CORRIGÉ NON OFFICIEL

BTS SAM Support à l'Action Managériale

E6 - Contribution à la gestion des ressources humaines

Session 2025

Proposition de corrigé rédigée par FormaV pour s'entraîner. Ce n'est pas le corrigé officiel de l'examen et elle ne remplace pas les éléments de correction officiels.

Ce document a été mis en ligne par l'organisme FormaV®.

Toute reproduction, représentation ou diffusion, même partielle, sans autorisation préalable, est strictement interdite.

Pour consulter tous nos sujets d'annales et corrigés du BTS SAM, veuillez visiter :
coursbtssam.fr/annales-sujets-et-corriges

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR – SUPPORT À L'ACTION MANAGÉRIALE
SESSION 2025
E6 – Collaboration à la gestion des ressources humaines

PROPOSITION DE CORRIGÉ

Proposition de corrigé établie par FormaV à partir du sujet, non officielle. Elle ne préjuge pas des consignes nationales de correction données aux jurys.

PARTIE I – DIAGNOSTIC RELATIF À LA GESTION ET AU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES — 40 points

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.

RAPPORT

De	Akira Zaïed, Office Manager
À	Julian Dugain, Directeur des ressources humaines régional (CNF Nord Est)
Date	Session 2025, en amont du colloque de juin 2025
Objet	Diagnostic de l'adaptation des ressources humaines du CNF Nord Est aux évolutions du secteur bancaire et propositions de solutions

Travail à faire : votre diagnostic

Introduction du rapport. Le présent diagnostic porte sur l'adaptation des ressources humaines du CNF Nord Est à trois mouvements qui affectent le secteur bancaire : la digitalisation des services et des canaux, l'arrivée d'acteurs non bancaires (GAFA, Fintech, néo-banques) et l'évolution des attentes des clients et des salariés. Il repose sur les annexes 1 à 11, sur les indicateurs du SIRH (annexe 8) et sur les calculs réalisés à partir de ces données.

1. Des évolutions externes qui pèsent sur l'emploi bancaire. Selon une étude de McKinsey (2015), les acteurs non bancaires provoqueraient, d'ici 2026, une baisse de 20 à 60 % des profits des banques traditionnelles dans les activités où ils opèrent (texte, p. 3). Une étude de Citigroup (2016) quantifie une baisse de 37 % de l'emploi bancaire en Europe jusqu'en 2026. Ces données sont des prévisions. Le réseau d'agences recule : le groupe CNF a fermé 7 % de ses agences depuis 2010 (texte, p. 4) et, dans le nord-est de la France, la perte de guichets dépasse 12 % sur la même période (annexe 6). Les clients de 15 à 24 ans sont plus ouverts que la population générale à un conseiller indépendant (54 % contre 37 %), à la rémunération du conseil (52 % contre 41 %) et aux agences multimarques (72 % contre 61 %) (annexe 11). Les néo-banques, accessibles seulement sur mobile, sont en principe moins chères (annexe 3). Le métier évolue : les opérations courantes sont désormais réalisées en ligne et le conseiller se recentre sur la relation client et les dossiers complexes (annexe 5).

2. Une adaptation quantitative engagée. Les effectifs du CNF Nord Est diminuent : 2 219 salariés au 31 décembre 2022, 2 165 en 2023 et 2 099 en 2024, soit une baisse de 120 personnes (–5,4 %). Les conseillers bancaires passent de 1 309 à 1 262 (–47, soit –3,6 %), les cadres de 689 à 646 (–43)

et les agents d'accueil de 221 à 191 (–30). Le recrutement reste soutenu : 238 embauches en 2022, 259 en 2023 et 236 en 2024 (CDI et CDD). Cette adaptation est surtout quantitative. Elle repose de plus en plus sur des contrats précaires : en 2024, 167 des 191 recrutements de conseillers (87 %) sont des CDD, contre 73 des 101 en 2022 (72 %). Les CDI de conseillers passent de 28 à 24 sur la même période. Les agents d'accueil n'ont aucun CDI embauché en 2023 et 2024.

3. Des flux de personnel qui se dégradent. Le nombre de départs augmente chaque année : 176 en 2022, 202 en 2023, 228 en 2024 (+29,5 %). Les départs de conseillers passent de 100 à 145 (+45 %), soit 11,5 % de l'effectif de conseillers au 31 décembre 2024. Le taux de turn-over calculé selon la formule de l'annexe 9, avec l'ensemble des embauches et des départs rapporté à l'effectif au 31 décembre, atteint 9,33 % en 2022, 10,65 % en 2023 et 11,05 % en 2024. Il dépasse le taux du secteur (7,60 %, 7,00 % et 9,60 %) sur les trois années, avec un écart de 1,45 point en 2024. Le témoignage de Lucie, partie il y a deux ans, et celui de Zoé, en burn-out deux mois après son embauche, illustrent ce phénomène (annexe 7).

4. Une santé au travail qui se détériore. Le taux d'absentéisme du CNF Nord Est passe de 4,78 % en 2022 à 6,18 % en 2024, alors que celui du secteur passe de 4,48 % à 4,98 %. L'écart, de 0,30 point en 2022, atteint 1,20 point en 2024. Zoé décrit une cadence « infernale » et une pression permanente ; Aurélie dit devoir travailler pendant ses congés ou ses week-ends « afin d'abattre la charge de boulot nécessaire » (annexe 7). Aurélie indique qu'à effectifs réduits, elle fait « à trois le travail qu'on faisait il y a encore trois ans à cinq ».

5. Des conditions de travail qui créent une perte de sens. Les conseillers évoquent un décalage entre le devoir de conseil et les objectifs commerciaux (Amar), des challenges qui installent une « compet' permanente » (Zoé), une absence d'autonomie et d'initiative (Majda), et un travail administratif qui occupe les journées (Lucie). Zoé se décrit comme « une vendeuse » qui doit « vendre des assurances, des contrats, des prêts ». Ces constats contredisent l'annexe 5, qui présente la relation client comme la mission centrale du conseiller. Ils montrent que le contenu réel du poste ne correspond pas à l'image du métier.

6. Un effort de formation insuffisant au regard des besoins. Le plan de développement des compétences consacre 4 % de la masse salariale aux formations des conseillers bancaires en 2024, avec un objectif de 7 % en 2027. Or les besoins sont nombreux : évolutions digitales, canaux utilisés par les clients (annexe 2), compétences en psychologie et en sociologie (texte, p. 4), conseil à forte valeur ajoutée (annexe 5). Le recours massif au CDD complique l'intégration et la montée en compétences.

7. Une égalité femmes-hommes incomplète dans l'encadrement. Les femmes représentent 55,2 % des effectifs du CNF Nord Est en 2024 (1 158 sur 2 099) et 60,5 % des conseillers bancaires (763 sur 1 262). En revanche, elles ne représentent que 39,0 % des cadres (252 sur 646). Cette part est tombée de 43,4 % en 2023 à 39,0 % en 2024. Elle est inférieure à celle du secteur (49,7 % de cadres femmes selon la FBF, annexe 10). Le groupe a pourtant signé en 2019 un accord visant notamment « l'accès des femmes aux postes à responsabilité » (annexe 2). Les périmètres ne sont pas identiques (national pour le secteur, régional pour le CNF Nord Est), ce qui impose une prudence dans la comparaison.

8. Une attractivité employeur à consolider. Le manager d'agence (Bruno) observe que les recrues, surtout les moins de 30 ans, ont « plus d'envie de mobilité » et que « le concept de carrière au sein d'une même banque ne fait plus rêver » ; Majda dénonce la « perte de sens » d'un métier sans autonomie ni esprit d'initiative (annexe 7). En matière de carrière, les engagements RH du groupe (annexe 2) ne mentionnent que la promotion interne des carrières des femmes : aucun parcours de carrière ni dispositif de mobilité interne n'est présenté pour les conseillers. Le secteur recrute par ailleurs majoritairement des diplômés de niveau bac +4/5 (57 % des recrutements en CDI) ; les métiers de la relation client représentent près de 54 % des recrutements en CDI, devant

l'informatique (13,4 %) (annexe 10). Le secteur recherche aussi des profils techniques et scientifiques de niveau bac +5 (texte, p. 4). La concurrence pour ces profils est forte.

9. Tableau de synthèse des indicateurs. Les calculs sont présentés ci-dessous. Le taux de turn-over est calculé avec l'ensemble des embauches (CDI et CDD) et des départs, rapportés à l'effectif au 31 décembre de l'année : (embauches + départs) / 2 / effectif × 100.

Indicateur	2022	2023	2024
Effectif au 31/12 (CNF Nord Est)	2 219	2 165	2 099
Embauches (CDI + CDD)	238	259	236
Départs	176	202	228
Taux de turn-over CNF Nord Est	9,33 %	10,65 %	11,05 %
Taux de turn-over du secteur (annexe 9)	7,60 %	7,00 %	9,60 %
Taux d'absentéisme CNF Nord Est	4,78 %	5,05 %	6,18 %
Taux d'absentéisme secteur bancaire	4,48 %	4,72 %	4,98 %
Part des femmes parmi les cadres	39,2 %	43,4 %	39,0 %

10. Limites du diagnostic. Les flux d'embauches et de départs ne permettent pas de reconstituer les variations d'effectifs (par exemple, pour les conseillers, +2 entre les flux de 2023 et une baisse de 21 de l'effectif). D'autres mouvements (mutations, fins de période d'essai, flux internes) ne sont pas renseignés. Les témoignages de l'annexe 7 ne sont pas statistiquement représentatifs, mais ils illustrent les indicateurs chiffrés. Ces réserves ne remettent pas en cause les tendances dégagées.

Conclusion du diagnostic. Le CNF Nord Est a engagé l'adaptation de ses effectifs et maintient un niveau de recrutement élevé. Son adaptation qualitative reste insuffisante : la fidélisation, la santé au travail, le sens du métier, la formation et la mixité dans l'encadrement ne suivent pas les transformations du secteur. Les conseillers, en première ligne, sont le groupe le plus exposé.

Travail à faire : les propositions de solutions

Proposition 1 – Redonner du temps au conseil. Réduire la part des tâches administratives (saisies sur fichiers Excel, signatures de papiers) par la dématérialisation des processus et l'appui du back-office. Réviser le système d'objectifs commerciaux pour intégrer la qualité du conseil et la satisfaction client, et encadrer les challenges. *Justification :* les témoignages d'Amar, Zoé et Lucie et le décalage entre l'annexe 5 et le vécu des conseillers. *Indicateurs de suivi :* part du temps consacré aux tâches administratives, taux de satisfaction client.

Proposition 2 – Stabiliser l'emploi des conseillers. Transformer une partie des CDD en CDI, en priorité sur les agences les plus touchées par les départs, et mettre en place un parcours d'intégration structuré pour les nouveaux recrutés. *Justification :* 167 CDD sur 191 recrutements de conseillers en 2024, un turn-over de 11,05 % et un écart de 1,45 point avec le secteur. *Indicateurs de suivi :* taux de turn-over, part des CDI dans les recrutements de conseillers.

Proposition 3 – Renforcer le plan de développement des compétences. Atteindre l'objectif de 7 % de la masse salariale consacrée aux formations des conseillers d'ici 2027, avec des priorités : relation client, conseil, digital, compétences relationnelles (psychologie). Inclure les CDD dans les actions de formation. *Justification :* effort actuel de 4 %, besoins décrits dans les annexes 2 et 5. Le coût doit être comparé aux départs évités, la masse salariale n'étant pas fournie dans le sujet. *Indicateur :* part de la masse salariale consacrée à la formation.

Proposition 4 – Améliorer la qualité de vie au travail et le management. Mettre en place un dispositif d'écoute et de suivi de la charge de travail, former les managers d'agence à la détection des signaux de burn-out et à l'animation d'équipe, et réduire les dispositifs de compétition interne. *Justification :* écart d'absentéisme de 1,20 point avec le secteur en 2024 et témoignages de burn-out, de travail pendant les congés et de perte de sens. *Indicateurs :* taux d'absentéisme par rapport au secteur, nombre de départs de conseillers.

Proposition 5 – Ouvrir des parcours de carrière et de mobilité. Utiliser l'entretien professionnel prévu à l'article L6315-1 du Code du travail pour construire des parcours : passerelles vers les fonctions relation professionnelle, prêt entreprise ou management, mobilité entre agences. Mettre en avant ces perspectives dans la communication RH. *Justification :* attentes de mobilité des jeunes conseillers et perte de sens exprimée par Majda (annexe 7), besoin de fidélisation. *Indicateur :* nombre de mobilités internes et de promotions.

Proposition 6 – Favoriser l'accès des femmes aux postes de cadres. Mettre en place un plan de promotion interne avec un vivier identifié, un accompagnement par le mentorat interne, en s'appuyant sur l'association Women in France (anciennement Mix & Win), qui promeut le développement professionnel des femmes au sein du groupe (annexe 2), et des objectifs de recrutement paritaire sur les postes d'encadrement. *Justification :* part des femmes cadres de 39,0 % en 2024, en baisse depuis 2023, contre 49,7 % dans le secteur. *Indicateur :* part des femmes parmi les cadres et les promotions.

Justification de la décision. Les propositions 1 et 2 répondent aux causes les plus directes de la dégradation (charge, turn-over, précarité des contrats) et doivent être engagées en priorité. Les propositions 3 à 6 consolident l'adaptation qualitative sur un horizon de moyen terme. Un tableau de bord trimestriel, reprenant les indicateurs du diagnostic, sera présenté lors du colloque de juin 2025 puis permettra de vérifier l'efficacité des mesures dès leur mise en œuvre.

Akira Zaïed, Office Manager

PARTIE II – PROPOSITION ET MISE EN ŒUVRE DE SOLUTIONS — 40 points

Question 1.a : outil support aux entretiens professionnels

Concevez un outil support à ces entretiens professionnels.

Fiche support de l'entretien professionnel (CNF Nord Est, conseillers bancaires)

Rubrique	Contenu à renseigner
1. Identification	Nom, prénom, fonction, agence, date d'embauche, ancienneté dans le groupe, nom du responsable d'agence, date de l'entretien.
2. Cadre de l'entretien	Rappel : l'entretien a pour objet les perspectives d'évolution professionnelle (qualifications, emploi). Il ne porte pas sur l'évaluation du travail du salarié (article L6315-1, I).
3. Bilan du parcours	Formations suivies, qualifications obtenues, expériences et mobilités, périodes de congé ou d'absence depuis le dernier entretien. Pour l'état des lieux récapitulatif tous les six ans, reprise du parcours depuis l'embauche.
4. Conditions de travail	Ressenti sur la charge de travail, les objectifs, l'autonomie, le sens du métier et les relations avec le manager. Questions guides : « Quelles tâches vous paraissent les plus utiles au conseil ? », « Quelles tâches administratives pourraient être allégées ? ».

5. Perspectives d'évolution	Souhaits : mobilité entre agences, spécialisation (crédit, assurance, placements), passerelle vers la relation professionnelle ou le management. Emploi visé et qualifications nécessaires.
6. Besoins de formation	Compétences à développer (conseil, digital, relation client), formations demandées, moyens nécessaires.
7. Informations obligatoires	Validation des acquis de l'expérience, compte personnel de formation et son activation, abondements que l'employeur est susceptible de financer, conseil en évolution professionnelle.
8. Plan d'actions convenu	Actions retenues, responsable de chaque action, échéance, date du prochain point de suivi.
9. Validation	Date et signatures du conseiller et du responsable d'agence. Une copie du document est remise au salarié.

Le formulaire est renseigné par le responsable d'agence et remis au conseiller après l'entretien. Les informations sont conservées dans le SIRH, dans l'espace personnel du salarié.

Question 1.b : importance de l'entretien professionnel

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

L'entretien professionnel est une obligation légale : le salarié en bénéficie tous les deux ans, un état des lieux récapitulatif de son parcours est dressé tous les six ans (article L6315-1, I et II). Au-delà de cette obligation, il présente un intérêt pour chacune des parties.

Pour l'entreprise :

- il permet d'anticiper les compétences nécessaires à l'adaptation digitale et à l'évolution du métier de conseiller (annexes 2 et 5) ;
- il contribue à fidéliser des salariés qui quittent aujourd'hui le groupe à un rythme élevé (228 départs en 2024, turn-over de 11,05 %) ;
- il permet de cibler le plan de développement des compétences (4 % de la masse salariale en 2024, objectif de 7 % en 2027) ;
- il facilite la gestion des mobilités internes et des passerelles entre métiers, à la place de carrières jugées peu attractives (annexe 7) ;
- il permet de repérer précocement les risques de démotivation, d'absentéisme (6,18 % en 2024) ou de burn-out.

Pour les collaborateurs :

- il offre un temps d'échange sur les perspectives, distinct de l'évaluation du travail, ce qui permet de parler de ses aspirations sans crainte de sanction ;
- il redonne du sens au métier, face au sentiment de « vendre » plutôt que de conseiller (annexe 7) ;
- il informe sur le compte personnel de formation, la validation des acquis de l'expérience et le conseil en évolution professionnelle ;
- il sécurise le parcours professionnel, dans un contexte où les inquiétudes sur l'avenir du métier sont fortes (texte, p. 4) ;
- il donne lieu à un document écrit dont une copie est remise au salarié (article L6315-1), qui récapitule les actions convenues et sert de référence lors des points de suivi.

Question 2.a : contenu de la rubrique « Nos engagements RH » (page web)

Présentez le contenu de cette rubrique dans laquelle le groupe CNF détaille ses engagements RH. Votre production prendra la forme d'une page web.

Maquette de la page web

Adresse : www.lecreditnationalfrancais.com/carriere/recrutement/nos-engagements-rh

CNF – Crédit National Français (logo du groupe)
« Construire ensemble, avec nos clients, un avenir meilleur et durable en apportant des solutions financières, responsables et innovantes »

Le groupe	Actualités	Carrière	Recrutement	Contact

Accueil > Carrière > Recrutement > Nos engagements RH

NOS ENGAGEMENTS RH

Le groupe CNF inscrit la mixité, la diversité et l'égalité professionnelle au cœur de sa politique de ressources humaines. Ces engagements s'appuient sur un accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, signé en 2019, et sur des partenariats engagés avec des associations.

Égalité professionnelle femmes-hommes

L'accord de 2019 fixe deux axes prioritaires : le développement d'actions pour mieux concilier vie professionnelle et vie familiale, et l'accès des femmes aux postes à responsabilité. Le groupe met en œuvre la promotion interne des carrières des femmes et le recrutement paritaire sur les postes d'encadrement. Une convention nationale avec l'association Capital Filles a été signée en juillet 2021.

Mixité et diversité

Le groupe organise des actions de sensibilisation (conférences, webinaires, ateliers, expositions, projections-débats) avec ses partenaires :

- WAY (We Are Young), réseau franco-britannique qui accompagne les stagiaires, alternants et juniors à travers des activités professionnelles et ludiques, dont le coaching ;
- Women in France (anciennement Mix & Win), association qui promeut la mixité femmes-hommes et le développement professionnel des femmes au sein du groupe ;
- Capital Filles, qui permet à de jeunes filles d'être suivies par une marraine volontaire d'une grande entreprise ;
- Prides & Allies, réseau international qui développe un cadre de travail respectueux envers la communauté LGBTQ+ et accompagne les alliés et le management.

Formation et évolution des métiers

Le groupe forme ses collaborateurs aux évolutions digitales et technologiques des métiers et aux canaux utilisés par les clients : application et site mobile, site web, service téléphonique automatique, chat et messagerie instantanée, réseaux sociaux, e-mail et appel vidéo avec un conseiller.

Le groupe CNF en chiffres

- plus de 117 000 collaborateurs dans 66 pays ;
- plus de 76 000 collaborateurs en France (2022) ;
- 39 caisses régionales et 8 400 agences de proximité.

Rejoindre le groupe

Découvrez les postes ouverts (CDI, CDD, CTT, stages) dans l'onglet « Recrutement ». Pour toute question, contactez la direction des ressources humaines.

Bouton : Voir nos offres	**Bouton : Postuler en ligne**

Mentions légales	Réseaux sociaux	Contact DRH	© Groupe CNF

Question 2.b : intérêt de valoriser la marque employeur

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

La marque employeur est l'image que l'entreprise donne d'elle-même comme employeur, auprès des candidats et des salariés. Sa valorisation présente plusieurs intérêts pour le groupe CNF.

Elle facilite le recrutement dans un contexte de concurrence accrue. La banque recrute majoritairement des diplômés de niveau bac +4/5 (57 % des recrutements en CDI, annexe 10) et des profils techniques de niveau bac +5 (texte, p. 4), et les jeunes conseillers recherchent la mobilité et un travail porteur de sens (annexe 7). Une présentation claire des engagements (égalité, formation, mobilité) répond à ces attentes. Une banque qui recrute malgré la fermeture d'agences peut aussi mettre en avant ses choix humains, comme le fait le Crédit Mutuel Arkéa selon l'annexe 5.

Elle contribue à fidéliser les salariés. Le turn-over atteint 11,05 % en 2024, et les départs de conseillers augmentent (145 en 2024 contre 100 en 2022). Des salariés attachés à leur employeur partent moins, ce qui limite les coûts et la répétition des recrutements et facilite la transformation des CDD en CDI.

Elle renforce la cohérence interne. Les salariés qui se reconnaissent dans les engagements affichés sont plus enclins à les défendre, ce qui favorise la mobilisation autour du plan de formation et des actions d'égalité.

Elle impose toutefois une vigilance : la communication doit correspondre aux pratiques. La part des femmes parmi les cadres (39,0 % en 2024) est inférieure à celle du secteur (49,7 %). Une page web qui affiche des engagements sans résultats mesurables pourrait fragiliser la crédibilité du groupe. La valorisation doit donc s'accompagner d'indicateurs publiés et suivis.

Continue à t'entraîner

Retrouve tous les sujets et corrigés du BTS SAM, classés par épreuve et par année :
coursbtssam.fr/annales-sujets-et-corriges

Pour réviser tout le programme avant l'examen, les Fiches de Révision du BTS SAM reprennent l'essentiel de chaque épreuve :
coursbtssam.fr/fiches-de-revision

Copyright © 2027 FormaV®. Tous droits réservés.

FormaV® est une marque déposée auprès de l'INPI sous le numéro 5227897.

Ce document a été élaboré par FormaV® avec le plus grand soin afin d'accompagner chaque apprenant vers la réussite de ses examens. Son contenu (textes, graphiques, méthodologies, tableaux, exercices, concepts, mises en forme) constitue une œuvre protégée par le droit d'auteur.

Toute copie, partage, reproduction, diffusion ou mise à disposition, même partielle, gratuite ou payante, est strictement interdite sans accord préalable et écrit de FormaV®, conformément aux articles L.111-1 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. Dans une logique anti-plagiat, FormaV® se réserve le droit de vérifier toute utilisation illicite, y compris sur les plateformes en ligne ou sites tiers.

En utilisant ce document, vous vous engagez à respecter ces règles et à préserver l'intégrité du travail fourni. La consultation de ce document est strictement personnelle.

Merci de respecter le travail accompli afin de permettre la création continue de ressources pédagogiques fiables et accessibles.