



Burn-out des managers de réseau bancaire : symptôme d'un mal systémique ?

Fatigue managériale, injonctions paradoxales et besoin de soutien

Dans les réseaux bancaires, le burn-out des managers n'est plus un tabou. Derrière chaque épuisement professionnel se cache souvent une réalité plus vaste, plus sourde : celle d'un système managérial sous tension, qui épuise ses forces vives à petit feu. Est-ce un problème individuel ? Non. C'est bien souvent le symptôme d'un mal systémique, d'un modèle de fonctionnement qui ne permet plus aux managers d'incarner pleinement leur rôle. Et si, au lieu de soigner les symptômes, nous osions regarder la source du problème en face ?

1. Quand le modèle managérial fabrique de l'épuisement

Dans les réseaux bancaires, les **injonctions paradoxales** sont devenues la norme. Ces contradictions, impossibles à résoudre, mettent les managers sous tension permanente. Concrètement :

- **Être garant de la conformité** (rigueur, zéro défaut, respect strict des procédures) tout en **étant moteur de la performance commerciale** (créativité, agilité, dépassement des objectifs).
- **Contrôler et auditer** les pratiques des équipes (vérifier, corriger, sanctionner si besoin), tout en **jouant un rôle de coach et de soutien** (écouter, encourager, motiver).
- **Animer et inspirer** son équipe dans la durée, tout en **absorbant une charge administrative et des reportings sans fin**. Quoi qu'il fasse, le manager a le sentiment de manquer à une partie de ses missions.

À cela s'ajoute un **effet ciseaux** :

- D'un côté, la **pression hiérarchique** : des objectifs commerciaux souvent jugés inatteignables, des délais courts, des injonctions descendantes ("il faut atteindre", "vous devez absolument..."), peu d'écoute des contraintes terrain.
- De l'autre, la **pression des collaborateurs** : attentes de soutien, de disponibilité, de clarté, de reconnaissance. Les équipes attendent un manager protecteur, capable d'alléger

les tensions... alors que lui-même est pris dans la tourmente.

Enfin, le manager alourdit lui-même la charge : son **auto-exigence**, souvent alimentée par des croyances internes rigides ("je dois être irréprochable", "il faut que je sois exemplaire", "je n'ai pas le droit à l'erreur") – ce que la psychologie cognitive appelle le **syndrome des "je dois"** (Albert Ellis) – le pousse à surinvestir, à ne pas demander d'aide, et à s'épuiser à la tâche.

Résultat : un **cocktail explosif** qui, jour après jour, épuise le manager et le prive de son énergie, de sa clarté et de sa capacité à prendre du recul.

2. Le burn-out, un signal d'alerte d'un système qui dysfonctionne

Le burn-out n'est pas le signe d'un manager trop fragile. C'est **l'indicateur d'un environnement de travail déséquilibré**. Comme le montre Maslach & Leiter (2016), l'épuisement professionnel survient quand l'écart devient trop grand entre :

- Les **attentes élevées** du poste,
- Les **ressources disponibles** (temps, soutien, reconnaissance),
- Et le **sentiment d'utilité et de sens**.

Dans le secteur bancaire, cet écart est flagrant :

- **Des objectifs chiffrés ambitieux** fixés sans consultation réelle du terrain.

- **Des contraintes réglementaires et des processus de conformité** qui s'empilent.
- Une **absence de temps et de formation** pour jouer pleinement le rôle de manager coach.
- Une **culture de la performance immédiate**, qui valorise les résultats courts termes au détriment du développement des équipes.
- Et surtout... **un manque de soutien managérial** : peu d'espaces d'échange entre pairs, pas ou peu de supervision, et encore moins de temps pour travailler sur sa propre posture.

Le burn-out devient alors le signal d'alerte d'un système qui a **perdu son équilibre** : quand tout repose sur la "solidité psychologique" des managers, sans repenser l'organisation globale, **l'usure est inévitable**.

3. Trois leviers concrets pour sortir de la spirale d'épuisement

a) Alléger la charge mentale : prioriser, simplifier, et... se faire accompagner

Alléger la charge mentale, ce n'est pas "faire moins", mais **faire mieux avec moins** :

- Clarifier les priorités : **tout ne peut pas être urgent et important en même temps**. Cela nécessite un alignement clair avec la hiérarchie sur les objectifs essentiels.
- **Simplifier les process**, réduire les reportings inutiles, automatiser ce qui peut l'être.

- **Déléguer** : faire confiance à l'équipe, partager la responsabilité, encourager l'autonomie.
- Et surtout, **se faire accompagner** : un coaching cognitif et comportemental permet au manager de déconstruire ses croyances rigides ("je dois...", "il faut..."), d'apprendre à réguler ses émotions en situation de stress, et de prendre du recul pour retrouver sa capacité d'agir sans se laisser submerger.

Comme le montre une étude du Journal of Occupational Health Psychology (2020), les managers accompagnés en coaching TCC réduisent leur niveau de stress de 35 % et améliorent leur performance de 20 %.

b) Créer des espaces de respiration et de soutien

Un manager isolé est un manager fragile. Il est essentiel de **recréer du collectif**, à travers :

- Des **groupes de co-développement managérial** pour partager les difficultés et s'enrichir mutuellement.
- Des **espaces de supervision et de régulation émotionnelle**, où l'on peut déposer ses tensions, prendre du recul, et repartir plus léger.
- Des **rituels managériaux** : points hebdomadaires allégés, moments d'échange sur les enjeux du terrain, retours d'expérience collectifs.

Ces espaces renforcent la résilience et brisent l'isolement qui précède souvent l'épuisement.

c) Revaloriser le sens du rôle managérial

Sortir du sentiment d'inutilité passe par une **redéfinition du rôle du manager** :

- **Être un facilitateur, pas un simple exécutant** : accompagner, développer, clarifier, inspirer.
- **Travailler sur l'impact humain** plutôt que sur les seuls indicateurs : mesurer la qualité de la relation client, l'engagement des collaborateurs, le climat d'équipe.
- **Incarner une posture de manager-coach**, en se formant à l'écoute active, au feedback constructif, à la communication assertive.

Comme le souligne l'étude Gallup (2023), 70 % de l'engagement des équipes dépend directement de la qualité du management.

Conclusion : Quand le système épuise, il est temps de changer le système

Le burn-out des managers de réseau bancaire n'est pas un phénomène isolé ni un accident de parcours. C'est le **révélateur d'un système arrivé à saturation**, un système où la complexité s'accumule plus vite que les capacités d'adaptation, où la pression se transmet en cascade sans être régulée, où la performance est trop souvent mesurée en volume plutôt qu'en impact.

Plutôt que de le considérer comme un échec individuel, **le burn-out peut devenir un signal d'alerte précieux** : celui qui nous oblige à regarder autrement le rôle du manager, à questionner les modèles organisationnels dominants, à revoir nos manières de piloter et d'accompagner les équipes.

Le manager d'aujourd'hui **n'a pas besoin de devenir un super-héros multitâche**. Il ne peut plus tout porter seul : la conformité, la performance, le sens, la motivation, la technique, le coaching, la gestion de crise... Ce fantasme d'infailibilité n'est pas seulement irréaliste, il est dangereux.

Ce qu'il faut, ce n'est pas un manager plus fort. **C'est une organisation plus lucide.**

Lucide sur la complexité réelle des missions.

Lucide sur les ressources nécessaires pour tenir dans la durée.
Lucide sur le besoin d'écoute, de soutien, de sens et de coopération.

À l'image d'un **chef d'orchestre**, le manager doit retrouver un rôle central mais partagé :

- Il **donne le tempo**, sans jouer tous les instruments.
- Il **crée l'harmonie**, sans contrôler chaque note.
- Il **donne du sens à l'ensemble**, en s'appuyant sur les talents de chacun.

C'est ce glissement de posture – du contrôle à la facilitation, de la toute-puissance à l'intelligence collective, de l'épuisement à l'alignement – qui permettra de bâtir des réseaux bancaires plus performants, plus humains et plus durables.

Le burn-out n'est pas une fatalité. C'est une invitation à réinventer nos équilibres.

Et si nous choissions, dès aujourd'hui, de faire du burn-out **non pas une fatalité**, mais un **point de bascule** vers un nouveau modèle managérial ?

Comment Ataraxia Solutions vous accompagne vers cette transformation managériale

Chez **Ataraxia Solutions**, nous aidons les réseaux bancaires à transformer la pression systémique en dynamique managériale durable. Notre accompagnement s'appuie sur une approche intégrée et sur-mesure :

- **Executive Coaching Cognitif et Comportemental** (TCC, ACT, psychologie positive) : pour aider les managers à déconstruire leurs croyances limitantes, à réguler leur stress, et à renforcer leur posture de leader dans la complexité.
- **Formations expérientielles sur la posture de Manager-Coach** : formations ancrées dans la réalité terrain, pour apprendre à questionner, écouter, clarifier et mobiliser, même sous pression.
- **Groupes de co-développement managérial** : des espaces sécurisés pour partager, prendre du recul et co-construire des solutions concrètes aux défis du quotidien.
- **Conseil en ingénierie managériale** : refonte des référentiels de mission, optimisation des rituels managériaux, intégration des

enjeux de bien-être dans la stratégie de performance.

- **Dispositifs sur mesure** : analyse des causes profondes de l'épuisement dans votre organisation, identification des leviers spécifiques à votre culture d'entreprise, accompagnement à la transformation.

Nous ne nous contentons pas de sensibiliser : nous **agissons concrètement**, avec vous, sur le terrain. Parce qu'au fond, **la vraie performance durable est toujours profondément humaine.**

Contactez-nous pour co-construire ensemble un dispositif sur mesure, à la hauteur de vos ambitions.

