

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR SUPPORT À L'ACTION MANAGÉRIALE

E6 – COLLABORATION À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

SESSION 2025

Durée : 4 heures

Coefficient : 4

Matériel autorisé :

L'usage de la calculatrice avec mode examen actif est autorisé.

L'usage de la calculatrice sans mémoire, « type collègue » est autorisé.

Tout autre matériel est interdit.
Toute documentation est interdite.

Dès que le sujet est remis, assurez-vous qu'il soit complet.
Le sujet se compose de 16 pages, numérotées de 1 à 16.

BTS SUPPORT À L'ACTION MANAGÉRIALE	SESSION 2025
E6 - Collaboration à la gestion des ressources humaines	Durée : 4 heures
Code sujet : 25SAMU6	Page 1 sur 16

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR

SUPPORT À L'ACTION MANAGÉRIALE

EPREUVE E6

COLLABORATION À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

DOCUMENTS REMIS AUX CANDIDATS

Le sujet compte 16 pages numérotées de 1 à 16

Pages de garde	1-2
Présentation du contexte et du sujet	3-7

ANNEXES

Annexe 1 :	Organigramme de la direction du CNF Nord Est	8
Annexe 2 :	Les engagements RH du groupe Crédit National Français.....	9
Annexe 3 :	Banque, néo-banque, banque en ligne : quelles différences ?	10
Annexe 4 :	Article L6315-1 du Code du travail (extrait)	10
Annexe 5 :	Digitalisation : en quoi les missions du conseiller bancaire ont-elles évolué ?	11
Annexe 6 :	Variation du nombre d'agences bancaires entre 2010 et 2020.....	12
Annexe 7 :	Interviews de collaborateurs du CNF Nord Est	13
Annexe 8 :	Indicateurs extraits du SIRH du CNF Nord Est	14
Annexe 9 :	Turn-over du secteur bancaire.....	15
Annexe 10 :	Près de 50 000 recrutements en 2022 dans la banque : une année record.....	15
Annexe 11 :	La génération Z va-t-elle révolutionner la banque ?.....	16

BARÈME

<u>Première partie</u> Diagnostic relatif à la gestion et au management des ressources humaines	40 points
<u>Deuxième partie</u> Proposition et mise en œuvre de solutions	40 points

BTS SUPPORT À L'ACTION MANAGÉRIALE	SESSION 2025
E6 - Collaboration à la gestion des ressources humaines	Durée : 4 heures
Code sujet : 25SAMU6	Page 2 sur 16

Le crédit national français

Le crédit national français, CNF, est une banque qui a été créée en 1884. Dès ses premières années d'existence, elle se place au service de la modernisation de l'économie et prend les contours d'une banque diversifiée, à la pointe de l'innovation en matière de financement. Son réseau d'agences connaît un développement rapide sur l'ensemble du territoire national, passant de 46 à 1 500 guichets entre 1884 et 1940. Pendant l'entre-deux-guerres, la banque devient le premier établissement de crédit français en termes de dépôts. Durant la période des Trente Glorieuses, elle connaît une forte croissance et contribue à la diffusion de produits innovants, pour lesquels elle occupe une position de premier plan.

À la faveur des réformes bancaires consécutives aux lois Debré de 1966-1967, le CNF démontre sa capacité à s'adapter à son nouvel environnement. Tout en continuant à soutenir ses entreprises partenaires, le groupe CNF n'hésite pas à orienter son activité vers une clientèle de particuliers. Il accompagne ainsi l'essor de la société de consommation en diversifiant ses offres de crédit et d'épargne auprès des ménages. En France, il étoffe ses réseaux en créant Créditligne (1995), aujourd'hui leader de la banque en ligne.

Actuellement, le groupe CNF compte plus de 117 000 collaborateurs dans 66 pays. Il poursuit une dynamique de transformation en adoptant une stratégie de croissance durable, portée par ses valeurs d'esprit d'équipe et d'innovation, de responsabilité et d'engagement. Résolument tourné vers l'avenir en aidant ses clients à concrétiser leurs projets, il s'est lancé avec conviction dans l'ère digitale pour anticiper leurs besoins et ceux de ses collaborateurs afin d'incarner au mieux la banque du 21^{ème} siècle. Fort de plus de 150 ans d'expertise au service de ses clients, le groupe CNF a défini, en janvier 2020, sa raison d'être : « Construire ensemble, avec nos clients, un avenir meilleur et durable en apportant des solutions financières, responsables et innovantes ».

Le groupe CNF assure une présence sur tout le territoire français au travers de ses 39 caisses régionales telles que le CNF Nord Est, CNF Champagne-Bourgogne, CNF Aquitaine... et compte plus de 76 000 collaborateurs en 2022. Ces caisses régionales gèrent 8 400 agences de proximité proches de leurs clients particuliers et professionnels. Les caisses régionales ont un rôle majeur dans l'organisation du groupe. Elles assurent les fonctions commerciales bancaires et partagent les valeurs du groupe CNF.

Le secteur bancaire a connu de profondes transformations depuis le début des années 2000. De manière plus concrète, une étude de McKinsey réalisée en 2015 estime que d'ici 2026, les acteurs non bancaires tels que les GAFA¹ et Fintech² provoqueraient une baisse de 20 à 60% des profits dans les activités des banques traditionnelles dans lesquelles ces acteurs opèrent également. Cet impact se manifeste également

¹ Google, Apple, Facebook et Amazon

² Financial Technology (technologie financière) désigne des petites entreprises (start-up et PME) qui fournissent des services financiers grâce à des solutions innovantes

BTS SUPPORT À L'ACTION MANAGÉRIALE	SESSION 2025
E6 - Collaboration à la gestion des ressources humaines	Durée : 4 heures
Code sujet : 25SAMU6	Page 3 sur 16

directement sur l'emploi dans les banques : une étude de Citigroup en 2016 quantifie en effet une baisse de 37% jusqu'en 2026 pour l'Europe. Pour ne pas disparaître face à ces acteurs, les banques se doivent donc de définir un nouvel avantage compétitif pour se différencier. Cela passe en grande partie par la relation client qu'elles établissent et la qualité des services qui peuvent évoluer grâce à la digitalisation. En France, la situation semble s'améliorer, puisque le nombre de recrutements dans le secteur bancaire est de nouveau en augmentation depuis 2022, selon la Fédération Bancaire Française (FBF).

Dans le groupe CNF, les agences connaissent une baisse de fréquentation constante. Et si demain il n'y avait plus personne ? Cette inquiétude, ils sont des dizaines de milliers de conseillers à la ressentir, alors que les agences, dont le nombre ne cesse de baisser, sont de moins en moins fréquentées. La situation n'est certes pas nouvelle. Depuis des années déjà, toutes les agences, en dépit des disparités territoriales, voient leur affluence baisser. La poursuite de cette tendance génère des inquiétudes chez les salariés du secteur, notamment les conseillers bancaires des agences. Le groupe CNF a fermé 7% de ses agences depuis 2010.

Les clients ont de nouvelles attentes vis-à-vis de leur banque et le rôle du conseiller bancaire a changé. La digitalisation et les attentes des clients issus de la génération Z ont modifié les besoins en compétences nécessaires pour ce métier, notamment dans le domaine de la psychologie et de la sociologie. Par ailleurs, de nouveaux besoins en recrutement sur des postes à responsabilité dans les nouvelles technologies sont apparus. Le secteur bancaire doit s'adapter en répondant à ces nouvelles attentes client en recrutant des profils techniques et scientifiques de type bac +5 pour accompagner la digitalisation des banques et la sécurisation des systèmes d'information. Le groupe CNF s'inscrit également dans cette tendance et veut intensifier son recrutement de femmes sur des postes à responsabilité afin de rester fidèle à l'accord sur l'égalité professionnelle Femmes-Hommes signé par le groupe en 2019.

BTS SUPPORT À L'ACTION MANAGÉRIALE	SESSION 2025
E6 - Collaboration à la gestion des ressources humaines	Durée : 4 heures
Code sujet : 25SAMU6	Page 4 sur 16

Le système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH)

Le groupe CNF dispose d'un site institutionnel, www.lecreditnationalfrancais.com, qui présente l'historique du groupe, son activité, son actualité. Une page « Carrière » permet notamment de postuler aux postes vacants dans le groupe quel que soit le type de contrat (CDI, CDD, CTT, stages).

Le groupe fonctionne avec un progiciel de gestion intégré qui garantit l'harmonisation de l'ensemble des procédures dans les différentes agences. Le SIRH aide au traitement et au stockage des données de l'ensemble des salariés (4 interfaces : paie et absences, gestion des talents et recrutement interne, gestion des notes de frais, archivage et coffre-fort électronique accessible aux collaborateurs) ce qui permet à chacun d'eux de disposer de son espace personnel (absences et congés, bulletins de paie archivés...).

Akira Zaïed – Office Manager

Vous êtes Akira Zaïed et vous êtes Office Manager auprès de Julian Dugain, le directeur des ressources humaines régional de la région Nord Est. Le CNF régional Nord Est emploie 2 099 salariés et compte 523 742 clients (particuliers et professionnels).

Vos compétences en matière d'analyse et votre esprit de synthèse sont reconnus et votre manager vous accorde toute confiance pour prendre en charge des dossiers complexes. D'autre part, votre maîtrise des outils digitaux vous permet d'appréhender précisément les bouleversements du secteur d'activité de votre entreprise.

BTS SUPPORT À L'ACTION MANAGÉRIALE	SESSION 2025
E6 - Collaboration à la gestion des ressources humaines	Durée : 4 heures
Code sujet : 25SAMU6	Page 5 sur 16

PARTIE I : DIAGNOSTIC RELATIF À LA GESTION ET AU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Le groupe CNF veut mettre l'accent sur les réponses à apporter aux changements sociétaux et technologiques qui transforment le secteur bancaire. Bien que certaines actions aient été menées dans cette optique, les résultats ne sont pas encore satisfaisants. Pour mettre en place une stratégie opérationnelle, le groupe CNF a convoqué toutes les équipes RH régionales lors d'un colloque, auquel vous assisterez, pour faire l'état des lieux du système bancaire français et demander à chaque équipe régionale de présenter un diagnostic de sa situation.

Julian Dugain vous demande de réaliser ce diagnostic pour le CNF Nord Est sur lequel il prendra appui pour le prochain colloque qui se tiendra en juin 2025.

Travail à faire

Présentez de manière structurée dans un rapport argumenté :

- **votre diagnostic** relatif à l'adaptation des ressources humaines du CNF Nord Est aux évolutions qui affectent le secteur bancaire.
- **les propositions de solutions** en relation avec votre diagnostic. Vous apporterez les justifications nécessaires à la prise de décision.

PARTIE II : PROPOSITION ET MISE EN ŒUVRE DE SOLUTIONS

Votre rapport a mis en avant l'inquiétude des conseillers bancaires en agence quant à leur avenir et à l'augmentation de l'anxiété dans cette profession. Julian Dugain décide de demander aux responsables d'agence de mener un entretien professionnel avec l'ensemble des conseillers bancaires dès le mois prochain afin de mieux les accompagner.

Travail à faire

1) Préparation des entretiens professionnels

- a. Concevez un outil support à ces entretiens professionnels.
- b. Expliquez l'importance de l'entretien professionnel pour l'entreprise d'une part et les collaborateurs d'autre part.

Sur proposition de votre manager, vous avez intégré un groupe de travail national chargé de définir et mettre en œuvre des actions de valorisation du groupe CNF. Une des pistes d'amélioration concerne la présentation du groupe sur son site internet, concernant notamment les axes développés sur l'égalité Femmes-Hommes.

La page « Carrière » du site Internet du groupe comporte un onglet « Recrutement ». Vous proposez d'y ajouter une rubrique « Nos engagements RH ».

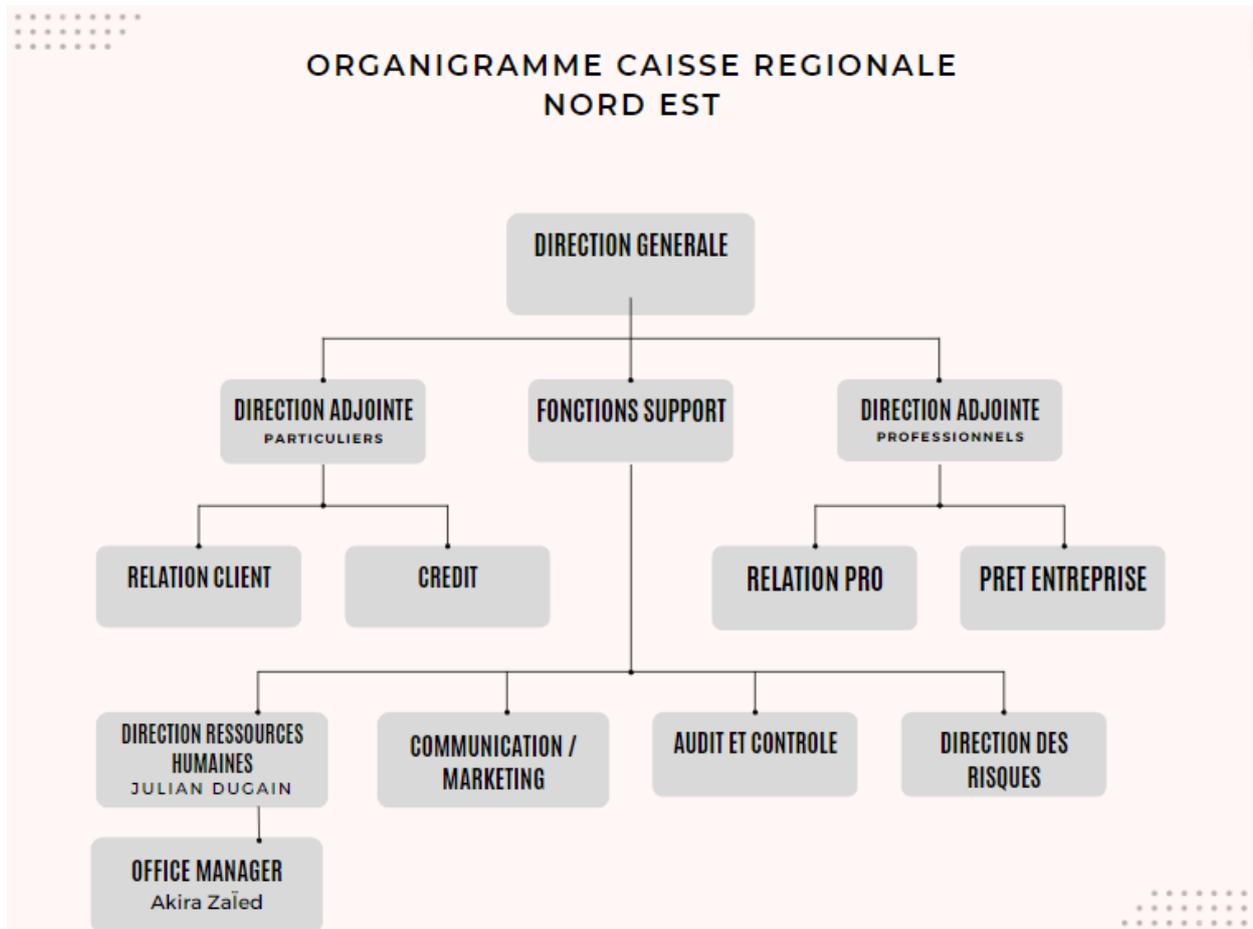
Travail à faire

2) Valorisation de la marque employeur

- a. Présentez le contenu de cette rubrique dans laquelle le groupe CNF détaille ses engagements RH. Votre production prendra la forme d'une page web.
- b. Montrez l'intérêt, pour le groupe CNF, de valoriser sa marque employeur.

BTS SUPPORT À L'ACTION MANAGÉRIALE	SESSION 2025
E6 - Collaboration à la gestion des ressources humaines	Durée : 4 heures
Code sujet : 25SAMU6	Page 7 sur 16

Annexe 1 : Organigramme de la direction du CNF Nord Est



Annexe 2 : Les engagements RH du groupe Crédit National Français

Le CNF propose des actions de sensibilisation sur les questions de mixité et de diversité par le biais de conférences, webinaires, ateliers, expositions ou projections/débats au travers de différents partenariats :

- WAY (We Are Young) : réseau Français et Britannique accompagnant les stagiaires, alternants, juniors du Groupe à travers différentes activités professionnelles et ludiques (ex : coaching) ;
- Mix & Win (actuellement : Women in France) : l'association qui vise à promouvoir la mixité femmes-hommes et le développement professionnel des femmes au sein du Groupe ;
- Capital filles : association qui propose à des jeunes filles d'être suivies par une marraine volontaire d'une grande entreprise, qui les accompagne dans leurs futures démarches professionnelles ;
- Prides & Allies : réseau actif à l'échelle internationale (France, Royaume-Uni, Amérique du Nord, Brésil, Asie-Pacifique, Inde, Roumanie) développant un cadre de travail positif envers la communauté LGBTQ+ et accompagnant les alliés et le management dans la création de cet environnement respectueux et sécurisant.

Le groupe CNF s'engage :

- Signature d'un accord d'entreprise en 2019 sur l'égalité professionnelle (F/H) : le développement d'actions en vue d'une meilleure conciliation entre vie professionnelle et familiale, et l'accès des femmes aux postes à responsabilité sont les axes prioritaires de ce nouvel accord ;
- Promotion en interne des carrières des femmes et recrutement paritaire sur des postes d'encadrement ;
- Signature d'une convention nationale avec Capital Filles en juillet 2021.
- Formations aux évolutions digitales et technologiques des métiers et aux canaux utilisés par les clients :

 Le mobile : appli ou site web mobile	 Service téléphonique automatique	 Chat, messagerie instantanée
 Internet via PC : site web	 Réseaux sociaux	 E-mail
 Appel vidéo avec un conseiller		

<https://worldline.com/content/dam/worldline/global/documents/white-papers/white-paper-worldline-evolution-du-conseiller-bancaire-fr.pdf>

BTS SUPPORT À L'ACTION MANAGÉRIALE	SESSION 2025
E6 - Collaboration à la gestion des ressources humaines	Durée : 4 heures
Code sujet : 25SAMU6	Page 9 sur 16

Annexe 3 : Banque, néo-banque, banque en ligne : quelles différences ?

Les banques traditionnelles n'ont plus l'apanage du marché bancaire. Après les banques en ligne dans les années 2000, ce sont les néo-banques qui sont apparues dernièrement, offrant désormais une grande diversité aux clients bancaires. [...]

Aujourd'hui, tous les grands groupes bancaires traditionnels proposent une offre en ligne, et les banques en ligne sont elles-mêmes des filiales d'une banque traditionnelle (Boursorama Banque appartient à la Société Générale, Hello Bank à BNP Paribas...). La frontière entre banques classiques et banques en ligne peut donc parfois paraître minime. La grande différence entre ces deux types de banques est leurs tarifs. En effet, les banques en ligne coûtent généralement moins cher que les banques classiques, notamment car leur dématérialisation leur permet de faire des économies en termes de frais de gestion, de personnel et de matériel. [...]

Banques en ligne et néo-banques proposent une offre bancaire numérique permettant de réaliser toutes ses opérations courantes facilement en ligne (placements, virements, commande de carte bancaire...). Mais à la différence des banques en ligne, les néo-banques ne sont accessibles que sur mobile, et sont donc en principe encore moins chères. [...] C'est le cas par exemple de N26, Revolut, Orange Bank ou Ma French Bank.

https://www.challenges.fr/finance-et-marche/banques/banque-neobanque-banque-en-ligne-quelles-differences_798947 (03/03/2022)

Annexe 4 : Article L6315-1 du Code du travail (extrait)

I. — A l'occasion de son embauche, le salarié est informé qu'il bénéficie tous les deux ans d'un entretien professionnel avec son employeur consacré à ses perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualifications et d'emploi. Cet entretien ne porte pas sur l'évaluation du travail du salarié. Cet entretien comporte également des informations relatives à la validation des acquis de l'expérience, à l'activation par le salarié de son compte personnel de formation, aux abondements de ce compte que l'employeur est susceptible de financer et au conseil en évolution professionnelle.

Cet entretien professionnel, qui donne lieu à la rédaction d'un document dont une copie est remise au salarié, est proposé systématiquement au salarié qui reprend son activité à l'issue d'un congé de maternité, d'un congé parental d'éducation, d'un congé de proche aidant, d'un congé d'adoption, d'un congé sabbatique, d'une période de mobilité volontaire sécurisée mentionnée à l'article L. 1222-12, d'une période d'activité à temps partiel au sens de l'article L. 1225-47 du présent code, d'un arrêt longue maladie prévu à l'article L. 324-1 du code de la sécurité sociale ou à l'issue d'un mandat syndical. Cet entretien peut avoir lieu, à l'initiative du salarié, à une date antérieure à la reprise de poste.

II. — Tous les six ans, l'entretien professionnel mentionné au I du présent article fait un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié. Cette durée s'apprécie par référence à l'ancienneté du salarié dans l'entreprise. [...]

BTS SUPPORT À L'ACTION MANAGÉRIALE	SESSION 2025
E6 - Collaboration à la gestion des ressources humaines	Durée : 4 heures
Code sujet : 25SAMU6	Page 10 sur 16

Annexe 5 : Digitalisation : en quoi les missions du conseiller bancaire ont-elles évolué ?

Carte virtuelle, signature électronique, paiement sans contact... Ces nouveaux outils et services ont révolutionné les usages des clients du secteur comme les missions du conseiller clientèle !

Comme tous les secteurs d'activité, la banque et l'assurance se digitalisent de plus en plus, ce qui pousse ces différents acteurs à se réinventer en permanence. La dématérialisation croissante des services et les nouveaux outils en ligne ont notamment entraîné une profonde mutation du métier de conseiller clientèle.

[...]

"La digitalisation n'empêche pas de garder un lien humain, affirme Jeanne Deren, chargée de communication RH et marque employeur au Crédit Mutuel Arkéa. Alors que certaines banques ferment actuellement beaucoup d'agences, le Crédit Mutuel Arkéa prend le contrepied et recrute de nombreux conseillers clientèle. Nous avons choisi de miser sur l'humain, sans pour autant se priver des innovations technologiques ! Preuve en est, nous embauchons également des profils IT¹."

Les outils en ligne ont en effet offert de l'autonomie aux clients, qui peuvent aujourd'hui gérer la plupart de leurs opérations courantes en quelques clics. Le rôle du conseiller reste néanmoins indispensable pour monter des dossiers plus complexes et répondre à certaines demandes spécifiques. Ses missions se recentrent désormais sur son cœur de métier, la relation client, avec des tâches à plus forte valeur ajoutée.

[...]

"Le métier de conseiller a beaucoup changé ces dernières années et évoluera encore à l'avenir. Il faut faire preuve de curiosité et s'intéresser aux innovations car l'expertise ne s'acquiert pas en un claquement de doigt !" souligne Jean-Baptiste Gourmelon, conseiller clientèle au Crédit Mutuel Arkéa.

Le chargé de clientèle dispose d'une large palette d'outils et de services qu'il doit connaître sur le bout des doigts afin de conseiller efficacement ses clients. Ses tâches, moins chronophages et répétitives que par le passé, sont aussi plus techniques et nécessitent un savoir-faire pointu.

[...]

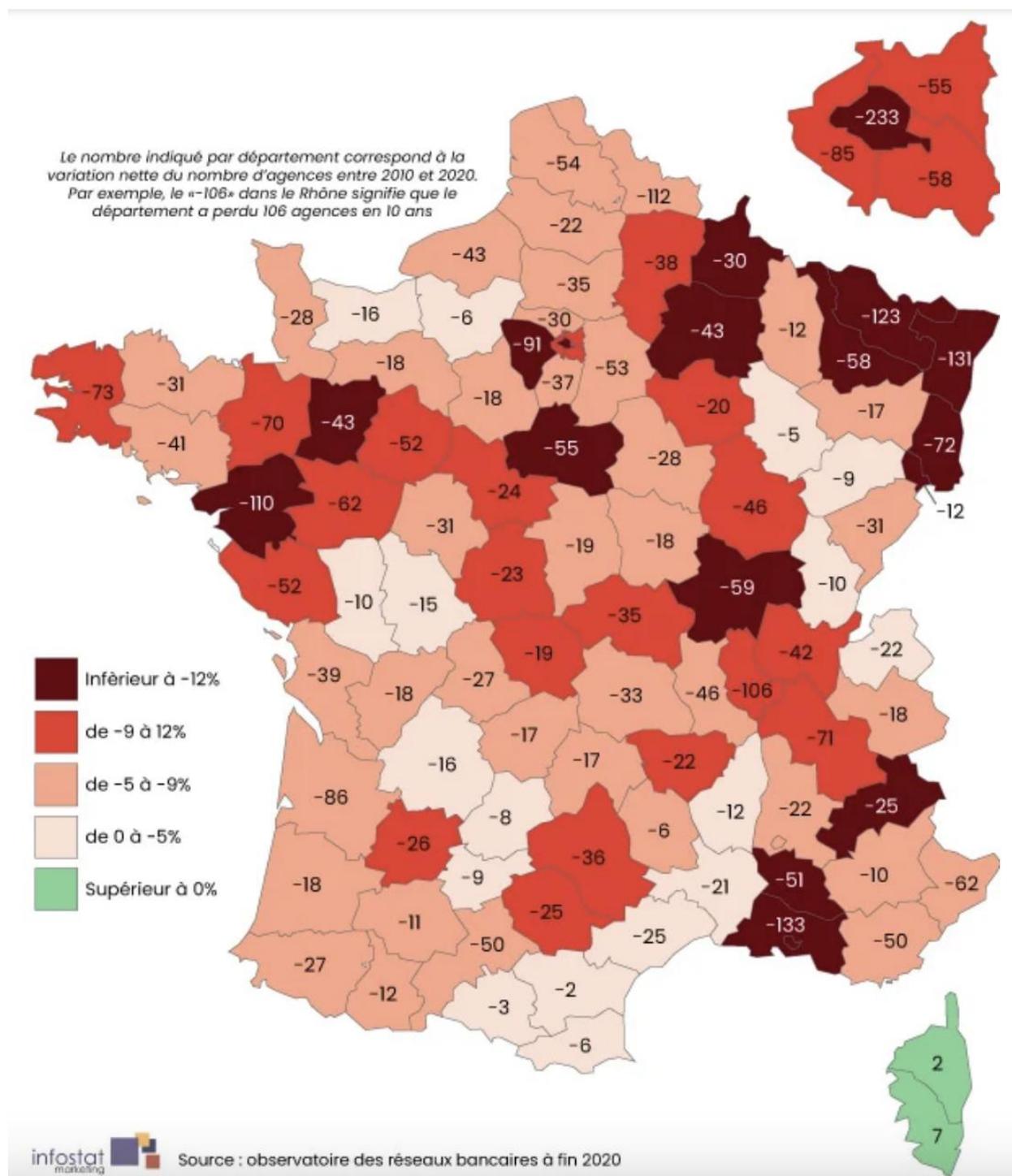
<https://www.hellowork.com/fr-fr/medias/digitalisation-conseiller-bancassurance.html>

Par Celia Riguidel | Publié le 08/02/2022

¹ IT : « information technology », technologie de l'information

BTS SUPPORT À L'ACTION MANAGÉRIALE	SESSION 2025
E6 - Collaboration à la gestion des ressources humaines	Durée : 4 heures
Code sujet : 25SAMU6	Page 11 sur 16

Annexe 6 : Variation du nombre d'agences bancaires entre 2010 et 2020



C'est dans le nord-est de la France, ancien bastion industriel où l'implantation bancaire est historiquement forte, que les restructurations ont été les plus importantes, avec une perte de guichets depuis 2010 dépassant les 12%. Ce n'est donc pas surprenant que sur les 654 communes qui ont perdu toutes leurs agences en une décennie, 18% se trouvent dans le Haut-Rhin, le Bas-Rhin et la Moselle.

<https://www.moneyvox.fr/banque/actualites/84757/8-cartes-pour-comprendre-les-inegalites-acces-entre-les-francais>

BTS SUPPORT À L'ACTION MANAGÉRIALE	SESSION 2025
E6 - Collaboration à la gestion des ressources humaines	Durée : 4 heures
Code sujet : 25SAMU6	Page 12 sur 16

Annexe 7 : Interviews de collaborateurs du CNF Nord Est

<p>Bruno, Manager d'agence :</p> <p>« Les recrues arrivent, mais ont rapidement des envies d'ailleurs. La tendance est particulièrement marquée chez les conseillers bancaires, surtout chez les jeunes de moins de 30 ans. Ils ont une autre vision du travail, plus d'envie de mobilité et le concept de carrière au sein d'une même banque ne fait plus rêver comme la génération précédente »</p>	<p>Amar : « J'ai des objectifs commerciaux à réaliser qui sont suivis depuis un outil informatique. Il s'agit des assurances, de la prévoyance, du crédit à la consommation, des placements sur les marchés financiers et des nouveaux clients attirés. Ces produits font l'objet d'objectifs annuels de vente qui sont donnés en début d'année. Chaque mois, j'ai accès à un compte-rendu pour voir à quel niveau je suis. Mais cela ne va jamais assez vite. Par exemple, au retour de mes congés mi-janvier, on nous disait déjà que l'on était en retard sur nos objectifs de l'année. En fait, mon devoir de conseil se heurte aux objectifs qui m'ont été fixés »</p>
<p>« A cette pression constante s'ajoute la perte de sens », poursuit Majda Conseillère : « Les conseillers doivent appliquer ce que leur direction leur demande, sans avoir d'esprit d'initiative ou de prise décision. Il y a donc le bâton - la pression - sans la carotte : l'autonomie, le sens ou un salaire très important. »</p>	<p>Zoé 30 ans, conseillère en banque en CDI depuis moins d'un an en Moselle, a déjà des envies de départ :</p> <p>« Deux mois après la signature de mon contrat, j'étais en burn-out. La cadence est infernale et la pression permanente. On nous propose par exemple des challenges. Officiellement, ce sont des jeux-concours qui peuvent parfois rapporter des places de concert ou des verres. Officieusement, cela dresse une ambiance malsaine entre nous, on est en compet' permanente ».</p>
<p>« On est sous l'eau, à devoir faire à trois le travail qu'on faisait il y a encore trois ans à cinq », soupire Aurélie, conseillère depuis 7 ans. A 35 ans, l'alsacienne dit devoir travailler pendant ses congés ou ses week-ends, « afin d'abattre la charge de boulot nécessaire. »</p>	<p>Zoé résume d'un soupir plein de désillusions : « On dit qu'on est conseiller, mais en réalité, je suis une vendeuse. Je dois vendre des assurances, des contrats, des prêts. »</p> <p>Et là encore, les effectifs réduits aggravent les choses : « Il n'y a plus de temps pour l'humain, on fait tout par mail, ça va plus vite. Mais c'est triste et monotone. »</p>
<p>Lucie, ancienne conseillère, partie il y a deux ans :</p> <p>« Tu fais ça pour le contact humain, aider des gens à réaliser leur rêve d'une maison ou d'un bateau avec un prêt, et tu te retrouves à passer des journées à remplir des fichiers Excel et à faire signer des tas de papiers. Non merci, je n'ai pas fait Bac + 5 pour ça.</p>	

Annexe 8 : Indicateurs extraits du SIRH du CNF Nord Est

EFFECTIFS	Année	Cadre Responsable management	Techniciens Conseillers bancaires	Techniciens Agents d'accueil	TOTAL
Effectif au 31/12	2022	689	1309	221	2219
	2023	675	1288	202	2165
	2024	646	1262	191	2099

Répartition par sexe	Année	Cadre responsable management	Techniciens Conseillers bancaires	Techniciens Agents d'accueil	TOTAL
Hommes	2022	419	655	55	1129
	2023	382	508	50	940
	2024	394	499	48	941
Femmes	2022	270	654	166	1090
	2023	293	780	152	1225
	2024	252	763	143	1158

EMBAUCHES	Année	Cadre responsable management	Techniciens Conseillers bancaires	Techniciens Agents d'accueil	TOTAL
CDI	2022	12	28	2	42
	2023	13	35	0	48
	2024	15	24	0	39
CDD	2022	0	73	123	196
	2023	0	93	118	211
	2024	0	167	30	197

DÉPARTS	Année	Cadre responsable management	Techniciens Conseillers bancaires	Techniciens Agents d'accueil	TOTAL
	2022	38	100	38	176
	2023	34	126	42	202
	2024	38	145	45	228

ABSENTÉISME			
Taux absentéisme	2022	2023	2024
Crédit National Français	4.78%	5.05%	6.18%
Moyenne secteur bancaire	4.48%	4.72%	4.98%

PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES		
Pourcentage de la masse salariale	2024	Objectif 2027
Actions de formation à destination des conseillers bancaires	4 %	7 %

Annexe 9 : Turn-over du secteur bancaire

En 2022	7.60 %
En 2023	7.00 %
En 2024	9.60 %

Calcul taux turn-over = $\frac{(\text{Nombre embauches} + \text{Nombre départs})}{2} \times 100$
Effectif

Annexe 10 : Près de 50 000 recrutements en 2022 dans la banque : une année record

Un secteur dynamique et des emplois pérennes

Avec 349 100 salariés à fin 2022 dans les banques adhérant à la Fédération bancaire française (FBF) représentant près de 1,7% de l'emploi salarié privé, le secteur bancaire français est un employeur majeur.

Les banques françaises ont embauché 48 900 salariés (40 300 en 2021 et 35 300 en 2020)

[...]

Des emplois féminisés, très qualifiés et diversifiés, partout en France

Avec près de **57% de femmes**, la banque est un secteur qui promeut la parité : la part des femmes dans les recrutements est de 49,5%, dont une sur deux est embauchée avec statut cadre, **49,7 % des cadres sont des femmes** (+5,1 points depuis 2012), elles représentent **59% des promotions**.

Par ailleurs, c'est un secteur où les emplois sont qualifiés (**70% de cadres**, + 15 points depuis 2012), et ouverts aux différents niveaux de diplômes. En effet, les recrutements en CDI vont de **Bac +4 / 5 (57 %)** à **Bac +2 / 3 (34 %)** et même inférieurs à **Bac + 2 (9 %)**.

Les métiers de la relation client représentent près de **54%** des recrutements en CDI. Ces emplois sont ancrés partout en France, la proximité territoriale étant une marque de fabrique des banques française, et un enjeu majeur de son modèle relationnel. Ils sont devant ceux de l'informatique (13,4 %), de la conformité et des risques (8,1 %) et du back office (6,2 %).

[...]

https://www.fbf.fr/fr/communiqu_e_de_presse/emploi-banque-2022/ (11/07/2023)

BTS SUPPORT À L'ACTION MANAGÉRIALE	SESSION 2025
E6 - Collaboration à la gestion des ressources humaines	Durée : 4 heures
Code sujet : 25SAMU6	Page 15 sur 16

Annexe 11 : La génération Z va-t-elle révolutionner la banque ?

En matière bancaire, les moins de 25 ans semblent avoir des attentes sensiblement différentes du reste de la population, constate Deloitte dans une récente étude. Qu'est-ce qui va changer avec l'arrivée de la génération Z aux affaires ?

Ils sont nés, pour les plus âgés, au tournant du 21^e siècle. Ils ont, pour la plupart, grandi avec un smartphone dans la main. Et en toute logique, ils n'ont pas le même rapport à la banque que le reste de la population.



Dans son récent baromètre relation banques-clients, Deloitte s'intéresse aux attentes de la « Génération Z », celle des jeunes nés après 1997, en matière de banque. Sur la base de ce travail, le cabinet de conseil annonce, ni plus ni moins, une « révolution des usages à moyen-terme » : « Les 15-24 ans sont à l'avant-garde des pratiques de demain », annonce Stéphane Kielbik, Senior Manager chez Deloitte Conseil et un des responsables de l'étude. « Ils ont par exemple déjà transformé la manière de consommer du divertissement, de l'information ou les habitudes d'achat. Nous nous attendons à ce qu'ils modifient durablement la relation bancaire ». En voici quelques exemples.

L'agence et le conseiller, un modèle dépassé ?

Moins d'agences, moins de recours au face-à-face avec le conseiller : cette évolution des usages est déjà en cours depuis un moment et s'est même accélérée depuis le début de la crise sanitaire. L'arrivée aux commandes de la Génération Z devrait la parachever.

Plusieurs indices montrent que l'accès à un conseiller n'est plus une priorité pour les clients les plus jeunes. Ils sont d'abord moins prompts que la population générale à recommander le leur à leurs proches. Ils sont ensuite plus ouverts à l'idée de changer de modèle. 54% des 15-24 ans seraient prêts à s'adresser à un conseiller indépendant des grands réseaux, contre 37% de l'ensemble des répondants. Ils sont également plus ouverts à l'idée de payer pour le conseil (52% contre 41%) ou de se rendre dans des agences multimarques (72% contre 61%). Autant de pistes sur lesquelles les banques travaillent déjà.

<https://www.moneyvox.fr/banque/actualites/86323/la-generation-z-va-t-elle-revolutionner-la-banque> (07/11/2021)

BTS SUPPORT À L'ACTION MANAGÉRIALE	SESSION 2025
E6 - Collaboration à la gestion des ressources humaines	Durée : 4 heures
Code sujet : 25SAMU6	Page 16 sur 16