple de rapprocher l'armoire contenant les chèquiers qui peut faire économiser de nombreuses minutes à la chargée d'accueil, en cumul sur une semaine.

## 5 COMPORTEMENTS CLÉS ÉTAT D'ESPRIT LEAN<sup>20</sup>

1

Préférer des changements modérés, de faible envergure mais quotidiens et durables, à de grands projets de changement sans suite.

2

Développer les compétences de chaque collaborateur en s'appuyant notamment sur la formalisation et la transmission du savoir.

3

Constamment chasser la moindre source de gaspillage.

4

Tester et évaluer de façon systématique et scientifique les solutions à mettre en place.

5

Prendre le temps d'envisager le plus de solutions possibles à chaque problème.

### Une méthode Lean dans la Banque : le management visuel.

Le management visuel consiste à rassembler une équipe et son manager autour d'un tableau où sont inscrits missions, indicateurs etc. L'équipe s'y réunit chaque jour, semaine, ou mois pour y partager ses pratiques, difficultés, réussites.

Lors de ces réunions, ou rituels, le manager et son équipe discutent des objectifs, détaillent la mission, se répartissent les responsabilités. Un dispositif simple qui favorise proximité, réactivité et collaboratif<sup>21</sup>.

<sup>20</sup> Fiche Managérés : adopter une démarche Lean Management

<sup>21</sup> Back-office des banques et innovations managériales, *Évolution & Transformation*, 17/03/2018

# #3. DES DISPOSITIFS COMPLETS ET SOLIDES DE DÉVELOPPEMENT MANAGÉRIAL

Comme le souligne l'enquête publiée par l'APEC en janvier 2020<sup>22</sup>, les entreprises françaises et leurs cadres restent très centrés sur quelques convictions, dont le fait que le management est avant tout une affaire de personnalité, d'art ou de talent personnel. Toutefois, au vu de l'évolution des attentes de la part des directions et des équipes à l'égard du management, tout le monde reconnaît qu'une importance croissante doit être accordée aux compétences relationnelles dites « soft skills » et qu'il est nécessaire de former davantage les managers et leur permettre de prendre de la hauteur.

En prenant en main la question de la formation de ses managers il y a quelques années, le secteur bancaire a été pionnier. Des dispositifs de formation managériale sont aujourd'hui déployés à différents niveaux, que ce soit en inter entreprise avec des cursus diplômants qui placent le management au cœur de l'animation des équipes et de la conduite du changement, ou bien en intra et sur-mesure, pour développer les postures et pratiques managériales en lien avec la culture d'entreprise et ses référentiels.

## DEUX PARCOURS DE FORMATION DIPLÔMANTS POUR LES MANAGERS DE PROXIMITÉ ET LES MANAGERS DE MANAGERS

Les travaux menés par l'AFB avec l'École Supérieure de la Banque ont donné lieu à l'élaboration de deux parcours de formation diplômants dispensés par l'École Supérieure de la Banque<sup>23</sup> que sont :



1

### ITB Management bancaire

(Cycle en 4 blocs de compétences, RNCP niveau 7) pour les managers d'unité bancaire

2

### CESB Management, Senior management bancaire

(Mastère spécialisé, en partenariat avec l'ESSEC Business School)

<sup>22</sup> Les nouveaux enjeux du management, APEC, janvier 2020

<sup>23</sup> Catalogue formation continue 2019-2020, ES Banque



## CURSUS DE L'ITB MANAGEMENT BANCAIRE

4 Blocs de compétences : 20 jours par an de formation sur 2 ans

### Année 1

Bloc 1 : 13 jours

**Piloter l'activité bancaire dans un contexte de transformations économiques, sociétales et technologiques**

Bloc 2 : 7 jours

**Accompagner et évaluer les compétences individuelles au sein d'une unité bancaire**

### Année 2

Bloc 3 : 10 jours

**Développer la qualité au sein de l'organisation bancaire**

Bloc 4 : 10 jours

**Mobiliser une équipe et valoriser la performance collective d'une unité bancaire**

Depuis la rentrée 2018, un nouveau cycle ITB Management bancaire est déployé, avec pour principal objectif d'aider les managers bancaires de demain à être à la fois acteurs et relais des transformations qui traversent le secteur.

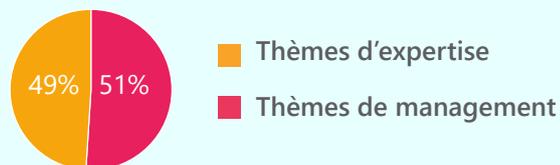
Il se décompose en 4 blocs de compétences où sont abordées les problématiques de pilotage d'activité dans des contextes de transformation, d'accompagnement du développement professionnel des équipes, de qualité de service, de mobilisation des équipes et de performance collective.

Le cycle CESB Management, cursus dédié au management bancaire de haut niveau, est réalisé depuis quelques années en partenariat avec l'ESSEC Business School et reconnaît dans son programme comme indispensables aux seniors exécutives managers bancaires les compétences d'animation d'équipes et de conduite du changement.

La dimension managériale y est abordée comme une dimension comportementale qui combine compréhension des stratégies, animation des ressources humaines et développement des activités.

## PROGRAMME CESB MANAGEMENT

### Répartition des heures de formation



### Exemple de thème de management :

16h	Management d'équipe
24h	Leadership
8h	Personnalité et styles de management
8h	Comprendre les dynamiques collectives

# DES PARCOURS DE FORMATION SUR MESURE DÉPLOYÉS EN INTRA

Dans le secteur bancaire, aujourd'hui, même si les managers restent attendus sur leur performance opérationnelle, ils doivent aussi répondre aux nouvelles attentes en matière de gestion d'équipe et le rôle managérial d'un manager bancaire ou d'un dirigeant est considéré comme primordial dans son activité.

Tous les professionnels s'accordent sur le fait que le management s'apprend tout au long d'un parcours et si des qualités personnelles et compétences relationnelles, dénommées parfois « soft skills » y sont nécessaires, celles-ci pour autant ne peuvent suffire pour pouvoir conduire le travail des équipes et traverser les transformations qui touchent l'organisation. Il s'agit aussi de maîtriser certains savoir-faire managériaux indispensables, certaines postures et pratiques managériales qui intègrent l'organisation de travail et la culture de l'entreprise.

C'est la raison pour laquelle, certains établissements bancaires ont développé des parcours de formation sur mesure et en intra pour accompagner leurs managers, aux différents niveaux, dans le développement de leurs compétences techniques ainsi que leurs compétences relationnelles et comportementales, en lien avec les orientations stratégiques et les référentiels internes.

## EXEMPLE DE MODULES DE FORMATION COMPORTEMENTALE

### École Supérieure de la Banque

#### Objectifs

- Mettre en place des évolutions pérennes dans l'organisation.
- Partager des pratiques managériales communes.
- Mieux se connaître en tant que manager : ses points forts et ses zones de confort, ses axes d'amélioration.
- Identifier les comportements de ses collaborateurs et cartographier son équipe.
- Savoir motiver ses collaborateurs dans la durée.
- Prendre en main une méthodologie de résolution de problèmes (Co-développement).
- Créer un groupe d'appartenance professionnelle durable.

#### Public cible

- Managers expérimentés d'un même niveau.



## EXEMPLE DE PARCOURS DE FORMATION MANAGÉRIALE

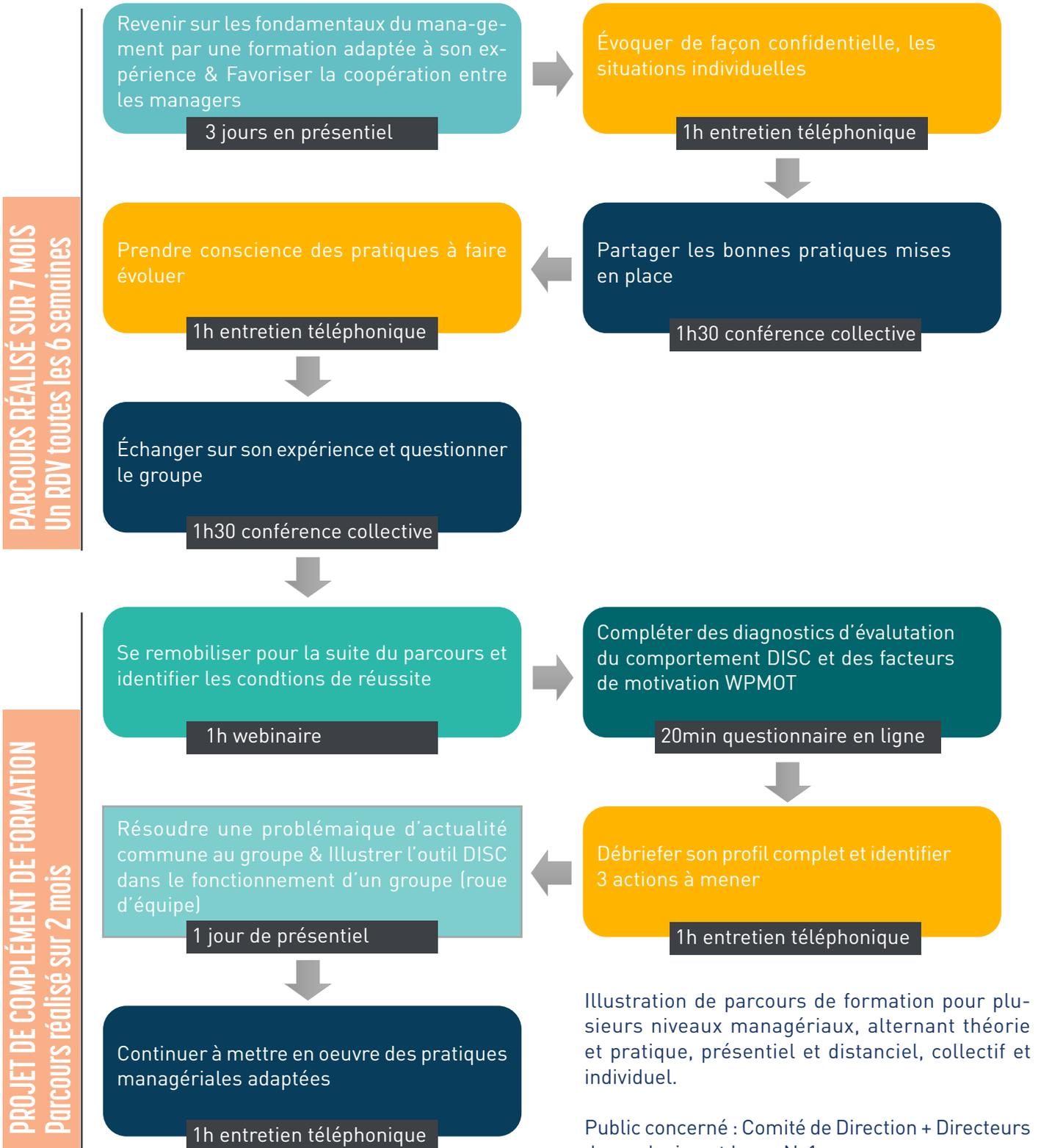


Illustration de parcours de formation pour plusieurs niveaux managériaux, alternant théorie et pratique, présentiel et distanciel, collectif et individuel.

Public concerné : Comité de Direction + Directeurs de production et leurs N-1.

## PARTIE #2

### MODÈLES, PRATIQUES ET INITIATIVES À L'OEUVRE

Les établissements ont également souvent constitué **un tronc commun de formations obligatoires** (sur les sanctions et réglementations, sur l'évaluation et l'entretien professionnel, voire sur le code de conduite ou même sur la Responsabilité Sociale des Entreprises depuis peu...).

De surcroît, **des modules spécifiques par niveau de management** sont généralement proposés : pour les primo managers, pour les managers de proximité, pour les managers de managers.

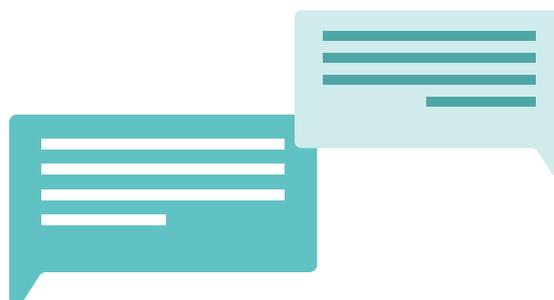
**Une offre de formations est parfois dédiée aux dirigeants** (signe s'il en fallait que le management s'apprend à tous les niveaux). De même, les hauts potentiels ont fréquemment accès à d'autres formations en exclusivité, plutôt présentiels, développées avec une école de commerce sur le thème du leadership par exemple.

**Ces formations peuvent être réalisées en partie à distance.** De nombreux e-learning (sur le management interculturel par exemple) sont maintenant disponibles dans les établissements. Des MOOC sont parfois aussi ouverts à tout ou partie des managers (sur le management, le leadership ou l'innovation).

La crise sanitaire a naturellement accéléré la **digitalisation des formations managériales**, au même titre que les autres formations. Des établissements ont basculé certains modules présentiels vers des formats distanciels. Un établissement a dans ce cadre lancé un blog pour les dirigeants, avec des articles et des réflexions fournissant un regard décalé et prospectif sur l'actualité<sup>24</sup>.

## COMMUNAUTÉS MANAGÉRIALES ET AUTRES GROUPES DE CO-DÉVELOPPEMENT

Une particularité du développement des managers par rapport au développement des collaborateurs est l'importance du partage et de l'apprentissage via des dispositifs en grande partie auto-gérés, sans l'intervention d'un formateur interne ou externe. **Les actions de développement conduites dans le cadre de l'animation de communauté managériale sont multiples.**



<sup>24</sup> Source : « Le coronavirus fait muter la formation continue », AGEFI Hebdo du 09/07/2020.



## LA PLATEFORME COLLABORATIVE DES MANAGERS CHEZ AXA

Une enquête auprès de 880 managers d'AXA France a fait remonter en 2015 quatre préoccupations : un environnement complexe et subi avec peu de moyens pour le manager ; une fierté d'être manager mais un manque de sens et de reconnaissance ; un déficit de temps et de proximité avec leurs équipes, et un sentiment de solitude dans la gestion des moments difficiles ; un besoin d'échanges entre pairs pour se développer. D'où une réorientation de l'accompagnement envisagé, au-delà de la formation continue, vers un soutien plus riche et quotidien.

En conséquence un outil collaboratif et digital a été conçu, proposant, autour de grandes thématiques (manager à distance, multigénérationnel, manager en mode start-up...), une palette de contenus : des mémos (trucs et astuces, checklists et modes d'emploi), tutoriels décrivant des outils opérationnels de management, infographies sur les bonnes pratiques, podcasts, quiz et événements locaux.

La phase pilote, menée auprès de 200 managers d'AXA France, a mis en lumière un réel engouement des utilisateurs. D'où la généralisation du dispositif début 2016.

*(Source : L'innovation managériale, de D. Autissier, K. Johnson et J-M. Moutot, publié chez Eyrolles, 2018/2019).*

Dans un établissement, les managers (y compris mais non limités aux seuls dirigeants) ont **accès à la fois à un dispositif de co-développement managérial, et à un dispositif de mentorat**. Si la direction RH met également à disposition des coachs (internes et externes), ces dispositifs relèvent clairement d'une solidarité managériale entre pairs, voire entre managers aînés et managers cadets.



## LA COMMUNAUTÉ DES «AMBASSADEURS» D'UNE BANQUE

Citons de plus la communauté des « ambassadeurs », composée de managers jouant les relais de la stratégie et de la vision de la direction générale, sollicités trois fois par an, pour assister à une conférence téléphonique avec le PDG puis redescendre ces informations de manière libre en embarquant leurs pairs et leurs équipes.

D'autres banques misent sur une partie de la ligne managériale pour **partager la vision stratégique**, en les invitant à des moments de présentation en avant-première, de partage et d'expérience collective, en les réunissant sous forme de communauté certes exclusive mais responsable vis-à-vis des autres populations. À l'instar de cet établissement où, début 2018 au moment du déploiement de son nouveau plan stratégique, l'activité banque de financement et d'investissement a convié pendant une journée les 700 'leaders intermédiaires' pour les embarquer, les aider à leur tour à déployer les messages et leur offrir des moments de partage.

**Les managers peuvent aussi se retrouver en position de leader de ces communautés.** C'est naturellement le cas lorsqu'une unité organisationnelle déjà établie expérimente une méthode participative (la responsabilisation, le lean management...) dans un cadre donné. Et c'est aussi parfois le cas de communautés transverses, à l'instar de la « tribu des mobiles » que la manager intermédiaire d'un établissement a créé, inspirée par la « tribu des agiles », en toute autonomie.

À ces communautés managériales inscrites dans le temps, il faut enfin ajouter des dispositifs plus exceptionnels participant de la transversalité, de l'échange et de l'alignement, où les managers de proximité et

les managers intermédiaires ne jouent plus de rôle pivot mais où les dirigeants en revanche sont au centre :

- **les junior days** (rassemblant une fois par an des groupes par strate autour de la stratégie, des pratiques et de témoignages, au bureau ou dans un lieu 'au vert') ;
- **les petits-déjeuners autour d'un(e) dirigeant(e) et d'un(e) DRH** (réunissant une douzaine de personnes dans le but de faire connaissance, et de laisser idées et questions émergées et être traitées en rebond) ;

Au-delà de leur solidarité et de leurs responsabilités communes dans le pilotage et la gestion, les différents niveaux de management jouent de fait des rôles spécifiques :

- le manager de proximité est surtout un chef, un organisateur, un développeur des talents et un intégrateur d'énergies ;
- le manager de managers est davantage un animateur du développement managérial et un stratège d'unités ou territoires étendus ;
- le dirigeant est, enfin, le porte-parole du changement culturel, de l'agilité digitale, de la diversité et de l'innovation continue.



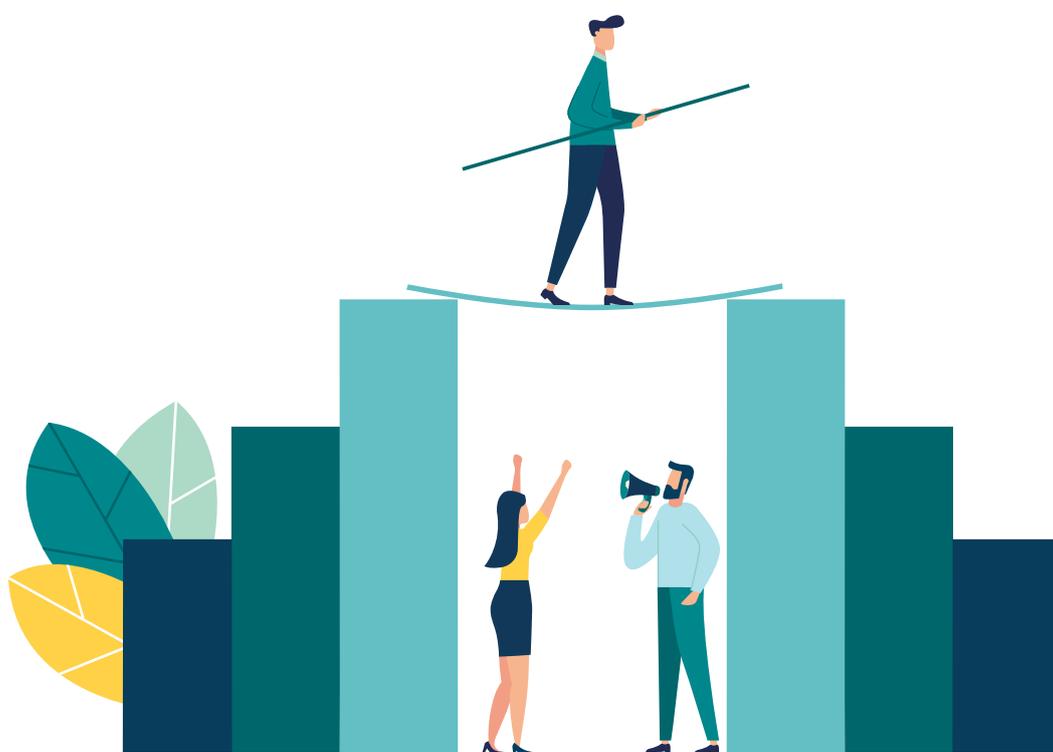
Coaching, agilité, feed back, innovation continue, communauté managériale... ces facettes du management bancaire démontrent l'importance de la **dynamique et de l'intelligence collectives à l'œuvre**, avec parfois des frontières entre managers et collaborateurs qui s'entremêlent. Le travail autour de la déclinaison de la « raison d'être » dans les établissements bancaires doit contribuer également, par la question du sens, à nourrir et orienter ces dynamiques localement et globalement.





# PARTIE #3

## BILAN DES PRATIQUES ET PERSPECTIVES



# #1. LE MANAGEMENT COMME ART DE L'ÉQUILIBRE

## DES INITIATIVES, INNOVATIONS, OUVERTURES

### DES ORGANISATIONS PLUS SOUPLES

La banque évolue réellement, et en profondeur. Il s'agit d'évolutions réelles, favorisées par les Directions, vers des organisations plus autonomes, plus souples et agiles et réactives, laissées à la main des managers de proximité, au point de modifier la culture managériale.



*On a cassé l'organisation, refondu le pilotage : on a plus de fluidité dans les décisions, chaque ligne de métier peut se transformer plus rapidement et on respecte les métiers. C'est un monde plus transversal, moins hiérarchique. La transformation est réussie, on est surpris de la réussite de tous, on a libéré les équipes.*



Un manager de proximité



*En 10 ans on est passé d'un management directif, vertical à un management plus proche. On n'est plus dans le top down : il faut se poser des questions, discuter, on est tous mis au même plan, les gens ont besoin de se sentir plus impliqués, de faire partie d'une équipe.*



Un collaborateur

### MISE EN AVANT DES SOFT SKILLS

La banque valorise beaucoup plus qu'avant les compétences dites « soft » (écoute, empathie, gestion des émotions, travail participatif...) par rapport aux compétences traditionnelles (techniques et organisationnelles) qui restent nécessaires, mais passent au second plan, dans un monde complexe et numérisé.



*C'est une compétence en soi, les soft skills : animer, maîtriser l'interculturel, le transversal, les équipes projets...*



Un dirigeant



## VALORISATION DU SENS DU TRAVAIL

L'innovation est également stimulée par l'enjeu du sens qu'il faut (re)donner au travail, à tous les niveaux. Mal connue, la « Raison d'être », issue de la loi Pacte de 2019, doit expliquer et valoriser le rôle sociétal de la banque, c'est même un argument pour fidéliser les collaborateurs et stimuler leur engagement.



*L'idée est de donner du sens, par exemple à quoi servent des actifs financiers.*



Un manager de managers



*Donner du sens est un prérequis pour faire avancer les gens, ça facilite les efforts. Certains collaborateurs ne comprennent pas la stratégie de la banque, ça pourrait aider.*



Un dirigeant

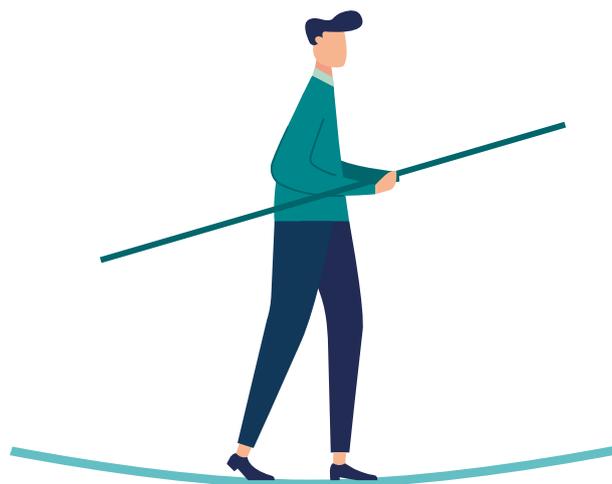
Cette quête de sens est particulièrement élevée chez les jeunes, et parfois considérée comme un critère déterminant, à l'égal de la rémunération.



*Certains jeunes disent en entretien qu'ils ne veulent pas travailler pour le secteur pétrolier, mais les énergies renouvelables.*



Un dirigeant



## ZOOM SUR DIVERSES INNOVATIONS LOCALES

Ces différentes initiatives témoignent d'une véritable vitalité managériale.

- La mise en place d'une démarche de participation collective au processus d'embauche. L'implication des équipes permet non seulement de renforcer la motivation des collaborateurs, mais aussi de les responsabiliser et de leur donner confiance.
- La fixation d'un défi collectif annuel à son équipe ; par exemple, la simplification.
- Le développement de communautés managériales informelles, la nomination d'un « Chief Happiness Officer » sur le centre d'affaires.
- Un système de reconnaissance universel à travers par exemple du dispositif 'I tag you' qui permet à chacun de « taguer » un collègue pour le remercier.
- L'instauration pour un directeur d'agence d'une journée hors de l'open space pour échanger sur les bonnes pratiques.
- Une envie de libérer, de casser les codes, favorisée par certains managers. Laisser le droit à l'audace, le droit de tenter, le droit à l'erreur.
- La mise en place de méthodes d'animation agiles et créatives, comme des réunions de bilans animées sans le manager suivies d'un débriefing avec le manager pour discuter des points positifs et négatifs.
- La création d'outils ou lieux pour stimuler la créativité :
  - la mise en place d'outils permettant aux collaborateurs de mieux se situer sur la semaine et au quotidien quant à leur performance commerciale ;
  - l'intervention d'un coach pour permettre aux collaborateurs de prendre du recul sur les situations quotidiennes.



# LE POIDS DES CONTRAINTES

## LE POIDS DE LA RÉGLEMENTATION

L'unanimité des managers sur le poids croissant de la conformité, notamment au regard de la législation européenne, est frappante. Mais si la plupart d'entre eux regrettent qu'elle constitue un frein réel à la créativité et la souplesse requises par tous les collaborateurs, certains y voient une opportunité de renouveler et de relancer le contact avec la clientèle.



*La conformité est pesante, c'est la tache noire du métier, cela prend un temps fou. Et ça va s'empirer, au vu des législations européennes.*



Un manager de proximité



*On a un enjeu de remédiation : des clients à rendre conformes, le bilan sur les revenus du client. La non-conformité peut venir d'une rupture de relation : il faut joindre ces clients sans les harceler.*



Un manager de proximité

## LE POIDS CULTUREL

Les lourdeurs ne sont pas seulement réglementaires, mais aussi culturelles : grades, statuts, fonctionnement vertical et injonctions contradictoires constituent aussi des freins difficiles à dépasser.



*Le manager doit gérer les contradictions dans une entreprise en mouvement, rester positif.*



Un manager de manager

Les réticences de certaines directions à l'égard du télétravail, notamment dans les agences, avant le confinement, ont été souvent rappelées et regrettées, mais le confinement a ensuite fait évoluer les mentalités.

## LE POIDS DE L'IMAGE

Enfin, la mauvaise image persistante des banques a fini par devenir une contrainte culturelle presque intériorisée. Malgré le rôle important joué pendant la crise, l'image globale de la banque reste pénalisante.



*On est toujours stigmatisés.*



Un manager de manager

# L'ART DU MANAGEMENT, L'ART DE L'ÉQUILIBRE

Entre le souhait et le besoin d'innovation et d'ouverture, et le poids des contraintes, le manager doit souvent trouver des équilibres subtils, sur presque tous les aspects de son métier. Les définitions les plus complètes du rôle du manager impliquent toujours une notion d'équilibre.



*Le bon manager est celui qui trouve le bon équilibre entre maintenir un bon niveau d'exigence (commercial, conformité), qui donne le bol d'air nécessaire pour venir heureux au travail et donne du sens aux missions.*



Un manager de proximité

La figure du manager équilibriste, confirmée par l'exercice de photolangage dans les Tables Rondes, révèle toute la difficulté et l'ambiguïté du management qui, plus qu'un métier, aurait tendance à devenir un art, celui de trouver l'équilibre entre différentes générations, entre expertise et management, proximité et distance, délégation et contrôle.

Cet équilibre doit être maîtrisé dans plusieurs domaines :

## ENTRE LES GÉNÉRATIONS X, Y et Z<sup>25</sup>

La différence entre les générations ne tient pas qu'à la maturité digitale, mais aussi aux comportements et aspirations. Les jeunes générations attendent notamment, des relations plus directes, moins formelles, du sens et du plaisir dans le travail, la maîtrise des

outils numériques, une nouvelle forme d'engagement, moins longue, mais intense.



*Les milléniaux ne se projettent pas dans une organisation, ils ne veulent pas faire carrière dans telle banque, ils veulent ressentir du plaisir, ne pas s'ennuyer.*



Un manager de proximité



*Les jeunes veulent aller à Rome ou à Francfort, avoir de la plasticité, de la mobilité. Ils estiment pouvoir choisir leur chef, à qui ils veulent reconnaître des compétences. Le manager doit être attractif, comme l'entreprise.*



Un dirigeant

Pour les managers, tout l'enjeu est donc de trouver un équilibre intergénérationnel, une saine émulation, une sorte de désordre maîtrisé.



*Il faut créer de l'émulation. On a apporté un vent de fraîcheur, un grain de folie. Ça déboussole les managers historiques, les générations Y connaissent bien le digital, ils vont demander de simplifier.*



Un manager de manager

<sup>25</sup> Les « millenials », les générations Y et Z, nées à partir du début des années 80 pour les Y et à la fin des années 90 pour les Z, sont aussi appelées les « milléniaux » en référence à leur entrée dans le monde du travail à partir des années 2000.



## ENTRE L'EXPERTISE ET LE MANAGEMENT

L'expertise des managers fonde leur légitimité; par leurs compétences managériales, ils impulsent et pilotent. Un équilibre souvent difficile à trouver, d'autant plus que les représentations de chacun ont la vie dure. Mais si le management reste souvent la « voie royale », l'expertise se voit aussi reconnaître ses lettres de noblesse, y compris dans la gestion des carrières, qui se veut plus ouverte et fluide.



*On n'est pas encore totalement sorti de ce cadre, à savoir des managers valorisés par leurs savoirs. Or, les transformations se sont accolées à une évolution forte de la complexité des métiers. Une équipe est un agrégat d'expertises, alors qu'avant l'expert c'était le manager.*



Un dirigeant

## ENTRE PROXIMITÉ ET DISTANCE

Le manager doit trouver la « bonne distance » relationnelle et managériale, qu'elle soit physique ou distancielle (on peut être « trop proche » voire envahissant, même à distance).



*Il faut être présent sans être étouffant.*



Un dirigeant

## ENTRE DÉLÉGATION ET CONTRÔLE

Déléguer pour favoriser les initiatives tout en contrôlant (le contrôle étant indispensable dans l'univers bancaire). Le manager doit trouver un équilibre délicat. La tentation du contrôle excessif reste élevée, au détriment de la confiance réciproque.



*On veut changer la posture du manager pour qu'il devienne facilitateur. Que les salariés et managers de proximité soient plus autonomes, pour obtenir la confiance des salariés.*



Un dirigeant

## ENTRE VIE PRIVÉE ET VIE PROFESSIONNELLE

Cet équilibre conditionne la qualité de vie globale au travail, notamment avec le télétravail, largement expérimenté et relancé à l'occasion de la crise sanitaire (cf infra, Partie 4).

D'où une attractivité qui reste problématique : au centre de toutes les contradictions et attentes, le poste de manager est jugé théoriquement intéressant mais, dans sa pratique, assez ingrat et usant.



*Ce n'est pas un métier facile.*



Un manager de proximité

# #2. L'EXPÉRIENCE RÉUSSIE DU TRAVAIL À DISTANCE LORS DU CONFINEMENT

*Avertissement : au regard du calendrier, les enseignements de cette thématique, abordée dans un nombre limité d'entretiens, n'indiqueront que des tendances qu'il faudra confirmer.*

## UNE EXPÉRIENCE GLOBALEMENT SATISFAISANTE

Imprévue, cette expérience semble avoir été bien gérée et vécue par les managers et les équipes qui ont montré de l'adaptabilité, de la maîtrise et de la créativité, au point de séduire les plus réfractaires qui constatent un engagement réel et une productivité surprenante.



*Les collaborateurs ont été hyper organisés et hyper ingénieux, il s'est passé des choses formidables ces dernières semaines, d'un point de vue RH, logistique, organisationnel, un mode extraordinairement agile.*



Un manager de manager



*Les collègues qui étaient réticents sur le télétravail (qu'ils appelaient « travail devant la télé ») se sont retrouvés à le faire et en deviennent des défenseurs : il y a eu une révolution dans les esprits.*



Un manager de manager

Globalement, les responsables ont eu, à la faveur de cette expérimentation inopinée, un sentiment d'accélération des changements déjà en cours : digitalisation, efficacité, communication plus directe, nouvelle proximité avec les équipes, management dans l'incertitude mieux maîtrisé.



*Des rituels de réunion pour se retrouver appréciés avec un ordre du jour allégé.*



Un manager de manager



*Quand l'activité de la semaine n'est pas prévisible, il faut s'adapter aux urgences au jour le jour, et aussi gérer la crise sanitaire qui impacte les individus directement, l'absentéisme, la maladie, l'inquiétude.*



Un dirigeant



Au-delà, c'est le sentiment d'utilité auprès de clients en difficulté (soutien, conseil, PGE...) qui a redonné un peu de fierté à des managers qui auraient aimé qu'on le souligne davantage, au niveau national. Une occasion pour les banques de poursuivre l'amélioration de leur image.



*Beaucoup de clients nous ont remerciés.*



Un manager de proximité

*La Banque a été une activité essentielle qui a permis de sauver des entreprises, il faut maintenant s'en servir en matière de communication. Tous les collaborateurs ont ressenti beaucoup de fierté, certains ont changé de métier et sont venus en renfort, par exemple pour les PGE et la surcharge de travail.*



Un dirigeant

## APRÈS LE CONFINEMENT, UN BILAN POSITIF

La sortie a souvent été gérée « en douceur » pour faciliter les transitions et favoriser la continuité de l'activité.



*Le lien s'est fait régulièrement à tous les niveaux, et à la sortie on a conduit beaucoup de réunions et une démarche pour faire revenir les collaborateurs sur site, en n'imposant rien.*



Un dirigeant

Les managers ont finalement le sentiment d'avoir développé une nouvelle proximité, un esprit plus collectif.



*Une vraie communication des dirigeants en direct avec les collaborateurs. Mais on continue à avoir besoin de management.*



Un manager de manager

Cette expérience a permis un bond en avant dans plusieurs domaines (agilité, digitalisation...).



*On a gagné 5 ans.*



Un manager de manager



*Des collaborateurs reconnaissants de la présence des managers.*



Un DRH

# NÉANMOINS, D'IMPORTANTES SUJETS D'ALERTE ONT ÉTÉ SOULIGNÉS

## DES RÉUNIONS EN NOMBRE

La tentation d'un contrôle excessif qui se traduirait par une sorte de « réunionite virtuelle ».



*Attention à une certaine dérive de la réunionite avec des points d'équipes quotidiens (avec certains dans une visée de contrôle).*



Un manager de proximité

## UN SENTIMENT D'ISOLEMENT

Un sentiment d'isolement ressenti notamment par les plus jeunes collaborateurs.



*Il faut faire attention aux jeunes managers en difficulté, et qui ne le disent pas.*

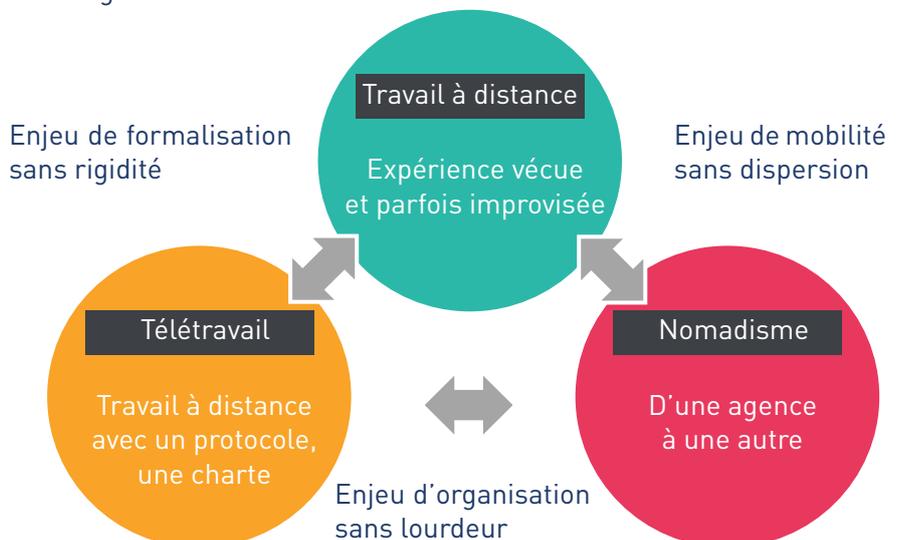


Un manager de proximité

## UN SENTIMENT D'INIQUITÉ

Le risque d'un sentiment d'iniquité entre le réseau, à qui l'on pourrait refuser ou limiter le télétravail, malgré l'expérience positive vécue, et les services supports qui pourraient en bénéficier davantage.

**RAPPEL :  
TROIS NOTIONS DISTINCTES**





## #3. LE MANAGER DE DEMAIN

# LE RÔLE ET LES COMPÉTENCES DU MANAGER : ÉTAT DES LIEUX ACTUEL

### LE RÔLE DU MANAGER

Surtout pour les collaborateurs, qui regrettent des lacunes dans le domaine



**Le « soft rôle », le sens de l'humain, déjà capital aujourd'hui, le sera encore plus demain, dans une banque toujours plus numérisée et distancée.**

### HARD ROLE

Des activités traditionnelles du manager (organiser, piloter, décliner la stratégie) naturellement citées, mais pas franchement mises en avant : elles constituent un socle (le «hard») naturel et nécessaire, mais pas discriminant, à l'exception de la capacité à donner du sens.

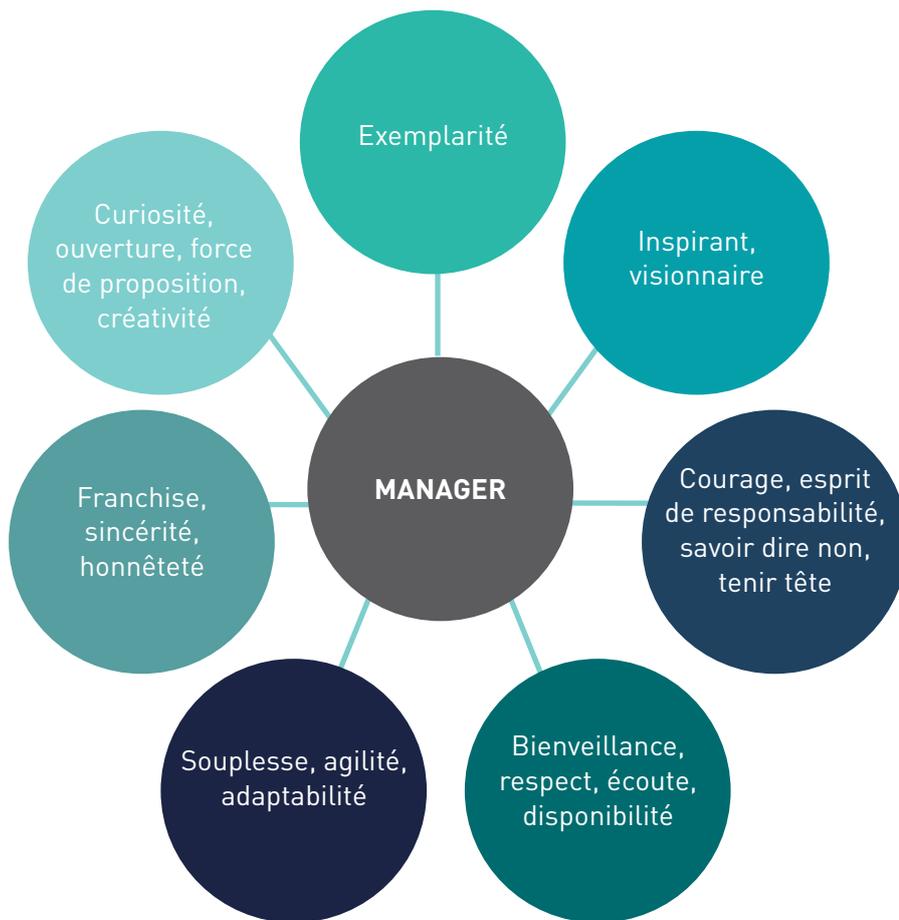
### SOFT ROLE

Le «soft» (encourager, faire grandir, faciliter, écouter), tout ce qui implique la relation humaine, est jugé essentiel, discriminant et appelé à se développer à l'avenir.

# PARTIE #3

## BILAN DES PRATIQUES ET PERSPECTIVES

### LES PRINCIPALES COMPÉTENCES ET QUALITÉS ATTENDUES



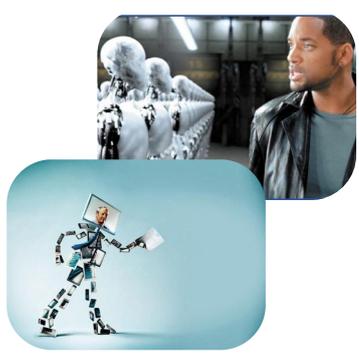
**Ainsi, les soft skills deviennent essentielles : souplesse et curiosité, mais surtout un certain art de la relation, de la bonne distance, du bon comportement et même une éthique de l'action (bienveillance, respect, franchise, courage).**

## QUEL MANAGER DEMAIN, QUELLES SOLUTIONS POSSIBLES ?

Un exercice collectif de photolangage lors des tables rondes a permis de comparer le profil, constaté, du manager d'aujourd'hui et celui, attendu, de demain



## LE MANAGER AUJOURD'HUI



**CONNECTÉ**



**MONTRE LE CHEMIN**



**CHEF D'ÉQUIPE**



**ENGAGÉ  
AU COEUR DE L'ACTION  
DÉBORDÉ**



**ÉQUILIBRISTE**



**INDIVIDUALISME  
COMMUNICATION DIFFICILE,  
DÉCALAGE**

On constate ainsi pour le manager d'aujourd'hui :

**1** La récurrence de la figure du manager « équilibriste » entre les diverses tensions et injonctions contradictoires, largement constatée et analysée dans la phase d'entretien.

**2** La figure d'un manager lesté par deux risques majeurs :

- le manque de recul, la submersion par l'action (le « run »), le stress ;
- un mauvais relationnel, une position surplombante.

**3** Mais aussi un manager en mouvement :

- chef d'équipe, coach, leader ;
- connecté, ou du moins confronté aux enjeux numériques ;
- pourvoyeur de sens.

**Un manager en équilibre et en tension, mais qui porte déjà les compétences nécessaires pour les enjeux à venir**

# PARTIE #3

## BILAN DES PRATIQUES ET PERSPECTIVES

### LE MANAGER DEMAIN



**CONNECTÉ**



**VOIT LOIN**



**TRANSPARENCE  
SINCÉRITÉ**



**INSPIRANT  
CHEF D'ÉQUIPE**



**AU MILIEU DE SON ÉQUIPE,  
PARTAGE  
INTELLIGENCE COLLECTIVE**



**ÉQUILIBRISTE**



**À L'AISE AVEC LES NOU-  
VELLES FORMES  
DE TRAVAIL**

Le manager de demain en synthèse.

**1** Une figure qui s'impose nettement : celle du manager au milieu de son équipe, proche, participatif, à l'écoute. (Cette analyse a d'ailleurs été confirmée en atelier prospectif).

**2** Une capacité à affronter les enjeux à venir, grâce à la maîtrise du numérique, une posture de chef d'équipe inspirant et visionnaire, un souci constant de la franchise, la sincérité, et une ouverture aux nouvelles formes de travail (confirmées ensuite par le management à distance lors du confinement).

**Un manager qui s'appuie sur l'intelligence collective pour dépasser les contradictions du management.**

**Un manager visionnaire, tout en maîtrise et avec une réelle éthique de l'action (franchise, respect, ouverture).**

**Des compétences qui existent déjà, mais de manière partielle ou éparse, et qu'il conviendra de valoriser et renforcer.**



# PROPOSITIONS POUR LE MANAGER DE DEMAIN

Des propositions concrètes pour progresser sur 3 thématiques, explorées par des managers, en ateliers prospectifs à distance

## ATELIER 1 : RELATIONS DU MANAGER AVEC SON ÉQUIPE ET SES PAIRS

### MANAGER À DISTANCE

Au-delà de la maîtrise des outils numériques, capitale, mais souvent difficile, le souci du manager est de construire une nouvelle proximité, rester en lien, maintenir la motivation et la cohésion, en affichant et montrant sa confiance, une confiance qui est à la fois un moyen et un but.

Les solutions sont de deux ordres :

- **organisation du travail** : maîtrise accrue des outils numériques et mise en place de règles de fonctionnement pour assurer la continuité du management ;
- **relations** : conserver une dose d'informalité dans les relations et surtout entretenir le lien avec l'équipe pour éviter le désengagement et la dispersion, et préserver et développer la confiance.

### COMMUNAUTÉ ENTRE PAIRS

Une parole abondante qui révèle les besoins profonds du manager souvent isolé : construire et préserver un esprit collectif et solidaire, trouver un espace où peuvent se déployer la liberté de parole et d'analyse, la bienveillance et la confiance réciproques, ainsi que l'intelligence collective pour innover ensemble.

Des solutions assez concrètes (mais à finaliser), pour répondre au besoin de proximité réelle, sur la base de thématiques fédératrices, de conventions et de groupes de travail : **la communauté managériale se bâtira sur du concret et de l'intelligence collective.**

### ATELIER 2 : EXPÉRIENCE MANAGER

#### MANAGER DANS L'INCERTITUDE

Là encore, au-delà de l'indispensable fiabilité des outils, c'est la proximité qu'il faut cultiver, mais aussi et surtout la souplesse, l'agilité et une réelle autonomie pour le manager, et un souci renouvelé pour l'accompagnement des collaborateurs que la distance peut éloigner et perturber.

La construction de la confiance – déjà essentielle en travail présentiel – est la clé de voute du management à distance, résumée en une formule percutante « mettre la confiance au cœur de toutes les relations ». Cette confiance se construit avec des actions très concrètes : bilans réguliers, action directe (qui reste à définir) sur l'engagement de chacun, et aussi une dynamique de créativité collective libérée et transparente.

#### ATTIRER DE NOUVEAUX TALENTS

Les difficultés de manager avec cohérence des générations aussi culturellement différentes, ainsi que des perspectives différentes (à long et court termes) sont ici réaffirmées. Les outils d'accompagnement et d'évolution susceptibles d'attirer et de fidéliser restent à construire, au regard de moyens jugés insuffisants face aux exigences élevées des jeunes recrues.

Une thématique qui a visiblement stimulé et inspiré les managers, avec des idées concrètes et variées :

- s'appuyer sur le manager « témoin » capable de raconter et valoriser son métier ;
- développer un management participatif et créatif, à condition qu'on lui laisse toute latitude pour le pratiquer ;
- mettre en place des organisations souples et agiles ;
- préparer l'avenir sur la base des compétences de demain, au-delà des référentiels traditionnels.

On notera la figure du manager « chef d'orchestre », récurrente aussi dans les entretiens et les groupes.



## ATELIER 3 : SENS DU TRAVAIL ET RAISON D'ÊTRE DE L'ENTREPRISE

### COMMENT ATTIRER LES JEUNES GÉNÉRATIONS ?

Le besoin de sens des jeunes générations, est réaffirmé avec force, et même une pointe d'inquiétude, au regard de la concurrence pressante du modèle startup. La nécessité d'expliquer, de manière transparente et claire, est soulignée. Des explications qui ne seront convaincantes qu'avec des preuves tangibles d'une entreprise qui respecte ses engagements et ne trompe ni ses clients ni ses collaborateurs. Plus qu'un simple rapport, la « raison d'être » se pose comme un défi permanent.

Plusieurs angles d'attaque sont évoqués pour répondre à ces défis :

- la mise au défi, à l'épreuve d'un travail participatif et stimulant ;
- la valorisation d'engagements utiles à la société ;
- un style transparent et sincère auquel les jeunes sont très attachés (le trivial, mais éloquent « no bullshit » est réaffirmé) ;
- une écoute directe et réelle paradoxalement favorisée par la distance qui, progressivement, favorise l'expression directe et efficace, caractéristique de la communication numérique.

### SOLUTIONS POUR LA RAISON D'ÊTRE D'UNE BANQUE, UNE NOUVELLE FIERTÉ ?

Les difficultés sont multiples :

- agir et prouver, pour ne pas verser dans l'incantation et se décrédibiliser ;
- satisfaire toutes les parties prenantes et rester rentable tout en étant vertueux ;
- déconstruire l'image négative des banques, issue de la crise, ce qui sera long et difficile ;

Plusieurs axes de travail sont ainsi évoqués :

- promouvoir le métier bancaire à la racine (les écoles) ;
- envisager la Raison d'être comme une démarche complète, participative, avec l'ensemble des collaborateurs, en s'appuyant sur un relationnel à la fois informel et numérique ;
- valoriser une éthique de l'action, y compris avec des valeurs pas toujours associées à l'univers bancaire, telles que l'humilité.

### SYNTHÈSE DES ATELIERS

Au-delà des 3 thématiques d'avenir traitées dans les ateliers, on retrouve, dans les solutions proposées, quelques constantes qui révèlent un état d'esprit commun et dessinent un chemin pour le manager de demain.

**1 Le sens du lien et du contact**, à entretenir quelle que soit la distance, pour maintenir l'engagement et la cohérence de l'équipe, avec un savant dosage présentiel / distanciel et formel / informel.

**2 Le goût de la réflexion et l'action participatives** et le sens du collectif, non par effet de mode, mais par souci d'efficacité, en valorisant et en harmonisant, tel un chef d'orchestre, les différentes expertises de son écosystème.

**3 La volonté d'avoir un impact** sur l'efficacité et la fluidité de l'équipe, mais aussi le bien-être et le sentiment d'utilité de ceux qui la font vivre.

**4 L'éthique de l'action** : exemplarité, bienveillance, respect, écoute, humilité, sincérité et ouverture ne se proclament pas, mais se prouvent au quotidien, de même que l'entreprise ne récite pas sa RSE, mais la réalise.

**5 L'agilité et la souplesse** dans l'organisation et le fonctionnement, à condition que l'entreprise lui accorde une autonomie qu'il accordera à son tour à son équipe.

**6 Le goût du partage** avec son équipe, ses pairs, et tous les acteurs réunis autour d'un même projet qui dépasse les simples objectifs individuels.

**7 La construction patiente de la confiance**, moteur de toutes les relations et actions avec l'équipe au service de l'entreprise.



## #4. SYNTHÈSE

# ÉQUILIBRE ENTRE MOUVEMENT ET PESANTEUR

**Le management dans les banques est en mouvement, et il s'agit d'un mouvement continu, de fond et substantiel. Plusieurs symptômes, qui ne trompent pas, le confirment.**

- Sur un sujet aussi important que l'organisation, y compris structurelle, du travail, jadis réservée aux services centraux, les banques ont décidé de donner de l'autonomie aux managers locaux pour organiser, et souvent réorganiser leur unité, eu égard à leur connaissance concrète et éprouvée de leur contexte local (concurrentiel, culturel, social). La « maîtrise d'usage » acquise par les managers locaux est ainsi valorisée et les managers qui en ont profité constatent des résultats rapides, avec un fonctionnement plus fluide et des responsabilités équitablement partagées. Inversement, quelques managers regrettent encore qu'on ne leur laisse pas la main sur l'organisation, notamment spatiale, de leur unité, parfois marquée un certain archaïsme au regard des nouveaux enjeux.

- La place des désormais célèbres « soft skills », désignant les compétences humaines, relationnelles (écoute, empathie, confiance) et les pratiques concrètes associées (méthodes participatives, feed backs) est reconnue, mais pas au détriment des « hard skills ». Ces compétences de pilotage, suivi, organisation, et surtout capacité à trancher (parfois regrettée par les collaborateurs), sont toujours jugées capitales, mais sont moins en évidence, en raison du développement des outils numériques qui, en quelque sorte, facilitent un peu ces activités, à condition de les exercer avec mesure et équité. Dans le milieu bancaire, on peut néanmoins parler d'une petite révolution : cette primauté des soft skills, largement soulignée par les jeunes générations qui y incluent même des connotations morales (respect, sincérité),

n'était pas aussi perceptible et revendiquée il y a 10 ou 15 ans. Dans un monde toujours plus complexe et en mouvement, c'est, d'une certaine manière, « l'esprit de finesse » qui est ainsi valorisé.

- Autre petite révolution, qui d'ailleurs ne concerne pas que le secteur bancaire : la question du sens. Déjà relancé par les obligations législatives issues de la Loi Pacte, ce sujet est franchement mis en avant par les jeunes managers et collaborateurs qui n'hésitent pas, parfois dès l'entretien d'embauche, à afficher leurs préférences. Dans une planète qui souffre, où la transition écologique est devenue un enjeu national et international, dans un pays épris d'égalité et de fraternité, les jeunes managers veulent donner du sens à leur travail, leur mission et n'entendent pas renoncer à leurs valeurs. Du reste, l'ensemble des managers, de tous âges, supporte de moins en moins le décalage entre les pratiques et les valeurs, entre « ce qu'ils font » et « ce qu'ils veulent ».

- Dans ce contexte porteur, les innovations managériales sont facilement et abondamment citées : aménagement intelligent des open spaces qui veillent à l'équilibre entre réflexion au calme et travail collectif, réelles démarches d'autonomie et de délégation, y compris pour des temps importants (réunions internes et externes), nouveaux modes d'animation (groupes autonomes, co-design) ... Des innovations, du reste, largement favorisées par des formations elles-mêmes innovantes et qualifiantes (Campus diplômants, codéveloppement, design thinking...)

# PARTIE #3

## BILAN DES PRATIQUES ET PERSPECTIVES

**Ce mouvement est d'autant plus remarquable qu'il se développe malgré, ou au-delà, de certaines pesanteurs structurelles et culturelles, typiquement bancaires :**

- Le poids croissant de la conformité, avec son cortège de procédures, vérifications et mises à jour permanentes, est unanimement considéré comme un frein à l'agilité et même la créativité. Qui plus est, les évolutions récentes, dans un monde numérisé en lutte permanente contre la fraude et le blanchiment, indiquent, hélas, une conformité toujours plus stricte. Rares sont les managers qui essaient de transformer cette contrainte en opportunité, en considérant notamment que ces procédures peuvent être l'occasion de mieux connaître les clients et de nouer de nouveaux contacts avec eux.
- Culturellement, les managers, de toutes générations, reconnaissent, parfois à demi-mot, que le management bancaire n'était sans doute pas le plus « moderne » ou innovant, en regard d'autres secteurs, notamment numériques. Grades, statuts, fonctionnement trop souvent vertical, témoignent encore de la persistance de ce que certains appellent ironiquement « l'esprit oldschool ». On notera même la réticence de certaines directions à la pratique du télétravail, par manque de confiance ou de pratique, qui, à la faveur du confinement, sera, fort heureusement, nettement atténuée.

**Largement confirmée dans l'exercice de photolangage par groupe, l'image structurante du manager « équilibriste » ou du « chef d'orchestre » s'affirme :**

- Il révèle un manager en équilibre précaire, au milieu de forces contraires; d'un côté le vent de transformation porté par le numérique, les jeunes générations et les évolutions socio-culturelles, et de l'autre de persistantes pesanteurs juridiques, administratives et structurelles. Plus qu'ailleurs, le management bancaire est soumis à ces évo-

lutions contradictoires : équilibre permanent entre différentes générations, entre expertise et management, proximité et distance, délégation et contrôle, zéro défaut et droit à l'erreur.

- D'où une attractivité qui reste problématique, même si, dans certains domaines d'expertise, la banque tire son épingle du jeu : bien des jeunes ne voient pas l'intérêt de « prendre des coups », faire de longues journées pour un salaire souvent jugé insuffisant, perdre en partie la main sur des dossiers techniques intéressants.
- Et pourtant, nous avons rencontré des managers, y compris jeunes, heureux dans leur poste, comme s'ils avaient progressivement réussi à le maîtriser, le simplifier, le fluidifier, notamment en exerçant ces « soft skills » auxquelles chacun est sensible. On se souvient de cette jeune manager qui a fait remonter son agence, qu'on disait perdue, de 200 places, simplement « en écoutant ses collaborateurs », en leur faisant confiance, en les accompagnant sur le terrain. Tout se passe comme si ce « métier » de manager finissait par s'acquérir en ayant confiance en soi et aux autres. La plus belle devise de cette phase qualitative est sans doute née dans l'un des ateliers prospectifs à distance (cf supra) : « mettre de la confiance au cœur de toutes les relations. »



## ZOOM SUR LE TRAVAIL À DISTANCE

**Que retirer de l'expérience inopinée de travail à distance pendant et encore un peu après le confinement ? Le nombre limité d'entretiens sur ce sujet délicat, et toujours en cours d'évolution, au regard de l'actualité, nous conduit à rester prudents et n'indiquer que quelques tendances :**

- La première, qui ne semble souffrir aucune contestation, tant elle est unanime, est la joie non dissimulée de tous les managers de terrain face à l'adaptabilité, la créativité, l'esprit d'équipe, et la productivité dont eux et leurs équipes ont fait preuve, parfois à leur grande surprise, tant les conditions de mise en place ont été difficiles. Bien appuyées par leurs services centraux, animées d'un vrai sens de l'intérêt du public au moment où les finances des clients et la santé des entreprises montraient d'évidents signes de fléchissement, toutes les équipes bancaires (front et back) ont su être « sur le pont » pour faire face et retrouver un peu de leur fierté, mise à mal depuis la crise de 2008, dont les séquelles restent hélas présentes.
- Qui plus est, cette expérience aura permis une heureuse accélération de changements nécessaires : procédures dématérialisées plus fluides, nouvelle proximité avec le client et avec les équipes, efficacité, capacité à manager dans l'incertitude. En somme, une sorte d'exercice en temps réel dont chacun aura tiré les enseignements, que plusieurs établissements annoncent, d'ores et déjà, avoir tirés (enquêtes, démarches accompagnées, formation, accélération du télétravail etc.).

**Tout n'aura pas été idéal pour autant :**

- La « réunionite présentielle » a parfois été remplacée par la « réunionite virtuelle », souvent jugée plus intense et épuisante que la traditionnelle réunion de bureau, d'autant plus qu'elle manifeste, parfois à raison, un besoin de contrôle quotidien qui met à mal l'esprit de confiance réciproque espéré.
- Certains s'inquiètent d'un brutal retour à la normale, notamment dans certains réseaux qui ne comprendraient pas que le télétravail leur soit toujours refusé, alors que leurs collègues des services supports en bénéficieraient davantage. Un risque à prendre en compte.



# PARTIE #4

## BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT ET RECOMMANDATIONS



# COMMENT SOUTENIR LES MANAGERS DANS LEUR RÔLE, PRATIQUES ET COMPÉTENCES

## PARIER SUR LA CONFIANCE, L'AUTONOMIE ET LA RESPONSABILITÉ

- Travailler sur « la confiance au cœur de toutes les relations » en présentiel et en distanciel : leviers, outils, critères.
- Donner davantage la main aux managers dans la gestion de leurs compétences et de leurs parcours (de l'auto-évaluation à l'auto-promotion dans l'esprit des réseaux sociaux).

## METTRE L'ACCENT SUR LES COMPÉTENCES RELATIONNELLES ET TRANSVERSES

- Inscrire les compétences relationnelles et transverses en bonne place dans les critères de recrutement et d'évaluation.
- Assurer via les formations l'acquisition de compétences relationnelles et transverses identifiées comme critiques (gestion des incivilités ; gestion de son stress « digital » ; management intergénérationnel...).
- Inciter le manager à apprendre à mieux se connaître, à développer son intelligence émotionnelle et sa communication.
- Continuer à promouvoir et développer les feedbacks (écoutes systématiques, « I tag you »).
- Préparer les managers à agir en "champions des soft skills", par leur exemplarité et leur éthique de l'action (écoute, empathie, respect, sincérité...).

## ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DU MANAGEMENT À DISTANCE

- Équiper et soutenir concrètement les managers (outils numériques, fonctionnement, relations, contrôle, entraide, innovations) dans le management à distance de leurs équipes.
- Aider les managers à organiser et concilier l'individuel et le collectif de travail.

## ADOPTER UNE VISION PRAGMATIQUE DU TÉLÉTRAVAIL

- Réaliser un retour sur les expériences managériales du télétravail des activités de réseau en période de confinement, pour réduire les inégalités d'accès au télétravail entre réseau et services supports.
- Inviter le manager à réaliser un bilan à moyen terme du télétravail (productivité / fonctionnement / perceptions) sur son périmètre.
- Dans des lieux de travail repensés (flexwork, open spaces, nouveau format d'agence...), permettre au manager de s'approprier et de moduler l'organisation spatiale du travail de son équipe dans le respect des accords de son établissement.



# COMMENT DÉVELOPPER UNE EXPÉRIENCE MANAGER ATTRACTIVE ET SÉCURISANTE ?

## REVALORISER LA FONCTION MANAGÉRIALE

- Valoriser le métier de manager aux yeux des managers eux-mêmes (témoignages, presse, écoles, émissions...).
- Encourager l'autonomie et la souplesse des managers dans l'organisation et le fonctionnement de leur activité.
- Communiquer sur le plaisir et la fierté de manager (reconnaissance de l'équipe, voir son équipe progresser, innover...).

## PRENDRE SOIN DES MANAGERS ET DÉVELOPPER LEURS PARCOURS PROFESSIONNELS

- Donner corps aux communautés managériales autonomes (réseaux, codéveloppement, groupes de travail...) dans une logique d'émulation et de solidarité.
- Développer les passerelles vers d'autres filières que la seule filière managériale : expertise, direction de projet, animation transverse.
- Faciliter l'accès à des dispositifs d'écoute et d'aide dédiés aux managers.

## OSER L'INNOVATION MANAGÉRIALE

- Valoriser et diffuser en interne les innovations managériales.
- Tirer des enseignements des expériences des managers de la génération Y : leurs perceptions, pratiques, innovations, regard critique.
- Développer davantage les modes de formation et d'animation innovants (design thinking, intelligence collective...).



# COMMENT REPOSITIONNER LE MANAGEMENT DANS UN MONDE COMPLEXE ET INCERTAIN ?

## POSITIONNER LE MANAGEMENT COMME VECTEUR / PIVOT D'ÉQUILIBRE

- Actualiser et simplifier les référentiels managériaux en ligne avec les défis actuels.
- Travailler sur les nouvelles proximités avec les équipes (présentielles / virtuelles).
- Trouver le juste équilibre entre travail participatif et prise de décision, aider les managers à décider sans craindre le zéro défaut.

## METTRE DU SENS À TOUS LES NIVEAUX ET DANS TOUTES LES ACTIVITÉS

- Inciter les managers à expliquer et valoriser, auprès des équipes, le rôle de la banque dans l'économie et la société.
- Travailler sur une conformité « intelligente », pédagogique et réaliste (opportunité de mieux connaître le client, simplification des procédures, dématérialisation...).
- Encourager l'esprit intrapreneurial, reconnaître l'implication dans des projets collectifs.

## FAIRE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ENTREPRISE (RSE) UN LEVIER MANAGÉRIAL

- Inclure pleinement managers et collaborateurs dans la définition et la déclinaison de la Raison d'Être de l'entreprise (système d'objectifs, modèles de management, référentiels de compétences, processus RH).
- Mettre au cœur de la culture managériale l'éthique de l'action collective (RSE) et l'éthique de l'action individuelle (éthique du management : respect, sincérité...).
- Faire participer managers et collaborateurs à l'élaboration des bonnes conditions de télétravail et de management à distance.





# CONCLUSION



*Si nous voulons que tout reste tel que c'est, il faut que tout change.*



Tancredi Falconeri



*Nous vivons dans une réalité mobile à laquelle nous cherchons à nous adapter.*



Don Fabrizi

Ce célèbre échange entre deux protagonistes du « Guépard », de Lampedusa, qui met en scène le dilemme sur la question de contrer ou d'accompagner une « révolution » qui couvait en Italie au XIXème siècle, illustre celui auquel sont soumises beaucoup d'entreprises aujourd'hui, et notamment les banques, au cœur de l'activité économique, sociale et sociétale du pays, dans une période troublée et changeante, y compris pour le cadre de notre étude.

Évolution, révolution ou réinvention du management dans la banque ? Les constats et analyses documentaires et issus de la vaste enquête qualitative que nous avons menée (plus de 100 personnes écoutées en individuel et en collectif, en présentiel et en distanciel, avant et après le confinement) nous ont rapidement conduits à évaluer la nature et le degré de « l'évolution » du management dans le secteur bancaire. Un secteur qui souffre d'une hostilité persistante de l'opinion marquée par l'image du trader imprudent à l'origine de la catastrophe de 2008, mais aussi – les managers en conviennent eux-mêmes – de pratiques managériales un peu trop souvent verticales, rigides, d'autant plus que la conformité croissante et la hantise du « zéro défaut » pourraient

en justifier le maintien. Un décalage d'autant plus pénalisant qu'il s'inscrit dans le contexte d'une concurrence permanente et même surprenante (GAFAN, Fintechs...), qui conteste ouvertement la spécificité de la technique bancaire au nom d'une forte maîtrise numérique et d'une connaissance plus intime de certaines populations ; ainsi, Razer, spécialiste du matériel informatique pour gamers, vient de se lancer dans les services bancaires à destination des jeunes dont elle estime comprendre, mieux que d'autres, le style de vie. Le danger peut surgir de partout.

Et pourtant... malgré cet environnement difficile, **le management dans la banque bouge, évolue, se transforme, de manière véritable et sur de vrais sujets**, comme l'organisation du travail et l'animation des équipes par les managers locaux, avec un art de l'équilibre (entre injonctions contradictoires ou entre générations) qui force l'admiration. Certains managers disent à demi-mot que la banque rattrape son retard par rapport à d'autres secteurs : un vent nouveau souffle sur les banques, les initiatives managériales se multiplient, et loin d'être freinées par les directeurs, elles sont encouragées, notamment sous l'influence des milleniaux (eux-mêmes parfois managés par des générations Y). La culture un peu feutrée et parfois compassée de la banque de jadis est bousculée, changée, revitalisée par des managers qui osent : inclure l'équipe dans le processus de recrutement d'un collègue, organiser des coachings collectifs, monter des groupes Whatsapp de communication informelle, animer des séances de codéveloppements... Cette floraison d'initiatives n'aurait pas été possible sans un changement de culture globale : les responsables ont compris que la meilleure réponse à une conformité toujours plus exigeante n'était pas la raideur procédurale, mais la confiance dans les équipes et l'agilité dans le fonctionnement et les esprits. Le chêne et le roseau.

**Or, la brutale période de confinement, cette faille spatio-temporelle qui a figé le monde entier, a été une forme de « stress test » pour le secteur bancaire.** Les managers que nous avons pu écouter à l'issue de cette période sont unanimes : après une

première semaine effectivement difficile (parfois même angoissante, au regard des équipements sanitaires manquants) tous les managers et les collaborateurs, bien soutenus par leurs services supports, sont montés sur le pont, ont ouvert presque toutes leurs agences, ont répondu aux besoins et inquiétudes des particuliers et des entreprises et ont étonné, par leur productivité, leurs responsables les plus réfractaires au travail à distance. En s'adaptant sans trop se poser de questions, en mettant rapidement en place de nouvelles procédures dématérialisées, en imaginant de nouvelles formes de relations de « proximité à distance » efficaces, ils ont rendu un service vital à leurs clients et au pays. Une nouvelle fierté pour des femmes et des hommes qui souhaiteraient que leur engagement professionnel soit mieux reconnu.

**En somme, les banques ont choisi de se réinventer constamment et en profondeur,** elles ont opté pour des évolutions permanentes et qui s'alimentent elles-mêmes, à la faveur d'une confiance réelle accordée aux managers. Elles peuvent, et sans doute doivent, accepter d'aller encore plus vite et plus loin. Pour éviter une révolution externe qui les renverserait, elles peuvent oser de petites révolutions internes que nous suggérons franchement : oublier les pesants référentiels managériaux, sortir du « cursus honorum » traditionnel (conseiller – manager – directeur), et capitaliser vraiment sur cette formidable opportunité du confinement pour réinventer de nouvelles proximités avec les équipes, déléguer, alléger pour de bon le plus de procédures possibles.

Car l'avenir reste incertain pour les banques, qui vont **affronter plusieurs menaces**, notamment une concurrence sauvage et protéiforme et une virtualisation des relations avec les collaborateurs à la faveur du développement du télétravail ; mais elles peuvent aussi **saisir des opportunités**, en maîtrisant le télémanagement, en s'appuyant sur les retours d'expérience de managers « libérés », et même, dans un esprit de saine émulation, en ouvrant le jeu des parcours professionnels à l'expertise et à la conduite de projet, et, enfin, en promouvant leur rôle essentiel dans une société qui ne fonctionnerait pas sans elles.

**D'où nos recommandations, fondées sur 3 axes qui dessinent la démarche suivante :**

- Un socle de base : d'abord **continuer à aider les managers à développer et faire évoluer leur rôles, pratiques et compétences**. Renforcer et prouver la confiance et l'esprit de responsabilité, valoriser réellement dans l'animation et les formations les désormais fameuses « soft skills » et même une certaine éthique comportementale (respect, sincérité, ouverture) à laquelle sont si sensibles les jeunes, et bien sûr capitaliser, de manière ouverte et pragmatique, sur l'expérience confinement pour maîtriser le management à distance, désormais incontournable.
- Au-delà de cet indispensable accompagnement, il faut **prendre en compte cette « expérience manager »** (thème spontanément compris et traité par les managers d'un atelier à distance). Si l'on fait vraiment confiance aux managers, on peut s'appuyer sur leur savoir-faire, leur vécu, leur capacité à apprendre d'eux-mêmes et de leurs collègues, leurs innovations, pour revaloriser une fonction managériale insuffisamment attractive, précisément parce qu'on la juge trop soumise aux différentes pressions sans pouvoir d'agir.

- Mais ces deux premiers chantiers n'auraient de sens s'ils n'étaient pas au service d'un **repositionnement du management dans un monde toujours plus complexe et incertain**. Aussi les banques doivent-elles considérer le manager, champion des soft skills et de l'intelligence collective, comme un vecteur d'équilibre interne et, pas seulement sous la poussée des milléniaux et des clients, mettre du sens partout où c'est possible, inciter managers et collaborateurs à contribuer activement à la RSE, expliquer, montrer, agir pour prouver à leurs propres équipes, leurs concurrents et même au pays, leur rôle économique, social et sociétal. Soutenus par leurs directions, stimulés par leurs équipes, les managers du secteur bancaire peuvent montrer au monde leur rôle éminent « politique », au service de la Cité.



# BIBLIOGRAPHIE

## OUVRAGES

- Autissier D., Johnson K. & Moutot J.-M. (2018/2019), L'innovation managériale, Eyrolles
- Dupuy F. (2015), La faillite de la pensée managériale, Editions du Seuil
- Verrier G. & Bourgeois N. (2016), Faut-il libérer l'entreprise, Dunod

## ÉTUDES ET ARTICLES

- ANACT, « Livre Blanc pour apprendre à manager le travail », septembre 2017
- AGEFI, « Les Managers déboussolés », article du 4/10/2018
- AGEFI, « Le coronavirus fait muter la formation continue », article du 09/07/2020
- AGEFI, « Dans ce modèle, les managers doivent changer de posture – Témoignage d'un coach agilité à l'échelle », article du 03/10/2019
- APEC, « Les nouveaux enjeux du management », étude de janvier 2020
- Ernst & Young, « The relevance challenge: what retail banks must do to remain in the game », étude de 2016
- KPMG, « Becoming the banker of tomorrow », étude de 2018
- Les Echos, " 'Raison d'être' : les banques veulent redorer leur image », article du 23 janvier 2020
- Les Echos, R. Gueugneau, E. Lederer, « La révolution du télétravail s'invite dans les banques », 17 juin 2020
- Manageris, « Adopter une démarche Lean Management »
- RB édition, « Banques et Fintech : enjeux d'innovation dans la banque de détail », collection Les Livres Blancs, sous la direction JH Lorenzi et de J. Durieux, 2016
- XERFI, « le marché bancaire en France », novembre 2019

Retrouvez toutes nos études et publications sur notre site internet

[www.observatoire-metiers-banque.fr](http://www.observatoire-metiers-banque.fr)



*Responsable de l'Observatoire*

Béatrice Layan

*Communication*

Mélanie Hulin

BMEP - 18, rue La Fayette 75009 PARIS

[observatoire@afb.fr](mailto:observatoire@afb.fr)



Observatoire des métiers  
de la banque

**Atlas**<sup>OPCO</sup>  
Soutenir les compétences

BPI group 