

Conformément aux dispositions du Code du travail, les élus du CSE sont consultés sur la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi en 2025 à BPACA.

Cette consultation intervient dans un contexte particulier où BPACA connaît une accumulation de transformations : réorganisations des directions, poursuite des évolutions du réseau, création de nouveaux métiers, spécialisation des activités, adaptation permanente des organisations commerciales, poursuite des externalisations, évolution des outils, préparation d'Orion...

Ces changements sont souvent présentés individuellement comme des réponses nécessaires aux évolutions de notre environnement et les élus du CSE ne contestent pas la nécessité d'adapter notre entreprise.

Pour autant, les élus du CSE s'interrogent sur la capacité de notre modèle social à absorber durablement une telle succession de transformations. Car derrière chaque projet présenté séparément, ce sont toujours les salariés qui s'adaptent, qui absorbent les réorganisations. Toujours les managers qui doivent expliquer, rassurer, accompagner et atteindre des objectifs commerciaux toujours plus ambitieux.

La politique sociale ne peut être évaluée uniquement au regard du nombre de recrutements réalisés, du volume de formation dispensé ou des indicateurs réglementaires. Elle doit répondre à une question beaucoup plus simple : les salariés disposent-ils aujourd'hui de meilleures conditions pour exercer durablement leur métier qu'il y a quelques années ?

Les élus du CSE reconnaissent plusieurs évolutions positives autour du développement des métiers d'expertise, de la création du Haut du Pro (malgré un décalage dans la mise en place du back-office), du développement de nouveaux parcours professionnels, des efforts engagés sur l'égalité professionnelle, du maintien d'une politique de recrutement malgré un contexte économique exigeant, de la montée en compétences des équipes et de la professionnalisation croissante de nombreuses fonctions.

Toutes ces évolutions, y compris techniques et technologiques, démontrent que BPACA sait investir lorsqu'elle considère un sujet comme stratégique.

Pour la quatrième année consécutive, les effectifs CDI diminuent pour atteindre 1 944 salariés au 31 décembre 2025, soit 9 CDI de moins qu'en 2024.

Cette évolution est particulièrement marquée sur le métier de chargé de clientèle particuliers, qui enregistre une baisse de 26 CDI en 2025, après déjà 7 suppressions en 2024, alors que les besoins commerciaux demeurent importants. Pour le réseau, le nombre de directeur d'agences continue aussi de se réduire, sur les petites agences regroupées, limitant ainsi de fait les parcours au sein des emplois du réseau avec une nouvelle diminution de 5 CDI, poursuivant une tendance de fond engagée depuis plusieurs années. Les besoins des clients, eux, ne diminuent pas. Ils évoluent et deviennent plus complexes, plus exigeants, plus chronophages. Or ces besoins reposent sur un nombre toujours plus restreint de salariés de terrain.

Depuis plusieurs années, les élus du CSE alertent sur une intensification du travail qui devient structurelle. Les enquêtes, les inspections du CSE, les remontées des salariés et les consultations sur les réorganisations convergent vers un même constat : la charge de travail demeure le principal sujet de préoccupation.

Les chiffres présentés cette année viennent conforter cette analyse et illustrent concrètement ce que les salariés décrivent quotidiennement : des équipes incomplètes, des portefeuilles qui continuent de se densifier, des sollicitations toujours plus nombreuses (mails, appels, ...) et une activité qui doit être absorbée malgré des ressources insuffisantes.

Les élus du CSE constatent que chaque projet présenté individuellement prévoit quelques mesures d'accompagnement. Mais aucun ne répond véritablement à la question centrale : quel est l'effet cumulé de toutes ces transformations sur le travail réel ? Cette question reste aujourd'hui sans réponse.

Or c'est précisément cette accumulation qui explique le sentiment largement partagé de travailler davantage, avec moins de marges de manœuvre.

La multiplication des sollicitations, la complexification des procédures, les nouveaux outils, les objectifs commerciaux, les exigences réglementaires, les changements d'organisation, les regroupements d'agences et les nouvelles méthodes de travail : pris isolément, chacun de ces éléments paraît acceptable mais additionnés, ils deviennent un véritable facteur de risques. Les inspections réalisées par le CSE continuent de mettre en évidence l'impact important de la récurrence du suivi des objectifs commerciaux sur la qualité de vie au travail. Les élus considèrent qu'une évolution des pratiques managériales, notamment des réunions hebdomadaires davantage centrées sur l'accompagnement des équipes plutôt que sur l'atteinte des objectifs, et une adaptation de l'outil KAIROS avec des codes couleurs moins anxiogènes, constitueraient un levier concret de prévention des risques psychosociaux.

Les élus du CSE souhaitent attirer l'attention sur une population qui se trouve aujourd'hui particulièrement exposée : les managers de proximité. Ils doivent accompagner les réorganisations, porter les transformations, décliner les objectifs, accompagner les difficultés individuelles, maintenir l'engagement des équipes, gérer les tensions, gérer les risques et la conformité et rendre compte des résultats. Le tout dans un contexte où leurs propres marges de manœuvre se réduisent. En 2025, 5 agences ont été fermées, 2 agences sont devenues des agences vitrines et le réseau est désormais composé de 175 agences, contre 179 l'année précédente. Parallèlement, le nombre de directeurs d'agence de structures de moins de cinq salariés est passé de 90 à 49 en 8 ans, réduisant progressivement les perspectives de parcours dans le réseau.

Les élus du CSE rappellent qu'un management de qualité ne repose pas uniquement sur les compétences individuelles car cela suppose du temps, des effectifs, des perspectives et une organisation compatible avec les responsabilités exercées.

Les élus du CSE attirent l'attention sur le fait que l'attractivité ne se résume pas au recrutement. Le rapport montre certes une évolution plus favorable des départs qu'en 2024. Si les départs diminuent, 31 salariés ayant moins de deux ans d'ancienneté ont néanmoins quitté BPACA en 2025, et ils représentent encore plus de 40 % des démissions et ruptures conventionnelles. Le métier de chargé de clientèle particuliers concentre à lui seul 48 départs, dont 24 concernent des salariés ayant moins de trois ans d'ancienneté. Les élus du CSE considèrent que le véritable enjeu dépasse désormais le recrutement : il s'agit de fidéliser. La politique sociale doit apporter des réponses concrètes. La formation de nouveaux collaborateurs mobilise des moyens importants ainsi que l'investissement permanent des équipes en place qui doit être valorisé. Il est donc indispensable que ces efforts

puissent bénéficier durablement à BPACA en donnant aux salariés l'envie de construire leur parcours professionnel au sein de l'entreprise.

Les élus du CSE considèrent que les augmentations générales doivent à minima maintenir le pouvoir d'achat. Les élus du CSE sont en désaccord avec la direction qui considère que son rôle n'est pas de le maintenir. Si les banques au vu de leurs résultats n'en sont pas garantes, alors qui peut l'être ? Quelle est alors la politique salariale de la direction par rapport aux augmentations ? S'agit-il pour elle d'un unique moyen de motivation des salariés ?

Les élus du CSE notent néanmoins que l'intéressement et la participation atteignent un montant moyen de 10 528 € versés en 2025 au titre de l'exercice précédent.

Les élus du CSE saluent également la réduction de l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes, passé de 15,3 % à 13,5 % au global de l'entreprise. Les élus du CSE tiennent à souligner la progression de la part de femmes sur les niveaux cadres I et au-delà. Les inégalités salariales se sont réduites en 2025, hormis en moyenne sur les salariés avec plus de 25 ans d'ancienneté.

Ces évolutions sont positives. Elles ne sauraient toutefois masquer les attentes fortes des salariés en matière de progression salariale durable et de valorisation de l'expérience.

L'année 2025 marque également l'entrée dans une nouvelle phase avec Orion. Les élus du CSE reconnaissent être informés et info-consultés régulièrement à ce sujet. Les élus du CSE seront particulièrement vigilants sur la charge de travail, l'absentéisme, la qualité de la formation, l'accompagnement des salariés, les impacts sur les organisations, les risques psychosociaux et la reconnaissance des efforts demandés. La réussite d'Orion ne pourra être mesurée uniquement par le respect d'un calendrier ou d'un budget. Elle devra aussi être appréciée au regard de son impact humain.

Au fil des consultations de cette année, les élus du CSE constatent un décalage qui tend à s'accroître. D'un côté, une communication mettant en avant la qualité de vie au travail, l'engagement des collaborateurs, la transformation réussie et la performance collective. De l'autre, des remontées de terrain faisant état de charges de travail toujours élevées, d'une intensification de l'activité, de collectifs fragilisés par les réorganisations successives et d'une inquiétude croissante quant à l'avenir de certains métiers. Les élus du CSE ne contestent pas la sincérité des démarches engagées. Les élus du CSE estiment toutefois qu'une politique sociale ne peut être crédible que lorsqu'elle part du travail réel. Écouter les salariés suppose d'accepter que leurs perceptions puissent parfois différer des indicateurs institutionnels et suppose de se saisir d'enquêtes sincères, basées sur des critères de prise en compte de la charge de travail comme l'était l'enquête Preventis jusqu'en 2024. L'enquête Great Place To Work a été menée en 2025 au sein de BPACA avec des objectifs qui ne sont pas les mêmes que ceux des précédentes enquêtes menées et dont le CSE avait regretté l'arrêt. Une analyse des RPS n'a ainsi pas été menée selon nous en 2025 au sein de BPACA. Les résultats de l'enquête GPTW 2025 ont cependant permis de mettre en évidence un besoin de plus de transparence et d'équité.

Les élus du CSE demandent à la Direction :

- de faire de la charge de travail un véritable indicateur stratégique, avec notamment la mise en place du suivi des absences régulièrement avec les représentants du personnel et avec une mesure de la charge de travail à chaque projet présenté

- de stopper la réduction progressive des effectifs opérationnels du réseau et des sites centraux
- de renforcer les moyens opérationnels et les marges de manœuvre des managers de proximité
- de mieux reconnaître les compétences et l'expérience acquises par les salariés fidèles à l'entreprise
- d'intégrer systématiquement une évaluation de l'effet cumulé des réorganisations sur les conditions de travail
- de présenter un suivi spécifique des impacts humains du projet Orion dans le cadre de l'expertise en cours
- de replacer le dialogue social au cœur des sujets
- de faire un suivi des demandes de temps partiel (nombre de demandes, de refus, motifs, ...) avec mise en place d'un outil dédié et de process

Les élus du CSE regrettent enfin que cette consultation annuelle sur la politique sociale se soit déroulée pendant une période de vacance de la fonction de Directeur des Ressources Humaines. Les élus du CSE estiment qu'un échange avec le DRH sur sa vision de la politique sociale de BPACA aurait constitué un apport important pour cette consultation et souhaitent que le dialogue puisse désormais reprendre pleinement avec le nouveau DRH.

Les élus du CSE regrettent également une dégradation du dialogue social et regrettent que certains documents existants n'aient pas été transmis à Syndex. Les élus du CSE rappellent que les représentants du personnel exercent leurs prérogatives dans un objectif d'amélioration des conditions de travail et de prévention des risques. Les inspections, analyses et propositions formulées par les élus du CSE ne devraient pas être perçues comme une opposition systématique mais comme une contribution à la recherche de solutions concrètes au bénéfice de l'ensemble des salariés.

En conclusion, les élus du CSE reconnaissent les efforts engagés par BPACA pour adapter son organisation aux évolutions de son environnement. Les élus du CSE constatent néanmoins que cette transformation s'accompagne d'une intensification durable du travail, d'une diminution progressive des moyens opérationnels du réseau et d'une succession de réorganisations dont les effets cumulés fragilisent les collectifs de travail. Dans une entreprise dont les résultats économiques demeurent solides, les élus considèrent qu'il est désormais temps que l'investissement consenti dans la transformation des organisations s'accompagne d'un investissement tout aussi ambitieux dans les femmes et les hommes qui la rendent possible chaque jour. Les salariés ne doivent pas être la variable permanente d'ajustement de la transformation de BPACA. Ils doivent en être les premiers bénéficiaires.