

#THINKBANKER

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



**Regarder  
l'avenir  
bouleverse  
le présent**

Gaston Berger

## SYNTHÈSE



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

# SYNTHÈSE

Dans un contexte de forte transformation du secteur bancaire et de ses métiers (innovations et changements technologiques, réglementaires, économiques...) et de fortes évolutions culturelles et sociétales (nouvelles attentes des clients, nouvelles modalités de travail et de coopération, importance démographique croissante des générations Y et Z...), les lignes managériales de la Banque sont à la fois interpellées et bousculées.

Les modes de coordination et de gestion de plus en plus agiles ainsi que l'expérimentation de nouvelles formes de coopération et modèles de management, s'inspirant notamment des start-ups et des GAFAN, contribuent également à la transformation du management dans le secteur.

Alors que, ces dernières années, ces forces se sont conjuguées jusqu'à parfois interroger la légitimité et l'utilité du management et des managers, le nombre d'articles et de publications sur l'évolution du management et la disparition du paradigme managérial type 'command-and-control' reflètent la complexité du sujet et l'ampleur des défis à relever, en particulier dans le secteur bancaire.

Au cœur de ces systèmes, les managers voient évoluer les attentes à leur égard, de la part de leur direction et de leurs équipes et ces attentes sont parfois contradictoires et difficiles à concilier. Face à ces multiples enjeux, nous avons posé la question de l'évolution du management en ces termes :

## ÉVOLUTION, RÉVOLUTION OU RÉINVENTION DU MANAGEMENT DANS LA BANQUE ?



## # NOS CONSTATS

1

### EN MATIÈRE DE MANAGEMENT, LES BANQUES SONT EN MOUVEMENT ET INNOVENT

Les évolutions vers des organisations plus autonomes, plus souples et agiles, sont à la fois favorisées par les Directions et laissées à la main des managers de proximité. Les nombreuses innovations locales signalent une véritable vitalité managériale et mériteraient sans doute d'être partagées plus souvent. La valorisation systématique des « soft skills » (Ecoute, empathie, gestion des émotions, capacités au travail participatif...) est une évidence, au détriment des compétences traditionnelles (techniques et organisationnelles) qui restent nécessaires, mais passent au second plan, dans un monde complexe et numérisé.

2

### LES MANAGÉS, NOTAMMENT LES MILLENAUX SONT EXIGEANTS MAIS STIMULANTS

Cette exigence de sens, portée par les jeunes générations, pousse à l'innovation et à la remise en question de managers souvent heureux d'être stimulés, voire bousculés par les jeunes collaborateurs.

Les collaborateurs attendent avant tout :

- Un manager avec de la valeur ajoutée
- Un manager qui décide
- Du respect et de la sincérité
- De la reconnaissance et du feedback

3

### LES CONTRAINTES STRUCTURELLES ET CULTURELLES RESTENT PESANTES

Le poids croissant de la conformité, notamment au regard de la législation européenne, fait l'unanimité chez les managers et constitue un frein à la créativité et la souplesse requises par tous les collaborateurs. Certains y voient néanmoins une opportunité de renouveler et de relancer le contact avec la clientèle.

Des lourdeurs sont également ressenties dues notamment à un fonctionnement trop vertical. Certains regrettent parfois un décalage entre bonnes intentions affichées et une mise en pratique réelle jugée encore trop souvent décevante. Enfin, la mauvaise image persistante des banques, liée en grande partie à la crise financière de 2008, a fini par devenir une contrainte culturelle presque intériorisée, malgré le rôle important joué pendant la crise sanitaire actuelle.



4

## LE MANAGEMENT ET SES MULTIPLES RÔLES DEVIENT UN ART, CELUI DE L'ÉQUILIBRE

La figure récurrente du manager «équilibriste» 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 :

- Expertise et management
- Autonomie et contrôle
- Proximité et distance
- Différentes générations de collaborateurs
- Vie privée et vie professionnelle

Son attractivité reste ainsi problématique : au centre de toutes les contradictions et attentes, l'exercice de la fonction managériale et des multiples rôles qu'elle recouvre est jugé théoriquement très intéressant mais, dans sa pratique, plus difficile qu'auparavant et assez ingrat voire usant.

### LES 10 RÔLES DU MANAGER



Respecte les règles, la déontologie, porte la stratégie



Pilote, gère le risque



Organise : planifie, priorise, délègue



Prend des décisions, est "le boss"



#### HARD ROLE

Des activités traditionnelles du manager (organiser, décliner la stratégie) naturellement citées, mais pas franchement mises en avant : elles constituent un socle (le «hard») naturel et nécessaire.

Illustrations : Freepik ©BPI group



Donne du sens, explique, donne le cap, incarne la stratégie



Responsabilise, remercie, encourage, célèbre les réussites



Développe les compétences, fait grandir, coach, accompagne



Anime l'équipe, gère les conflits, facilite



Communique, écoute, fait des feedbacks



Prend du recul, de la hauteur



#### 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.

5

## LES BANQUES EXPÉRIMENTENT DE NOUVEAUX DISPOSITIFS DE MANAGEMENT

Le réseau bancaire a longtemps privilégié un management hiérarchique, en lien avec les exigences de respect des procédures et de discipline opérationnelle. Face aux multiples transformations rencontrées, qu'elles soient d'ordre économique, réglementaire, technologique mais aussi culturel et sociétal, les systèmes et les pratiques de management ont fortement évolué. Ces nouveaux dispositifs de management de la performance et de développement des organisations de travail reposent sur trois lignes de force :

- l'aplanissement des pyramides hiérarchiques et l'accroissement de la transversalité,
- l'affirmation de la figure du manager-coach, 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.



6

## LES PARCOURS DE FORMATION MANAGÉRIALE SONT RICHES ET SOLIDES

Le management, ça s'apprend ? En répondant « oui » et 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.

7

## LA PERIODE DE CONFINEMENT : UNE EXPERIENCE COLLECTIVE REUSSIE, PORTEUSE D'ENSEIGNEMENTS ET DE FIERTE

La période de confinement général a été une expérience collective réussie, porteuse d'enseignements, en particulier sur le management à distance, et de fierté. Inopinée et sans préparation, cette expérience semble avoir été bien gérée et vécue par les managers et les équipes : adaptabilité, maîtrise, créativité, engagement réel et une productivité surprenante ; au point de séduire les plus réfractaires sur le télétravail. D'autre part, le



9

## MALGRÉ DES MENACES IMPORTANTES, DE RÉELLES OPPORTUNITÉS À SAISIR

### **Les menaces restent fortes :**

- Une concurrence sauvage et protéiforme
- Une virtualisation voire une déréalisation des relations avec les collaborateurs à la faveur du développement du télétravail

### **Mais également des opportunités :**

- La maîtrise du management à distance (le télémanagement), fondée sur les retours d'expérience de managers « libérés »
- L'ouverture et la valorisation des parcours professionnels vers des filières d'expertise et de conduite de projet
- La promotion collective du rôle essentiel des banques dans la société
- La possibilité de redonner du sens au travail et de revitaliser la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) grâce à la récente Loi Pacte et au travail sur la « raison d'être »

sentiment d'utilité auprès de clients en difficulté (soutien, conseil, PGE...) a été source de fierté pour les managers. Enfin, cette période exceptionnelle pourrait avoir accéléré des changements déjà en cours : digitalisation, efficacité opérationnelle, communication plus directe, nouvelle proximité avec les équipes, management dans l'incertitude.

8

## ÉVOLUTION, RÉVOLUTION OU RÉINVENTION DU MANAGEMENT BANCAIRE ?

Les banques ont choisi de se réinventer constamment et en profondeur, avec des évolutions permanentes, à la faveur d'une confiance croissante accordée aux managers. Il est aujourd'hui nécessaire d'aller encore plus vite et plus loin. Pour éviter une « révolution » externe qui pourrait tout renverser, il faut oser maintenant de « petites révolutions internes » :

- Sortir du « cursus honorum » traditionnel « conseiller – manager – directeur »
- Aller au-delà des référentiels managériaux parfois pesants
- Capitaliser vraiment sur cette formidable opportunité du confinement pour réinventer de nouvelles proximités avec les équipes et alléger pour de bon le plus de procédures possibles
- Faire participer tous les acteurs à la redéfinition du rôle de la Banque et de sa place dans la société

10

## LE MANAGER DE DEMAIN ?

Le manager de demain s'appuie sur l'intelligence collective pour dépasser les contradictions du management.

Il est visionnaire et s'appuie également sur sa capacité à affronter les enjeux et les transformations à venir, avec une éthique de l'action fondée sur la sincérité, le respect et l'ouverture.

## LE MANAGER D'AUJOURD'HUI





# LE MANAGER DE DEMAIN



Maîtrise du numérique,  
de l'IA



Inspirant,  
chef d'équipe



Voit loin



Transparence,  
sincérité



A l'aise avec les nouvelles  
formes de travail  
et de télétravail



Equilibriste

## # NOS RECOMMANDATIONS

**Découlent de ces constats nos recommandations, fondées sur 3 axes :**

- Un socle de base : d'abord continuer à aider les managers à développer et faire évoluer leur rôles, pratiques et compétences.
- Au-delà de cet indispensable accompagnement, il faut prendre en compte cette « expérience manager » et chercher à l'améliorer tant en matière d'attractivité que de sécurité
- 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, comme un vecteur d'équilibre interne, mettre du sens partout où c'est possible, et inciter managers et collaborateurs à contribuer activement à la RSE, pour prouver 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 éminemment « politique », au service de la Cité.

### AXE#1

## COMMENT SOUTENIR LES MANAGERS DANS LEURS RÔLES, PRATIQUES ET COMPÉTENCES ?

- 01 **Parier sur la confiance  
l'autonomie et la responsabilité  
à tous les niveaux**
- 02 **Mettre l'accent sur les compétences  
relationnelles et transverses**
- 03 **Accompagner le développement  
du management à distance**
- 04 **Adopter une vision pragmatique  
du télétravail**



## AXE#2

### COMMENT DÉVELOPPER UNE "EXPÉRIENCE MANAGER" ATTRACTIVE ET SÉCURISANTE ?

- 05 Revaloriser la fonction managériale
- 06 Prendre soin des managers et développer leurs parcours professionnels
- 07 Oser l'innovation managériale

## AXE#3

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

- 08 Repositionner le management comme vecteur et pivot d'équilibre
- 09 Mettre du sens à tous les niveaux et dans toutes les activités
- 10 Faire de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) un levier managérial

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 