

L'OEIL DES EXPERTS

ANALYSE DÉTAILLÉE DE L'ENQUÊTE RPS SNB 2025

SNB-SERVICES.COM



**SYNDICAT NATIONAL DE
LA BANQUE ET DU CRÉDIT**

Le réseau social de la Banque et des Établissements Financiers



INTRODUCTION

En 2025, la santé mentale s'impose comme une cause nationale, reflétant une prise de conscience croissante de l'impact des risques psychosociaux (RPS) sur la qualité de vie au travail et, plus largement, sur la société.

Selon les dernières études, près d'un Français sur cinq est touché par un trouble de santé mentale, mettant en lumière l'urgence de mener des actions concrètes et efficaces dans ce domaine. Ces problématiques ont un coût financier et humain réels pour les entreprises comme pour notre société. C'est donc l'affaire de tous.

Comme tous les 3 ans le **SNB/CFE-CGC** a organisé sa grande enquête sur les RPS. Nous avons mobilisé nos collègues du secteur bancaire, un domaine particulièrement exposé aux défis de la charge mentale et des exigences professionnelles, à participer à notre grande enquête sur les RPS.

Cette enquête a rencontré un succès notable, avec un taux de répondants* en hausse de 30 % par rapport à l'édition précédente, témoignant d'un intérêt accru des salariés pour ces questions et d'une volonté de participer à l'amélioration de leurs conditions de travail. Le nombre de répondants nous permet d'avoir des résultats représentatifs de la réalité malgré ce que peut dire la FBF.

Ce dossier analyse en profondeur les résultats de l'enquête, cette analyse déclinée en 4 chapitres : les conflits de valeurs, la charge de travail, la dégradation des rapports humains, et l'épuisement professionnel.

Ce dossier a permis de créer notre plan d'urgence **SNB/CFE-CGC** qui isole des mesures pour améliorer cette situation et dégager des pistes d'actions prioritaires, notamment avec les chartes RPS. Notre objectif collectif : soutenir chaque salarié qui «sur-vit» dans cet environnement professionnel en constante évolution.

*Nos répondants reflètent parfaitement la cartographie sociale de nos Banques, tant en termes de genre, d'âge, d'ancienneté que de parcours professionnels (Technicien(ne)s, Cadres, Front Office, Back Office). Cela renforce notre position pour les prochaines négociations.



LES MESURES D'URGENCE DU SNB

1. OUVERTURE DE DISCUSSIONS AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX

Nous avons exigé l'ouverture immédiate de discussions pour la mise en place de chartes RPS. Ces chartes incluront : des plans d'actions concrets, des mesures de prévention adaptées, un suivi rigoureux des engagements pris.

IMPORTANT : Si dans un délai de 3 mois, ces chartes ne voient pas le jour, le président du SNB rencontrera directement les directions concernées.

2. UN MODULE DE FORMATION SPÉCIFIQUE POUR LES ÉLUS SNB

Pour mieux accompagner les salariés, un module de formation spécifique sur les RPS sera développé et déployé à destination de tous nos élus.

3. MISE À DISPOSITION D'UNE CELLULE DE SOUTIEN PSYCHOLOGIQUE

Cette cellule accompagnera les salariés en proie à des problèmes de harcèlement, conditions de travail dégradées, burn-out ou dépression.

4. CRÉATION D'UNE UNITÉ SPÉCIALE

Une unité composée d'élus, formés et certifiés secouristes en santé mentale, sera créée pour intervenir rapidement sur le terrain.

5. TABLE RONDE AVEC LES DIRECTEURS DES BANQUES

Le Président du SNB invitera les directeurs des banques à une table ronde pour évoquer les contraintes réglementaires devenues trop lourdes et déterminer les axes de travail à pousser au régulateur.

6. CRÉATION D'UN GROUPE D'ENTRAIDE

Ce groupe inclura des psychologues et assistantes sociales pour offrir un soutien concret et humain aux salariés en difficulté.

7. CAMPAGNES NATIONALES DE SENSIBILISATION

Nos experts du Club RPS SNB organiseront des campagnes de sensibilisation mettant en lumière :

- Les impacts des RPS sur la santé ;
- Leurs conséquences sur la performance au travail ;
- Les moyens de les prévenir efficacement.

8. RÉSEAU DE PARTENAIRES POUR INTERVENIR EN ENTREPRISE

Le SNB constitue un réseau de partenaires (psychologues, ergonomes, consultants) pour intervenir directement dans les entreprises en crise.

Et maintenant ?

Le SNB est pleinement engagé pour améliorer vos conditions de travail et restaurer l'image de nos métiers. Nous savons que ces problématiques ne se résoudront pas du jour au lendemain, mais notre plan d'action est un premier pas décisif.



LES CONFLITS DE VALEURS OÙ LA NÉCESSITÉ DE REVOIR LES PRATIQUES ET LA CULTURE D'ENTREPRISE...

Nombreuses sont les interrogations post-Covid sur l'intérêt de poursuivre dans le secteur bancaire. Cette perte de sens au travail est un phénomène de plus en plus préoccupant, souvent lié à plusieurs facteurs. « **mon travail a du sens** » 75 % (84 % en 2011), « **mon travail est utile aux autres** » 85 % (90 % en 2011).

Quelles sont les causes ?

- **Automatisation et digitalisation des tâches** : les processus bancaires sont de plus en plus automatisés, réduisant les interactions humaines et la perception de la valeur ajoutée des salariés dans leurs missions. Les contraintes réglementaires évoluent constamment mettant à mal les process et donc les repères des salariés.
- **Pression sur la performance et objectifs commerciaux** : les salariés doivent souvent atteindre des objectifs commerciaux élevés, parfois déconnectés des besoins réels des clients, ce qui peut générer une dissonance entre leurs valeurs personnelles et leur travail. Cette pression constante entraîne une fatigue psychologique et un sentiment d'inutilité. De plus, les objectifs commerciaux prennent rarement en considération les tâches administratives qui en découlent.
- **Manque de reconnaissance** : les efforts sont souvent insuffisamment valorisés, renforçant une impression de déshumanisation et un sentiment de ne pas être essentiels à l'organisation. Le manque d'autonomie et les faibles délégations de pouvoir font sentir aux salariés une dépendance dans les décisions.
- **Évolution des attentes des salariés** : les nouvelles générations recherchent davantage de sens et d'impact dans leur travail, ce qui peut entrer en contradiction avec des tâches jugées routinières ou sans finalité claire.
- **Contexte économique et sociétal** : les politiques de restructuration ou les licenciements fréquents alimentent un climat de défiance vis-à-vis du secteur bancaire, affectant l'image de ce métier auprès des salariés eux-mêmes.

Ces constats sont d'autant plus alarmants qu'ils sont assortis de conditions de travail détériorées et de LA grande question : **quel est mon avenir dans ma Banque ?...** La rationalisation et l'optimisation par la réduction des effectifs et l'accroissement des portefeuilles clients peuvent offrir des perspectives d'évolution à court terme. Mais à plus longue échéance, quels métiers exercer et dans quelles conditions ? « **Les moyens dont je dispose sont insuffisants pour faire face à ma charge de travail** » 57 %, « **les moyens dont je dispose sont adaptés aux tâches dont j'ai la charge** » 48 %, « **j'ai les moyens de faire un travail de qualité** » 48 %.

Un autre phénomène étaye ces constatations : **l'augmentation significative du turnover**. Face à un stress et une charge de travail équivalents, les salariés préfèrent chercher une opportunité ailleurs, parfois mieux payée, sans être nécessairement mieux reconnue. Cependant, quel que soit l'établissement, les contraintes réglementaires et les risques demeurent : « **je dois faire des choses que je désapprouve** » 45 %.

Les nouveaux entrants, avec un état d'esprit plus individualiste, et de fortes envies de souplesse dans les organisations du travail se montrent davantage mercenaires que soldats ! Peu ou pas d'attache à l'Entreprise, peu enclins à l'adversité, et affichant un découragement rapide. En plus, ils arrivent avec un élément stigmatisant important, ils sont mieux payés... Ce décalage salarial entre anciens et nouveaux salariés entraîne **une détérioration du climat social**, car les augmentations se raréfient et donne une tendance extrêmement mal considérée par nos directions dans notre enquête : « **mon travail me permet de réaliser mes projets personnels** » 46 %.

Quand nos dirigeants prendront-ils la mesure de cette situation grave ?

Ce contexte est renforcé par un manque de reconnaissance des résultats et des compétences acquises entraîné par des parcours professionnels standardisés, qui suivent un chemin tracé d'avance, négligent les souhaits émis. Les regroupements d'agences et les doublons dans les strates hiérarchiques ferment des opportunités. Conclusion : Quelles sont mes perspectives d'évolution ? : « **mes perspectives de promotion sont faibles** » 77 %.

Enfin, des mots tels que **lassitude, voire l'exaspération**, pullule dans les agences, au sein des pôles, dans tous les métiers... : « **j'ai le sentiment de ne pas être à la hauteur pour remplir mes fonctions** » 20 % (14 % en 2011). Aujourd'hui, les salariés envisagent de changer de secteur ou de créer leur propre entreprise pire ne se sente pas en capacité de tenir jusqu'à leur retraite... : « **je pense devoir changer de métier dans les années à venir** » 68 %, « **je me sens capable de faire le même travail jusqu'à la retraite** » 30 %.

Les conflits de valeurs au sein du secteur bancaire illustrent un mal-être grandissant des salariés, accentué par des attentes de plus en plus divergentes entre les exigences organisationnelles et les aspirations personnelles. Ce malaise profond, met en lumière une crise de la vocation professionnelle dans le secteur. La remise en question des parcours et des valeurs de l'entreprise semble de plus en plus nécessaire pour renouer avec l'engagement et le bien-être des employés. Le turn over constaté qui renouvelle les effectifs jusqu'à un tiers tous les 5 ans, tue les cultures d'entreprise, empêchant ainsi la transmission de ce patrimoine indispensable entre anciens et nouveaux entrants. Nos dirigeants doivent prendre conscience de cette situation pour réorienter les politiques de gestion des ressources humaines et répondre aux attentes légitimes des salariés, sous peine de voir se multiplier les départs et les désillusions.



RESSOURCES HUMAINES INSUFFISANTES, CONTRAINTES RÉGLEMENTAIRES CROISSANTES ET SURCHARGE DE TRAVAIL : UN COCKTAIL EXPLOSIF

Dans le secteur bancaire, l'évolution rapide des métiers et la transformation des outils de travail redéfinissent le quotidien des salariés. Si la modernisation technologique vise à améliorer la qualité des services et à réduire les coûts, elle transforme profondément le métier des employés de banque en alourdissant les contraintes réglementaires. Ces contraintes réglementaires sont un fardeau croissant pour les salariés. L'enquête du SNB sur les RPS révèle une tendance préoccupante : **90 % des répondants estiment que les contraintes sont devenues plus imposantes**, contribuant à alourdir leur charge de travail.

La diminution des effectifs, poussée notamment par les recommandations Européennes, est une autre source de surcharge. Avec moins de personnel pour les mêmes volumes d'activité, les employés doivent redoubler d'efforts, exacerbant le stress et la pression. L'enquête indique que l'intensité et le temps de travail sont des facteurs majeurs de risque psychosociaux.

Les chiffres alarmants révèlent que :

- 96 % des répondants traitent un grand nombre d'informations chaque jour, nécessitant une attention soutenue.
- 95 % jonglent avec de multiples tâches simultanément, un fardeau pour 86 % des employés.
- 83 % interrompent fréquemment une tâche pour une autre non planifiée.

- 73% estiment qu'on « **leur demande une quantité excessive de travail** » avec pour 76% la sensation d'être « **obligé de se dépêcher pour faire son travail** ».

L'accroissement de la charge de travail sans l'adéquation des ressources humaines soulève plusieurs problématiques majeures.

D'abord, **une pression accrue qui affecte leur bien-être psychologique et leur productivité**, l'augmentation de la charge de travail, sans renforcement parallèle des équipes, entraîne un stress permanent pour les salariés. Accomplir plus de tâches, mais aussi gérer des responsabilités souvent de plus en plus complexes sans soutien humain adéquat engendre un sentiment d'isolement et d'impuissance.

Fait antinomique, nos employeurs, friand d'un service client de qualité néglige que ces situations nuisent gravement aux **relations avec nos clients**. Une équipe en sous-effectif pour faire face à une charge de travail croissante entraîne forcément des conséquences sur la qualité du service. Les erreurs deviennent plus fréquentes, les délais de réponse augmentent et l'expérience client se dégrade alors que chacun sait que dans le secteur bancaire la confiance et la réactivité sont essentielles.

Autre conséquence, un risque d'accroissement des tensions internes, une surcharge de travail, combinée à un manque de ressources humaines, peut mener à des tensions internes entre collègues. Ce climat de stress constant peut se traduire par une détérioration de la collaboration, des conflits internes et une baisse de l'esprit d'équipe.

Dans un secteur en pleine mutation, avec des attentes croissantes des salariés en matière de sens et d'équilibre de vie, un environnement de travail où la charge de travail est trop lourde et mal répartie, sans soutien adéquat, peut entraîner **une fuite des talents**. Les jeunes générations, plus sensibles à ces enjeux, peuvent préférer des entreprises offrant de meilleures conditions de travail, et plus de flexibilité. Pire, nous vivons des difficultés de recrutement, **non le métier ne fait vraiment plus rêver**.

Au final, ce sont de véritables impacts sur la santé mentale et physique que nous constatons... Le manque de soutien humain dans un environnement de travail intensifié peut avoir des conséquences directes sur la santé. Le stress prolongé et des objectifs inaccessibles peut mener à des troubles de la santé mentale, mais aussi à des problèmes physiques comme des troubles musculosquelettiques, de l'hypertension, de l'insomnie, etc. Cela peut également entraîner une augmentation de l'absentéisme et des arrêts de travail pour cause de maladie.

L'accroissement de la charge de travail dans le secteur bancaire, sans l'ajustement des ressources humaines, crée une dynamique dévastatrice pour les salariés et pour l'entreprise. En conséquence, le métier d'employé de banque, autrefois perçu comme prestigieux et stable, perd de son attrait. Beaucoup doutent désormais de leur avenir soulignant une crise de vocation. Les banques doivent attirer de nouveaux talents, mais aussi retenir ceux déjà en place. Il est impératif pour les dirigeants de réagir rapidement pour offrir un environnement de travail plus équilibré et humain. Il faut renforcer le dialogue avec les organisations syndicales pour rééquilibrer les exigences règlementaires avec les réalités du terrain. Seule une approche proactive permettra de redonner au métier son attrait et de résoudre les problématiques de recrutement actuelles.



PRÉVENIR LA DÉGRADATION DES RELATIONS SOCIALES : UN IMPÉRATIF POUR LE BIEN-ÊTRE ET LA COMPÉTITIVITÉ

Les relations sociales sont le socle d'une collaboration efficace entre les salariés, les managers et les dirigeants. Cependant, ces relations peuvent parfois se dégrader, générant des impacts négatifs tant sur les individus que sur la performance globale de l'entreprise. La dégradation des relations sociales constitue un facteur important de développement des RPS.

Qu'est-ce qui la génère ?

- **Manque de communication** : une communication insuffisante, confuse ou descendante peut entraîner des malentendus, des frustrations et une perte de confiance.
- **Pression et stress au travail** : des conditions de travail stressantes, des objectifs irréalistes ou une surcharge de tâches peuvent exacerber les tensions.
- **Absence de reconnaissance** : un manque de valorisation des efforts individuels ou collectifs engendre souvent un sentiment d'injustice et un désengagement.
- **Conflits mal gérés** : l'absence de résolution rapide et équitable des conflits peut alimenter des rancunes et polariser les relations au sein des équipes.
- **Individualisme croissant** : l'émergence d'une culture axée sur la performance individuelle au détriment de la coopération affaiblit les dynamiques d'équipe.

Les conséquences sont lourdes :

- **Baisse de la motivation et de l'engagement** : les salariés se sentent moins

impliqués, ce qui réduit leur productivité.

- Turnover élevé : des tensions persistantes favorisent le départ des talents et augmentent les coûts liés au recrutement et à la formation.
- Altération du climat social : un environnement marqué par les conflits nuit à la cohésion et à la créativité des équipes.
- Impact sur la santé mentale : une détérioration des relations sociales peut entraîner du stress, de l'épuisement professionnel (burn-out) et même des dépressions chez les salariés.

Des leviers existent pour inverser cette tendance.

Il est essentiel de mettre en place des actions concrètes :

- **Favoriser une communication transparente** : encourager les échanges réguliers, sincères et participatifs pour renforcer la confiance mutuelle.
- **Développer des pratiques managériales bienveillantes** : former les managers à l'écoute active, à la gestion des conflits et à la valorisation des contributions.
- **Promouvoir le travail collaboratif** : mettre en place des projets communs, des espaces de co-création et des outils favorisant l'interaction entre les équipes.
- **Investir dans le bien-être au travail** : offrir un cadre propice à l'épanouissement, avec des politiques de prévention du stress et des initiatives pour renforcer l'esprit d'équipe.
- **Reconnaître les efforts et les succès** : instaurer des systèmes de reconnaissance formels et informels pour valoriser les contributions individuelles et collectives.

La qualité des relations sociales en entreprise est un facteur déterminant de sa performance et de son attractivité. Prévenir la dégradation de ces relations nécessite une approche proactive impliquant tous les niveaux hiérarchiques. En favorisant un environnement de travail sain et collaboratif, les entreprises peuvent non seulement améliorer le bien-être de leurs salariés, mais également renforcer leur compétitivité à long terme.



RÉDUIRE LE BURNOUT DANS LA BANQUE : UN PLAN D'URGENCE POUR PROTÉGER LES SALARIÉS

L'épuisement professionnel et le burnout dans le secteur bancaire sont des problématiques de plus en plus courantes.

Quelques chiffres :

- À partir d'un indicateur de bien-être (WHO-5*) reconnu par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) 81% des répondants ont un score de bien être strictement **inférieur** à 70%.
- Le score moyen de bien-être est de **47,5** contre **65** dans la population salariée française (Dares, enquête CT-RPS 2016).
- 25% des répondants ont un score de bien être réduit, associé à un symptôme dépressif. C'est à peine plus que chez la population salariée française (23%) en 2021 lors d'une enquête de la Dares menée en pleine crise sanitaire.

L'épuisement professionnel a été évalué à partir d'un croisement de plusieurs tests :

- Test BMS-10 (Burnout Measure Short version (outil d'auto-évaluation développé par Maslach et Pines en 2005 pour mesurer les différents degrés d'épuisement physique, mental et émotionnel liés au burn-out).
- Lourel M et AL (*outil d'évaluation psychosocial développé par Marcel Lourel et ses collègues pour mesurer les conflits de rôle et leur impact sur le stress des dirigeants de proximité*).
- Lourel M et AL. *Pratiques psychologiques*,13 (2007) 353-364 (*traite de la technique de la méta-analyse appliquée à la psychologie sociale*).

*L'OMS-5 est un instrument de mesure du bien-être mental qui se compose de cinq énoncés relatifs aux deux dernières semaines. Chaque déclaration est évaluée sur une échelle de 6 points, les notes plus élevées indiquant un meilleur bien-être mental. L'instrument a été traduit dans plus de 30 langues.



44% des répondants présentent un degré élevé ou très élevé d'exposition au burnout, dont 16% nécessiteraient la mise en œuvre d'un dispositif d'aide à la personne.

Les causes de l'épuisement professionnel et du burnout dans le secteur bancaire sont celles mise en lumière dans notre enquête et dans notre dossier : **pression constante, surcharge de travail, manque de reconnaissance, conditions de travail et environnement difficile, tâches de plus en plus complexes et responsabilisation accrue.** Les conséquences sont lourdes :

- **Sur la santé des employés** : le burnout, si non pris en charge, peut entraîner des troubles mentaux graves comme la dépression, l'anxiété ou des troubles du sommeil. Il peut également avoir des répercussions sur la santé physique, comme des problèmes cardiaques, des troubles musculosquelettiques ou de l'hypertension.
- **Baisse de la performance** : un employé en burnout perd en efficacité, en créativité et en motivation.
- **Augmentation du turnover** : l'épuisement professionnel conduit souvent à une démotivation généralisée et à un taux de turnover élevé. Les employés préfèrent quitter le secteur bancaire ou changer de métier plutôt que de continuer à subir des conditions de travail délétères, entraînant ainsi un coût élevé pour l'entreprise en termes de recrutement et de formation de nouveaux employés.
- **Altération du climat social** : un environnement de travail marqué par l'épuisement professionnel peut entraîner des tensions internes entre collègues, une détérioration de la collaboration et de l'esprit d'équipe, et finalement affecter l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise.

Il est urgent et impératif traiter l'épuisement professionnel dans le secteur bancaire c'est la raison pour laquelle le SNB/CFE-CGC a poussé son plan d'urgence qui permettra de trouver des moyens d'action :

- **Renforcer la gestion des ressources humaines** : Il est essentiel que les banques ajustent la charge de travail en fonction des effectifs disponibles, en répartissant les tâches de manière équitable.
- **Mettre en place des programmes de soutien psychologique** : les banques doivent proposer des services d'accompagnement psychologique tels que des lignes d'écoute, des séances de coaching, ou des programmes de gestion du stress.
- **Favoriser une meilleure reconnaissance** : la reconnaissance des efforts et des

résultats est primordiale pour maintenir leur motivation. Primes, feedbacks positifs réguliers ou programmes de récompense doivent être discutés.

- **Adopter des pratiques managériales bienveillantes** : les managers doivent être formés à l'écoute active, à la gestion des conflits et à la gestion du stress. Ils doivent veiller à offrir un environnement de travail serein et bienveillant.
- **Promouvoir un meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle** : les banques devraient encourager une meilleure flexibilité des horaires de travail, permettre le télétravail lorsque cela est possible.
- **Investir dans la formation continue** : il est crucial d'offrir une formation continue qui permette de rester à jour, de se sentir compétents et en confiance.

Le burnout et l'épuisement professionnel dans le secteur bancaire sont des défis majeurs, qui nécessitent une attention particulière et des actions concrètes de la part des dirigeants et des gestionnaires de ressources humaines. Il est indispensable de repenser les méthodes de travail, de renforcer les ressources humaines et de mettre en place un environnement propice au bien-être des salariés. Ce n'est qu'en prenant ces mesures qu'il sera possible de réduire les risques d'épuisement professionnel, de maintenir une équipe motivée et productive, et de préserver la compétitivité du secteur bancaire sur le long terme.



Tout ce dossier révèle la nécessité de travailler âprement à la concrétisation des chartes RPS poussées dans notre plan d'urgence, tous nos élus vont revendiquer une réévaluation des conditions de travail, militer pour un équilibre entre performance et sens du travail, faire pression pour un changement de la culture d'entreprise, promouvoir une meilleure rémunération et des avantages sociaux équitables, soutenir la reconversion et l'accompagnement des salariés, mettre en place des actions de prévention du stress et du burn-out.

En attendant, le SNB prend ses responsabilités en ouvrant des mesures d'accompagnement pour toutes celles et ceux en difficulté. Le SNB est et restera un acteur mobilisé et déterminé pour une amélioration rapide, en soutenant chaque salarié tout en cherchant à influencer les décisions stratégiques de l'entreprise pour garantir un environnement de travail plus humain et respectueux des valeurs de chacun.



**Contactez votre délégué.e syndical.e snb/cfe-cgc
ou votre référent.e CSSCT
clubrps@snb-services.org**