

# La montée en compétence managériale dans les réseaux bancaires

Stop aux catalogues, place au sur-mesure



## La montée en compétence managériale dans les réseaux bancaires

### Stop aux catalogues, place au sur-mesure

Dans les réseaux bancaires, les managers sont en première ligne. Entre pression commerciale, exigences réglementaires et défis humains, ils doivent piloter, motiver, décider, arbitrer et accompagner. Pourtant, les formations managériales traditionnelles peinent à répondre à la complexité de leurs missions. Face à cette réalité, les parcours standardisés montrent leurs limites.

Et si la clé n'était plus dans le catalogue, mais dans le sur-mesure ? Et si, pour renforcer durablement le leadership, il fallait repenser la montée en compétence managériale de fond en comble ?

### 1. Des formations standardisées... à bout de souffle

Dans la plupart des banques, les dispositifs de formation managériale reposent sur des catalogues de

modules prédéfinis : un e-learning sur la gestion du temps, une journée en présentiel sur la motivation des équipes, etc. Si ces formats offrent des avantages logistiques et économiques, leurs limites sont criantes :

- **Peu d'ancrage dans la réalité terrain :** Un module générique sur la "gestion des conflits" ne répond pas aux mêmes enjeux pour un directeur d'agence confronté à des clients mécontents, un manager de back-office gérant des tensions internes ou un chef de projet digital naviguant entre des équipes pluridisciplinaires.
- **Absence de suivi individualisé :** Une fois la formation terminée, les managers sont livrés à eux-mêmes, sans accompagnement pour transposer les apprentissages dans leur quotidien.
- **Pédagogie descendante :** Ces formations transmettent des outils sans explorer les croyances limitantes ou les schémas mentaux qui freinent l'évolution managériale.

### Les chiffres parlent d'eux-mêmes :

Selon une étude CIPD (2023), seuls 24 % des managers ayant suivi une formation standard déclarent avoir significativement modifié leurs pratiques.

### 2. Le sur-mesure : une réponse adaptée à la complexité managériale

Le métier de manager en réseau bancaire exige bien plus qu'une boîte à outils. Il nécessite de développer une posture, d'incarner une autorité bienveillante, de naviguer dans

la complexité et de concilier performance et bien-être des équipes.

C'est pourquoi des entreprises pionnières optent pour des approches sur-mesure, combinant plusieurs leviers :

### **A. Coaching individuel : ancrer les apprentissages dans la réalité du manager**

Un manager performant ne se résume pas à une somme de techniques apprises en formation. Il incarne une posture qui influence son équipe au quotidien. Le coaching individuel permet d'agir en profondeur sur :

- **Les croyances limitantes**

*Exemple* : Un manager qui croit que "déléguer = perdre le contrôle" adoptera des comportements contre-productifs (micro-management, épuisement).

- **La régulation émotionnelle**

*Exemple* : Un manager qui réagit sous le coup de la colère ou de l'anxiété perd en crédibilité et en efficacité.

- **Les biais décisionnels**

*Exemple* : Un directeur d'agence qui survalorise les données négatives (biais de négativité) prendra des décisions excessivement prudentes, freinant l'innovation.

### **B. Co-développement : apprendre par l'intelligence collective**

Le co-développement réunit des groupes de managers autour de problématiques réelles, dans une dynamique de partage et de conseil entre pairs.

#### **Pourquoi ça marche ?**

- **Apprentissage par les pairs** : Les managers se reconnaissent dans les situations exposées et

trouvent des solutions applicables immédiatement.

- *Exemple* : Un groupe de directeurs d'agence partage des stratégies pour motiver une équipe en télétravail.

- **Déconstruction des silos** : Favorise la transversalité entre back-office, agences, et services supports.
- **Culture de la bienveillance critique** : Les feedbacks constructifs renforcent la maturité managériale.

### **C. Ateliers expérientiels : intégrer par l'action**

Contrairement aux formations théoriques, les ateliers expérientiels plongent les managers dans des mises en situation hyper-réalistes :

- Jeux de rôles
- Cas pratiques inspirés du terrain
- Outils innovants

#### **Pourquoi c'est efficace ?**

- La mémoire kinesthésique (apprentissage par l'action) améliore la rétention de 70 % vs. une formation passive (Kolb, 1984).
- Les erreurs commises en simulation évitent des erreurs coûteuses en situation réelle.

### **3. Repenser l'investissement : une logique de performance durable**

La question du coût est souvent le premier frein évoqué pour justifier le maintien des formations managériales standardisées. Pourtant, une analyse approfondie révèle que le sur-mesure, bien que perçu comme plus onéreux à

court terme, s'avère bien plus rentable sur la durée.

### **A. Le vrai coût des formations traditionnelles**

Les dispositifs classiques génèrent des dépenses cachées, rarement prises en compte :

#### **Des coûts directs inefficaces**

- 60 % des connaissances acquises en formation sont oubliées en moins d'un mois (étude Ebbinghaus, 1885 – théorie de la "courbe de l'oubli").
- Selon McKinsey (2022), 70 % des budgets formation en banque sont alloués à des modules sans impact mesurable sur les pratiques.

#### **Des coûts indirects liés au turnover et à la démotivation**

- Un manager mal accompagné a 3 fois plus de risques de quitter son poste dans l'année (Gallup, 2023).
- Le turnover managérial coûte en moyenne 1,5 fois le salaire annuel du manager (recrutement, onboarding, perte de productivité – INRS, 2021).

#### **Des coûts organisationnels**

Les erreurs de décision (biais cognitifs non travaillés) ou les conflits mal gérés (manque d'intelligence émotionnelle) entraînent des pertes de performance équivalentes à 15 % du chiffre d'affaires d'une agence (Harvard Business Review, 2021).

### **B. Le sur-mesure, un ROI démontré**

Investir dans un accompagnement personnalisé crée de la valeur à plusieurs niveaux :

### **Ancrage durable des compétences**

Les méthodes expérientielles (coaching, mises en situation) améliorent la rétention des apprentissages de 40 % vs. les formations théoriques (Journal of Applied Psychology, 2020).

#### **Gains en productivité et engagement**

- Une étude de la Banque de France (2022) montre que les équipes pilotées par des managers coachés voient leur performance commerciale augmenter de 18 %.
- L'écoute active et la délégation apprises en co-développement réduisent de 30 % le temps perdu en micro-management (MIT Sloan, 2021).

#### **Réduction des risques psychosociaux**

- Les managers capables de réguler leurs émotions diminuent de 50 % les cas de burnout dans leurs équipes (APA, 2022).
- Chez un réseau bancaire espagnol, l'accompagnement sur-mesure a fait baisser l'absentéisme de 22 % en un an.

### **C. Comment optimiser l'investissement ?**

Pour maximiser le retour sur investissement, les banques pionnières adoptent des stratégies hybrides :

- **Parcours modulaires** : Combiner du coaching individuel (pour les enjeux spécifiques) et des ateliers collectifs (pour les compétences transverses).
- **Mesure d'impact** : Utiliser des KPIs concrets (taux de rétention, satisfaction clients, productivité

des équipes) pour ajuster les dispositifs.

- **Budget agile** : Réallouer les fonds "catalogues" vers des solutions flexibles, avec un pilotage fin par les RH et les opérationnels.

### Un paradoxe financier, vraiment ?

Une banque française a réduit son budget formation de 20 % en passant au sur-mesure ciblé... tout en augmentant son taux de promotion interne de 35 % (source : DGAFP, 2023).

### Conclusion : Accompagner les managers là où ils en sont

Plutôt que de proposer des solutions uniformes, il est temps de considérer chaque manager comme un acteur unique, avec son contexte, ses défis et ses leviers. **Le sur-mesure n'est pas un luxe, mais un levier de compétitivité** pour des réseaux bancaires agiles et performants. À l'ère de la digitalisation et de la guerre des talents, les réseaux bancaires ne peuvent plus se permettre de former leurs managers à l'ancienne.

*"Investir dans un manager, c'est investir dans 100 collaborateurs et 1 000 clients." Emmanuel Faber, ancien PDG de Danone*

### Comment Ataraxia Solutions vous accompagne ?

Chez **Ataraxia Solutions**, nous croyons que les managers méritent un accompagnement incarné, structuré et utile. Notre approche s'appuie sur :

- **Des diagnostics managériaux personnalisés** pour identifier les besoins spécifiques.
- **Du coaching cognitif et comportemental** pour

transformer en profondeur la posture du manager.

- **Des ateliers de co-développement** pour instaurer une culture d'entraide entre pairs.
- **Des formations expérientielles** conçues à partir de situations réelles.

**Vous voulez sortir du "prêt-à-former" et investir dans la compétence managériale de vos réseaux ?**

**Échangeons ensemble : votre enjeu est aussi le nôtre.**

