

Le crédit national français

Éléments de correction

Relevé des compétences évaluées dans le sujet (BC3)

Première partie

Tâches du référentiel de certification abordées :

3.1.2 Contribution aux modes et processus de recrutement à l'ère du digital

3.2.1 Participation à l'analyse des conditions de travail et à la prévention des situations à risques

3.2.3 Accompagnement des actions liées à l'égalité, la diversité et au vivre ensemble au travail

3.4.1 Suivi et analyse des indicateurs sociaux

3.4.3 Préparation à la démarche d'appréciation des compétences

3.4.4 Contribution à l'élaboration et au déploiement du plan de formation professionnelle continue

Deuxième partie

Tâches du référentiel de certification abordées :

3.1.1 Valorisation de la marque employeur

3.1.2 Contribution aux modes et processus de recrutement à l'ère du digital

3.2.1 Participation à l'analyse des conditions de travail et à la prévention des situations à risques

3.4.4 Contribution à l'élaboration et au déploiement du plan de formation professionnelle continue

« CNF » : Éléments de corrigé.

1^{ère} Partie : DIAGNOSTIC OPÉRATIONNEL

Introduction du rapport : (Présentation de la situation, problématique, annonce du plan)

Le Crédit National Français, entreprise bancaire gère au niveau régional 39 caisses régionales, qui elles-mêmes pilotent 8400 agences de proximité. Le secteur bancaire se trouve confronté à l'évolution des métiers de la banque et de son environnement économique et social. Le groupe CNF a fermé 7% de ses agences depuis 2010. Le métier des conseillers en agence est fortement impacté et leur rôle a changé notamment avec la digitalisation.

Le groupe CNF organise un colloque en juin 2025 pour mettre en place une stratégie opérationnelle visant à apporter des réponses aux changements de société et technologiques. Pour ce faire, la caisse régionale CNF Nord-Est se doit de réaliser un état des lieux sur ses ressources humaines et les problèmes rencontrés. En effet le groupe doit être attentif à la qualité de vie de ses salariés, à leur accompagnement dans la transformation de leur métier et recruter dans des postes clés de la digitalisation tout en veillant à respecter l'accord sur l'égalité professionnelle Femme/Homme notamment pour les postes à responsabilité ainsi que ses engagements en matière de mixité et diversité (partenariats).

I/ Diagnostic relatif à la gestion et au management des ressources humaines

A/ Constat...

- Indicateurs sociaux :

- Baisse des effectifs – 5,41 % entre 2022-24 (- 120 salariés), catégories les plus touchées Conseillers bancaires et Techniciens d'agents d'accueil en agence
- Postes à responsabilité occupés majoritairement par les Hommes (61% en 2024, phénomène du plafond de verre), postes de conseillers bancaires en augmentation chez les femmes et postes d'agents d'accueil très féminisés (74.9% en 2024), contrairement aux engagements pris par l'entreprise
- Baisse des recrutements en CDI (-7,14% entre 2022-24)
- Taux de turn-over en forte hausse (11% en 2024) et plus élevé qu'au niveau national (9.6% en 2024) + catégorie Agents d'accueil principalement touchée
- Taux absentéisme en hausse de 1,4 points entre 2022 et 2024 et au-dessus du taux secteur bancaire (+1,2 points en 2024).
- Objectif formation des conseillers clientèle à atteindre (7% masse salariale au lieu de 4% actuellement)

Propositions de calculs

Libellé	Année	Cadre Resp. mgmt	%	Techn. Cons. Banc.	%	Techn. Agents d'accueil	%	TOTAL
Effectif total au 31 décembre	2022	689	31%	1309	59%	221	10%	2219
	2023	675		1288		202	9%	2165
	2024	646		1262		191		2099
Évolution 2022/2024		-6,24 %		-3,59 %		-13,57 %		-5,41 %

Répartition par sexe	Année	Cadre resp. mgmt	%	Techn. Cons. Banc.	%	Techn. Agents d'accueil	%	TOTAL
Hommes	2022	419		655		55		1129
	2023	382		508		50		940
	2024	394	61 %	499	40 %	48	25 %	941
Évolution 2022/2024		-5,97 %		-23,82 %		-12,73 %		-16,65 %
Femmes	2022	270		654		166		1090
	2023	293		780		152		1225
	2024	252	39 %	763	60 %	143	75 %	1158
Évolution 2022/2024		-6,67 %		+ 16,67 %		-13,86 %		+ 6,24 %

EMBAUCHES	Année	Cadre resp. mgmt	%	Techn. Cons. banc.	%	Techn. Agents d'accueil	%	TOTAL
CDI	2022	12		28		2		42
	2023	13		35		0		48
	2024	15	100%	24	13%	0	0%	39
Évolution 2022/2024		+25%		+14,29%		-100%		-7,14%
CDD	2022	0		73		123		196
	2023	0		93		118		211
	2024	0	0%	167	87%	30	100%	197
Évolution 2022/2024				+128,77%		-75%		+0,51%
DÉPARTS	Année	Cadre resp. mgmt	%	Techn. Cons. Banc.	%	Techn. Agents d'accueil	%	TOTAL
	2022	38	22%	100	56%	38	22%	176
	2023	34	17%	126	63%	42	20%	202
	2024	38		145		45		228
Évolution 2022/2024				+45%		+18,42%		+29,55%
Taux turn-over secteur bancaire				En 2022		7.60 %		
				En 2023		7.00 %		
				En 2024		9.60 %		
				Évolution		+ 2 points		

Calcul du turn-over du CNF Nord Est (à valoriser)

Turn-over 2024 : $\{((39+197)+(228))/2\}/2099 \times 100 = 11\%$

Turn-over 2023 = 10,6 %

Turn-Over 2022 = 9,32 %

ABSENTÉISME				
Taux absentéisme	2022	2023	2024	Évolution
Crédit National Français	4.78%	5.05%	6.18%	+1,4 pt
Moyenne secteur bancaire	4.48%	4.72%	4.98%	+0,5 pt
Comparaison CNF / secteur	+0,3 pt	+0,33 pt	+1,20 pt	

- Mal-être exprimé par les salariés :

Conditions travail dégradées (stress permanent=> burn-out), pression du manager sur des objectifs peu réalisables (jeux concours = compétition permanente), pression ressentie dans la relation clients (incohérence devoir de conseil et objectif à atteindre = pas conseillère mais vendeuse), peu de formation pour évoluer, perte de sens dans le travail, surcharge de travail due à la réduction des effectifs, souhait de réorientation professionnelle...

B/ Causes...

Contexte économique et sociétal difficile :

- les banques traditionnelles concurrencées par les banques en ligne,
- modification des comportements des consommateurs (génération Z utilisateurs d'applications digitales, demande de plus de compétences en psychologie et en relationnel à distance, appétence de cette génération à changer de modèle : s'adresser à un conseiller indépendant, payer pour le conseil, se rendre dans des agences multimarques),
- fermetures d'agences très importantes dans le Nord-Est, entraînant des répercussions sociales et humaines (stress, pas de vision sur l'avenir)

C/ Conséquences

Transformation du métier de conseiller (nouvelles compétences attendues : étude en psychologie/sociologie et appétence pour le digital), mal être de ces salariés avec des répercussions possibles sur l'efficacité au travail, la productivité, les absences pour maladie, un turn-over qui augmente (coûts pour l'entreprise) et des difficultés à recruter et un coût de recrutement qui augmente...

Apparition de nouveaux métiers liés à la digitalisation du secteur (bac +5 scientifique) et donc besoin de recrutement de talents bac +4/5 comme web marketer, data analyst, data scientist, social media manager ...

D/ Enjeux :

D'une façon générale, les banques et le CNF en particulier doivent s'adapter à ces changements pour pouvoir garder leur place sur le marché : évolution des métiers de la banque (nouvelles attentes des consommateurs, respect de l'égalité F-H, enrailer le déclin des agences bancaires)

Adaptation du CNF nécessaire car nos effectifs diminuent contrairement au secteur bancaire qui recrute davantage en France.

II/ Propositions de solutions

Conscient des enjeux de répondre à ces nouveaux défis, le CNF doit agir sur la qualité de vie de ses salariés et mieux les accompagner dans leur développement de compétences.

En parallèle, le groupe doit recruter de nouveaux salariés sur des métiers liés à la digitalisation tout en respectant l'accord d'égalité professionnelle F/H et ses engagements RH

1. Amélioration de la QVCT :

Renforcement du sentiment d'appartenance (moments conviviaux pour favoriser les échanges, activités en commun durant pause déjeuner type ping-pong, yoga/pilates, teambuilding...)

Formation des personnels encadrants au management des équipes (moins de pression, challenges en équipes...)

Réunion des membres du CSE afin d'échanger sur les inquiétudes liées aux transformations des métiers (digitalisation, réduction du nombre de techniciens).

2. Amélioration de la mobilité interne et de la GEPP :

Plan de développement des compétences adapté aux nouveaux besoins (conseillers clientèle : soft skills, psychologie, nouvelles technologies digitales...)

Communication interne sur des parcours professionnels pour réduire l'incertitude liée aux changements technologiques (témoignages salariés).

Favoriser la mobilité interne des femmes sur des postes à responsabilité (rédaction de fiches de postes/des offres de mobilité non genrées, objectif de meilleure répartition H/F dans postes Responsables Management...) : tableau de bord sur le suivi de l'accord d'entreprise de 2019.

Meilleur accompagnement des collaborateurs grâce aux entretiens professionnels (préparés à l'aide d'une grille d'entretien digitalisée et stockée dans le coffre-fort du salarié.)

3. Recrutement / intégration

Valorisation de la marque employeur pour attirer des profils scientifiques notamment des femmes (convention Capital Filles signée avec l'Education Nationale : partenariat écoles pour découverte des métiers secteur bancaire auprès de lycéens spécialités scientifiques, développement des offres de stages en L2/L3, de l'alternance en Master, communication sur les métiers sur le site Internet et les réseaux professionnels = salariés ambassadeurs)

Suivi des actions de sensibilisation sur les questions de mixité et de diversité (WAY, Mix & Win, Capital filles, Prides & Allies)

Promouvoir les engagements et les partenariats sur la page carrière (rubrique « Nos engagements RH ») pour renforcer l'attractivité du groupe CNF.

Conclusion

Présenter la/les solution(s) la/les plus pertinente(s) à mettre en œuvre en lien avec partie 2 (fiche entretien professionnel avec besoins formation/perspectives d'évolution ou valorisation marque employeur avec page Internet Valeurs du groupe).

2^{ème} Partie : PROPOSITION ET MISE EN ŒUVRE DE SOLUTIONS

1) Préparation des entretiens professionnels

a. Concevez un outil support à ces entretiens professionnels

Fiche entretien professionnel

Nom et prénom du (de la) salarié(e) :	Dates des entretiens professionnels (en principe tous les deux ans, cf. L6315-1 du Code du travail) :				
Poste : conseiller bancaire	<i>Précision de l'entretien « bilan » tous les 6 ans et d'un retour éventuel de congé (le cas échéant).</i>				
Ancienneté dans le groupe :					
Niveau de qualification/diplôme :					
Responsable : N + 1	2025	2027	20XX	20XX	20XX

b. Expliquez l'importance de l'entretien professionnel pour l'entreprise d'une part et pour les collaborateurs d'autre part

L'entretien professionnel, **conformément à l'article L6315-1 du Code du travail, doit se tenir tous les deux ans** afin de recenser les besoins en formation du salarié ainsi que ses perspectives d'évolution. Il doit être mené obligatoirement au retour de certains congés (congé maternité, congé parental d'éducation...) et doit faire l'objet, tous les 6 ans, d'un récapitulatif. C'est une obligation qui incombe à l'employeur (cet entretien professionnel ne doit pas être confondu avec l'entretien d'évaluation, facultatif, qui vise à apprécier les performances des salariés).

Pour l'entreprise :



- Obligation légale assortie de sanctions en cas de non-respect ;
- Un meilleur suivi/accompagnement des salariés (grille alimentée automatiquement dans le SIRH (identification salarié, parcours professionnel, formations suivies) ;
- Un management de proximité amélioré : le manager, lors de l'entretien, fera le point sur l'état d'esprit des conseillers et leurs besoins face aux changements de leur métier ;
- Cet entretien permettra d'élaborer avec pertinence le plan de développement des compétences (adaptation de la formation aux besoins recensés et aux évolutions rapides du secteur) et de mener une GEPP (gestion des emplois et des parcours professionnels) de qualité (promotion interne, gestion des départs...)

Pour le salarié :

- Il se sent davantage considéré (manager à l'écoute) et accompagné dans son parcours professionnel (accroît la motivation intrinsèque, le sens au travail...) ;
- L'entretien permet de répondre aux besoins en formation du salarié et de favoriser sa montée en compétences (digitalisation, dimension psychologique de la relation client...) ;
- L'entretien permet de mieux connaître les possibilités de mobilité interne.

2) Site Internet rubrique « Nos engagements RH »

- 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.

https://www.cnf.fr/carrière/recrutement/nosengagements						
LOGO CNF 	Historique du groupe	Activité du groupe	Actualité	Carrière		
RECRUTEMENT						
Nos engagements RH	Postes Vacants	Témoignages de nos salariés ambassadeurs	Nos métiers évoluent !	
Actions de sensibilisation sur les questions de mixité et de diversité : conférences, webinaires, ateliers, expositions ou projections/débats	<p>Nous sommes fiers de nos partenariats !</p> <p>Merci à WAY, Mix & Win, Capital Filles, Prides & Allies de nous faire confiance !</p>					
Accords et conventions	<p>L'égalité professionnelle est pour nous une priorité !</p> <ul style="list-style-type: none"> • Signature d'un accord d'entreprise en 2019 sur l'égalité professionnelle (F/H) : développement d'actions en vue d'une meilleure conciliation entre vie professionnelle et familiale, ainsi que 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 <i>convention nationale avec Capital Filles en juillet 2021</i> 					
Plan de développement des compétences	<p>Nous vous accompagnons tout au long de votre carrière !</p> <ul style="list-style-type: none"> • hausse de 4 à 7 % de la masse salariale pour les actions de formation à destination des conseillers bancaires ; • formations aux évolutions digitales et technologiques de nos métiers 					

b. Montrez l'intérêt, pour le groupe CNF, de valoriser sa marque employeur.

Il est aujourd'hui indispensable pour une entreprise de valoriser sa marque employeur dans un contexte de concurrence accrue, de pénurie des talents et d'omniprésence des réseaux sociaux (propagation rapide des informations, négatives comme positives/e-réputation). En outre, la génération dite « Z » a des attentes différentes en termes de qualité de vie au travail et s'avère plus volatile donc plus difficile à attirer et à fidéliser.

Cette rubrique (visible sur le site institutionnel du groupe) permettra :

- De rassurer les conseillers clientèle en poste et les éventuels candidats sur la pérennité de l'emploi et leur employabilité sur le long terme.
- De valoriser la marque employeur pour attirer de nouveaux talents face à la digitalisation du métier (besoin de collaborateurs qualifiés, à bac+5 car missions « plus techniques, plus pointues », cf. annexe 5)
- De mettre en exergue les actions qui s'inscrivent dans la politique RSE : mixité, égalité professionnelle et diversité.