

---

**Examen professionnel supérieur de Directrice/Directeur des ressources humaines**

---

---

**Partie 3 de l'examen : concevoir et mettre en œuvre des concepts RH**

---

---

**Position d'examen : étude de cas Concepts RH**

---

**Situation initiale : « *Future Bank SA* »**

---

**Situation de départ**

La *Banque Numérique Suisse SA* fondée en 2020 se spécialise dans le domaine des actifs numériques de toutes sortes. Les fondateurs de la banque, des entrepreneurs à l'esprit pionnier voient bien que ces actifs numériques (voir glossaire) gagnent inexorablement du terrain ; pour rester compétitifs ils ont misé sur un modèle de gestion adapté à ce secteur particulier. Ainsi depuis son lancement, la *Banque Numérique Suisse SA* propose une gamme complète de produits numériques et de services bancaires idoines, réglementés par les dispositions légales qui encadrent une économie numérique en plein essor. L'autorité fédérale de surveillance, la FINMA, a accordé à la *Banque Numérique SA* la licence requise pour ce type particulier de gestion. C'est ainsi que la Banque Numérique SA est devenue en peu de temps une pionnière en la matière et une partenaire privilégiée tant des investisseurs institutionnels que des particuliers intéressés par de tels produits.

En avril 2024 la *Banque Numérique Suisse SA* devient *Future Bank SA*. Le changement de nom vient souligner les ambitions internationales de la banque : elle veut s'étendre aussi bien en Europe qu'en Asie.

*Future Bank* propose ses services à des investisseurs qualifiés tels que des banques, des courtiers en valeurs mobilières, des sociétés de gestion de fonds, des gestionnaires de fortune, des entreprises disposant de services financiers professionnels ainsi qu'à des particuliers fortunés. Elle permet à ses clients désireux d'investir dans le numérique, d'accéder à des services bancaires spécialisés, encadrés par les régulations propres à ce secteur de la finance.

*Future Bank* compte 220 ETP, son siège est établi à Zurich et dispose plusieurs petites succursales sises au Vietnam, en Serbie (exclusivement dédiée au support informatique du groupe), à Dubaï et en Allemagne. Les succursales de Dubaï et du Vietnam ont déjà obtenu leur licence bancaire. Celle pour l'Allemagne est attendue pour le début de l'année 2025.

Les services taillés sur mesure et les outils de gestion spécialisés proposés par *Future Bank* sont nouveaux et différents de ceux proposés par les banques traditionnelles. La différence réside principalement dans le fait que, contrairement aux actifs numériques (voir glossaire), les capitaux d'une banque traditionnelle, en devises et liquide, sont émis ou garantis par une banque centrale ou un organisme public. Les actifs numériques ne sont pour leur part que de simples "images" (voir glossaire).

*Future Bank AG* propose les produits suivants :

- a. Banque : compte courant, banque en ligne
- b. Dépôts : Fixe à long terme, résiliable 7 jours, résiliable 35 jours
- c. Conservation : Objets de valeur numériques en propre (en ligne / sur demande),
- d. Crédits : prêts, cartes de crédit, découverts bancaires
- e. Négoces : produits dérivés, spot
- f. Crypto-monnaies : ETH, SOL, DOT, XTZ

**Situation actuelle**

Les fondateurs viennent de la banque classique ; ils ont fortement marqué de leurs valeurs la culture de l'entreprise qu'ils ont créée en 2020. Fin 2023, de nouveaux investisseurs les ont rejoints et sont entrés au conseil d'administration. Leur vision pour le futur de la banque s'avère bien plus ambitieuse que celle des « pères fondateurs » ; ils appellent au développement de nouveaux produits et affichent une volonté d'expansion plus affirmée. Afin de coller à ces objectifs de croissance et à la stratégie de développement que ces objectifs exigent, les méthodes de travail, la structure organisationnelle et l'état d'esprit des collaborateurs et cadres doivent désormais être en évolution continuelle. En outre, de nouveaux talents sont régulièrement recrutés et ce, exclusivement sur la base de recommandations faites par des collaborateurs déjà en place. De manière générale les processus et outils RH existants sont rudimentaires, plutôt traditionnels et démodés, surtout pour ce qui est du recrutement, de la gestion de la rémunération et de la gestion des performances alors qu'une nouvelle culture d'entreprise doit s'imposer (voir ci-dessous), bien différente de celle héritée à l'origine des fondateurs de la banque.

En 2023, les résultats des activités et l'état d'avancement de nombreux projets ne sont toujours pas à la hauteur des attentes. Les équipes travaillent souvent en concurrence les unes avec les autres au lieu de collaborer et de se soutenir mutuellement. Par conséquent, ce sont surtout les problèmes et les conflits internes qui accaparent l'attention, au détriment de la Stratégie dont l'objectif est de mieux pouvoir cerner les besoins des clients et leur proposer des solutions visionnaires et efficaces. Avec, pour la banque, une expansion et une croissance continues.

En décembre 2023, le conseil d'administration nomme un nouveau CEO à qui il est demandé de ne pas utiliser mais aussi sur l'émergence de cette nouvelle culture d'entreprise. Malheureusement le nouveau CEO s'est principalement consacré à la mise en œuvre des activités opérationnelles, délaissant la transformation culturelle qui lui a pourtant été donnée comme objectif cardinal. Lors d'une réunion, il aurait même fait la déclaration suivante : "Pour ce qui est de la culture d'entreprise, la situation n'a rien de dramatique !

Or en 2023 le niveau de satisfaction des collaborateurs était déjà en berne. Sans orientations claires ni vision commune, les équipes s'étaient enfermées dans un formalisme excessif tout en se rejetant mutuellement la responsabilité quand quelque chose ne marchait pas. Les structures hiérarchiques peu à peu rigidifiées, le style de management est devenu de plus en plus vertical. Des valeurs « d'un autre temps » ont fini par prendre le dessus et prévalent aujourd'hui encore, telles un fort cloisonnement entre les services, l'exécution mécanique des directives sans jamais faire preuve d'esprit critique, de trop longues heures de travail, un code vestimentaire démodé et strict (costume et cravate), etc. De plus le système de bonus, "dépassé" lui aussi, ne récompense que la performance individuelle et néglige celle des équipes. Cet état d'esprit "Old Banking" se met en travers du chemin menant à une entreprise moderne, agile et tout ce que requiert une culture ouverte sur l'avenir capable de se maintenir constamment à jour, dans un univers dématérialisé et numérique.

En 2023 le conseil d'administration, fort de ses nouveaux membres, reconnaît que la situation est insatisfaisante et décide de prendre des mesures pour galvaniser la transformation des mentalités attendue ; il souligne la nécessité de se concentrer tout particulièrement sur le siège zurichois, les habitudes dans les succursales à l'étranger étant moins conservatrices qu'à Zurich. Avec son nouveau CEO la banque a bien connu certains changements, mais trop peu, voire pas du tout accompagnés de mesures de pérennisation. Avec le temps les conflits internes deviennent de plus en plus fréquents. Au printemps 2024, alors que la banque change de nom, une enquête est lancée auprès des collaborateurs afin de mieux comprendre comment améliorer durablement la situation notamment en nourrissant la réflexion autour de l'élaboration d'une nouvelle charte et autour d'un réajustement des valeurs, pour aboutir à l'émergence d'une nouvelle culture d'entreprise. D'autres apports pouvant venir dynamiser la stratégie de croissance de l'entreprise sont également espérés.

L'enquête menée par une société de conseil externe a principalement mis en exergue les attentes de changement suivantes, tant chez les collaborateurs que chez les cadres :

- Une structure plus horizontale, style de direction participatif
- Plus de travail d'équipe, surtout au niveau intersectoriel
- Promotion de la flexibilité, innovation et diversité
- Introduction de modèles de travail alternatifs : télétravail, horaires flex, etc.
- Attention accrue accordée à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée
- Renforcement des mesures de développement et promotion des employés
- Favoriser un environnement plus informel (p. ex. code vestimentaire)

### À l'avenir

Une nouvelle charte incorporant valeurs et principes d'action a été élaborée en tenant compte des résultats de l'enquête et a été communiquée au cours du premier semestre 2024. Le personnel de l'entreprise dans son ensemble a désormais connaissance de cette charte. Malgré tout, ceci ne suffit pas à ce que l'état d'esprit souhaité s'impose sans autre dans le vécu quotidien pour pouvoir s'ancrer durablement dans la culture de la *Future Bank AG*.

Il faut donc un effort complémentaire et un concept clair, pour accompagner, piloter et consolider avec succès le changement souhaité.

### Mission de Future Bank SA – 2024

Nous existons parce que...	Nous pensons et agissons	Nos valeurs sont...	Notre vision est...
L'avenir est DIGITAL	orienté vers l'avenir	innovant	Prêt pour les lendemains numériques
	numérique	collaboratif	
	Engagé	révolutionnaire	
		non conventionnel	

### Glossaire

#### Actifs numériques :

- Le terme "actifs numériques" englobe en principe tous les actifs (par ex. documents, images, objets de valeur coûteux) qui peuvent être conservés, échangés et utilisés sous forme numérique.
- En particulier, le terme est souvent utilisé pour décrire des actifs basés sur la *Distributed Ledger Technology* ainsi que sur la technologie Blockchain (voir ci-dessous).
- Il existe différents types d'actifs numériques, des actifs *tokenisés* - liés à des titres, des matières premières, des biens immobiliers ou d'autres actifs - aux monnaies numériques de banque centrale et aux crypto-actifs.
- Les actifs numériques sont représentés sous forme de jetons sur la blockchain et peuvent représenter toutes sortes d'actifs, d'utilités ou de droits.
- Technologie des registres distribués, ou DLT (Distributed Ledger Technology): une base de données décentralisée qui utilise différents ordinateurs comme nœuds pour créer des

copies d'elle-même. La décentralisation garantit que la base de données est résiliente et digne de confiance, sans avoir à compter sur une seule contrepartie.

- Blockchain : forme de technologie de registre distribué qui stocke les données dans une séquence irréversible de blocs couplés. Il en résulte que les données historiques (par exemple les transactions) ne peuvent pas être modifiées.
- Actifs fongibles : actifs qui peuvent être échangés, comme la plupart des actions, des devises ou de l'or.
- Actifs non-fongibles : actifs qui ne sont pas interchangeable parce qu'ils sont uniques. Sur la blockchain, ces actifs sont appelés Jetons non-fongibles (NFT) et sont souvent dotés de caractéristiques uniques (p. ex. une photo, un certificat ou un diplôme, un tableau).
- L'accès aux jetons sur la blockchain est géré par des paires de "clés publiques" et de "clés privées". On peut se représenter la "clé publique" comme une sorte de numéro de compte. Comme son nom l'indique, elle est publique et peut être partagée pour obtenir des jetons. La "clé privée", en revanche, régit l'authentification et l'accès aux jetons et ne doit jamais être partagée publiquement. Ce n'est qu'avec cette clé que le propriétaire peut déclencher une transaction avec le jeton qui est enregistré sur la blockchain.

#### Opérations bancaires classiques :

Il s'agit de l'ensemble des opérations effectuées par les établissements de crédit. Il s'agit essentiellement des opérations de crédit (prêts et crédits par acceptation, opérations de garantie, etc.), des opérations sur titres (négoce et émission de valeurs mobilières, opérations de dépôt, opérations d'investissement) ainsi que d'autres opérations (opérations de paiement, opérations de dépôt, opérations de monnaie électronique). Outre les opérations classiques d'actifs et de passifs (opérations de crédit et de dépôt), autrement dit les services d'une banque commerciale, les services de banque d'investissement prennent de plus en plus d'importance avec les opérations sur les marchés des capitaux, les transactions M&A ainsi que les instruments dérivés (financial futures, options, swaps de taux d'intérêt et de devises), dont certains n'apparaissent pas dans le bilan. Depuis quelques années, la titrisation de créances bancaires en fait également partie (ce que l'on appelle les dérivés de crédit : Asset Backed Securities, Mortgage Back Securities, Credit Default Swaps, etc.)

- Opération de dépôt : l'acceptation de fonds étrangers en tant que dépôt, sans tenir compte de la rémunération ou non des intérêts.
- Opérations de lettres de gage.
- Opérations de crédit : l'octroi de prêts d'argent et de crédits par acceptation.
- Escompte : l'achat de lettres de change et de chèques.
- Commissions financières : l'achat et la vente d'instruments financiers en son propre nom pour le compte de tiers.
- Activités de dépôt : la conservation et la gestion de titres pour le compte de tiers.
- Opération de revolving : le fait de s'engager à racheter des créances de prêt avant leur échéance.
- Opérations de garantie : l'acceptation de cautionnements, de garanties et d'autres garanties pour autrui.
- Opérations d'encaissement de chèques, d'encaissement d'effets de commerce et de chèques de voyage : l'exécution d'opérations d'encaissement de chèques sans numéraire, d'encaissement d'effets de commerce et l'émission de chèques de voyage.
- Opération d'émission : la prise en charge d'instruments financiers à ses propres risques en vue de leur placement ou la prise en charge de garanties équivalentes.

---

**Examen professionnel supérieur de Directrice/Directeur des ressources humaines**

---

**Partie 3 de l'examen : concevoir et mettre en œuvre des concepts RH**

---

**Position d'examen : étude de cas Concepts RH**

---

**Tâche : « *Future Bank SA* »**

---

**Elaboration d'un concept pour accompagner et dynamiser l'émergence d'une nouvelle culture d'entreprise**

Elaborez un concept global permettant de favoriser l'assimilation au quotidien des principes de la nouvelle charte et l'émergence de la nouvelle culture d'entreprise le plus efficacement et le plus rapidement possible. Pour ce faire, tenez compte des paramètres historiques et de ceux de la situation présente. Référez-vous également aux conditions-cadres et aux spécificités de l'environnement décrit plus haut. Les indications suivantes peuvent être utiles lors de votre réflexion autour d'un concept d'ensemble :

- Analysez la situation de départ et identifiez ensuite les éléments pertinents du cycle de vie RH ainsi que les défis importants en termes de gestion RH : quels sont les thèmes porteurs, et ceux directement concernés par le changement ? Quels outils RH peuvent apporter un soutien ? Décrivez les objectifs et les avantages de chaque outil RH déployé, et définissez les responsabilités.
- Argumentez de manière fondée : Dans la largeur et la profondeur du sujet, intégrez différentes perspectives et veillez à la cohérence de l'ensemble. Quelles sont les tendances RH à prendre en compte ? Apportez vos propres idées.
- Décrivez le processus de mise en œuvre. Montrez comment vous allez procéder concrètement et quelles sont les priorités, quelles personnes/fonctions doivent être impliquées et quelles ressources et budget seront nécessaires ?
- Enumérez les critères de réussite (qu'est-ce qui favorise ? - qu'est-ce qui freine ?) et les étapes clés. Imaginez des variantes possibles et justifiez vos arguments de manière plausible.
- Comment mesurer les progrès et le succès et à quel moment peut-on dire que la nouvelle culture d'entreprise fait désormais du vécu quotidien de l'entreprise ?
- Spécifiez également le rôle des RH d'une part et celui des cadres et de la direction d'autre part.



**Questions directrices pour l'évaluation**

Questions directrices / Critères d'évaluation	Points
1. Le/la candidat(e) est-il en mesure d'élaborer un concept global à partir des stratégies et des objectifs-clé à l'intention de la direction, contribuant ainsi à la mise en œuvre de ce concept ? Les points d'entrée du cycle de vie RH et les outils correspondants sont-ils pris en compte ?	3
2. Le/la candidat(e) démontre-t-il une connaissance approfondie des problématiques en RH en présentant son concept ? Cite-t-il/elle des sources d'information et des tendances RH actuelles ou s'y réfère-t-il/elle ?	3
3. Le/la candidat(e) apporte-t-il/elle ses propres idées (autonomie de pensée), réduit-il/elle la complexité, innove-t-il/elle ?	3
4. Le/la candidat(e) formule-t-il/elle dans le concept RH un plan d'action adapté à la mise en œuvre de ses propositions (temporalité, interdépendances, etc.). A-t-il/elle planifié les besoins en ressources et émis des projections budgétaires propre à soutenir le plan d'action ?	3
5. Le/la candidat(e) envisage-t-il/elle plusieurs variantes, présente-t-il/elle leurs avantages et inconvénients respectifs et justifie-t-il/elle sa/ses proposition/s de manière claire et étayée ?	3
6. Le/la candidat(e) s'appuie-t-il/elle sur les informations de la situation initiale et justifie-t-il/elle les objectifs du projet et les mesures à prendre ? Prend-il en compte les conditions-cadres internes et externes (points de déclenchement à chaque étape du cycle de vie RH / outils pertinents) et met-t-il/elle en évidence les facteurs favorables ou défavorables à la mise en œuvre du concept ?	3
7. Le/la candidat(e) décrit-il/elle la mesurabilité et les priorités respectives de chaque objectif ; indique-t-il/elle les risques et conséquences possibles/probables si la mise en œuvre échoue ?	3
8. Le/la candidat(e) a-t-il/elle une vision claire des rôles de tous les acteurs impliqués (CA / DG / RH / cadres / collaborateurs / représentants du personnel) et sait-il/elle la décrire ?	3

**Remarques générales****Attentes**

- Gardez toujours à l'esprit la référence au cas. Les explications sans référence au cas présent et les explications purement théoriques ne seront pas prises en compte lors de la correction.
- Répondez de manière claire et compréhensible au(x) problème(s) posé(s), si possible par des phrases complètes ou dans le cadre d'une énumération avec des mots-clés significatifs.
- Justifiez vos réponses.
- Distinguez les diverses hypothèses les unes des autres.

**Organisation**

- Vous disposez de 120 minutes pour traiter l'étude de cas.
- Vous recevrez les documents suivants :
  - La situation initiale, l'annexe et les exercices sur papier
  - Une clé USB contenant la situation de départ, l'annexe et les tâches à accomplir
  - Une clé USB vierge pour vos réponses
- Les réponses peuvent être créées dans le format de votre choix. Toutefois, pour la remise après 120 minutes, tous les documents de réponse doivent être convertis au format PDF. Dans le cas contraire, les réponses ne pourront pas être évaluées.
- Directement après l'étude de cas "Concept", vous disposez de 60 minutes pour préparer la présentation pour l'examen "Présentation et entretien professionnel". Vous recevrez les documents correspondants à la fin de l'exercice précédent.