



Etude de l'attractivité du secteur bancaire et du rôle de la RSE dans cette attractivité

Observatoire des métiers de la Banque

Association Française des Banques

23/03/2023

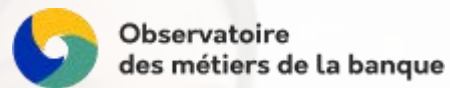
Atlas
OPCO



Observatoire
des métiers de la banque

AFB
ASSOCIATION FRANÇAISE
DES BANQUES

la manane



La Manane remercie vivement tous·tes les interlocuteurs·trices au sein de l'OMB et des établissements en son sein ou extérieurs, qui ont collaboré à cette étude et dont la contribution a permis de nourrir ces travaux menés de Juin 2022 à février 2023.

Auteurs du rapport :

Grégory Pohl, Bérangère Rousseau, Laurent Tastet, Alban Amrouni, Edouard Jomier, David Ducaud



La propriété de ce rapport est transférée à l'Observatoire des métiers de la Banque qui pourra le diffuser, le citer ou reproduire, en tout ou partie, avec mention de la source La Manane.

La Manane garde la propriété intellectuelle des analyses et productions graphiques réalisées. Les méthodes utilisées par La Manane pour obtenir les présents résultats sont et restent sa propriété intellectuelle. Par ailleurs, l'Observatoire des métiers de la Banque et La Manane ne saurait être tenus pour responsables de toute erreur ou oubli dans l'utilisation de ce rapport et/ou des conséquences qui pourraient résulter de toute exploitation des informations contenues dans ce rapport, en particulier d'une utilisation frauduleuse ou impropre des informations et analyses.

SOMMAIRE



1. OBJECTIFS DU PROJET ET DISPOSITIFS D'ÉTUDE DÉPLOYÉS



2. ASPIRATIONS DES PUBLICS ET PERCEPTION DE LA FILIÈRE BANQUE

- Etude documentaire
- Etude social listening
- Entretiens individuels
- Entretiens de groupe
- Enquêtes



3. LES ACTIONS D'ATTRACTIVITÉ DE LA FILIÈRE ET LES ACTIONS INSPIRANTES DES AUTRES SECTEURS

- Cartographie des actions d'attractivité de la filière
- Benchmark



4. CARTOGRAPHIE DES MÉTIERS ET MACRO-COMPÉTENCES RSE DE LA FILIÈRE BANQUE



5. RECOMMANDATIONS



1. OBJECTIFS DU PROJET ET DISPOSITIFS D'ÉTUDE DÉPLOYÉS



Objectifs, enjeux et périmètre du projet

La vision du monde du travail chez les individus, des jeunes actifs aux seniors, a été sensiblement impactée par la crise liée au COVID. Le secteur bancaire s'interroge sur cette évolution et ses implications en termes d'attractivité et de fidélisation des salarié-es.

OBJECTIFS

- Quelles sont les aspirations, attentes de la population vis-à-vis de l'emploi ? (quête de sens, valeurs, reconversion professionnelle...)
- Comment attirer davantage ? Comment fidéliser ?
- Quelles sont les conséquences de toutes ces évolutions sur le secteur bancaire ?
- La RSE peut-elle être un facteur clé dans les politiques d'attractivité ?
- Comment la RSE est-elle appréhendée par les salarié-es ?
- Quelles sont les compétences en lien avec la RSE ?
- Quelles actions sont mises en place par les entreprises pour sensibiliser et accompagner les collaborateur·rices aux stratégies RSE ?

ENJEUX

- Faire le point sur les attentes de la population à l'égard de leur emploi et de leur entreprise au regard des récentes évolutions sociétales.
- Evaluer la perception du secteur bancaire au regard de ces attentes.
- Cartographier les métiers RSE de la Banque et les macro-compétences RSE qui impactent vos métiers-repères.
- Formuler des préconisations et un plan d'action pour améliorer l'attractivité de vos métiers et la fidélisation de vos salarié-es.

PÉRIMÈTRE

- Métiers des 3 catégories d'activité banque de détail, banque de financement et d'investissement et activités centrales.
- Salarié-es du secteur bancaire et des autres secteurs, demandeur·euses d'emploi, jeunes en cours de formation.
- Les différentes générations.
- La RSE telle qu'elle est définie par la Commission Européenne et la norme ISO 26000.

Objectifs du projet et dispositifs d'étude déployés



Dispositifs d'étude déployés (1/2)

	Objectifs visés	Dispositifs d'étude
Cartographie des actions d'attractivité de la filière	▪ Etablir un panorama des actions d'attractivité dont celles basées sur la promotion de la RSE ▪ Etudier les actions de sensibilisation des salarié·es à la RSE	▪ Entretiens individuels avec les acteur·rices de la promotion des métiers et de la RSE au sein de la filière ▪ Etude documentaire sur un échantillon d'actions menées par la filière et un panel de banques faisant partie du CA de l'OMB ▪ Base de données regroupant toutes les informations sur l'échantillon d'actions et permettant d'en faire une analyse quantitative
Benchmark d'actions phares en matière d'attractivité et RSE	▪ Identifier des actions d'attractivité innovantes et efficaces en France dans d'autres secteurs, dont 6 en lien avec la RSE, identifier des constantes et des enseignements, sources de préconisations	▪ Etude d'audience d'environ 15 actions d'attractivité ▪ Analyse critique de ces actions
Etude des évolutions du marché de l'emploi et de la perception des publics	▪ Etudier les aspirations personnelles et professionnelles de la population ▪ Etudier la perception de la Banque et ses métiers ▪ Etudier la perception des actions RSE ▪ Identifier les expressions clés les plus recherchées par les internautes en lien avec la Banque et différentes thématiques (orientation, RSE...) et mesurer les volumes et audiences des publications en lien avec ces expressions (social listening) ▪ Identifier les thématiques RSE porteuses en termes d'attractivité de la filière	▪ Etude documentaire des dynamiques des aspirations personnelles et professionnelles de la population vis-à-vis de l'emploi ▪ Entretiens de groupe avec 2 groupes d'alternant·es du secteur et 2 groupes d'étudiant·es de 18 à 24 ans en cours de formation pouvant mener à la Banque ▪ Entretiens individuels avec les acteur·rices de la promotion des métiers et de la RSE et les représentant·es du personnel ▪ Enquêtes en ligne auprès des alternant·es de la filière, parents d'élèves de 13 à 18 ans, lycéen·nes et étudiant·es du supérieur ▪ Etude social listening avec les outils GOOGLE TRENDS et MELTWATER

Dispositifs d'étude déployés (2/2)

	Objectifs visés	Dispositifs d'étude
Cartographie des métiers et macro-compétences RSE	▪ Identifier les métiers et les compétences en lien avec la RSE ▪ Créer les nouvelles fiches métiers en lien avec la RSE ▪ Créer le dictionnaire des macro-compétences RSE pour mettre à jour les fiches des métiers-repères impactées par la RSE ▪ Mettre à jour la cartographie des métiers-repères ▪ Identifier les compétences RSE transverses par métier-repère	▪ 5 entretiens individuels avec des responsables RSE pour tester et mettre au point les fiches métiers et le dictionnaire des macro-compétences pouvant impacter les métiers-repères existants ▪ Croisement des méta-métiers et des méta-compétences identifiés avec ceux de la bibliothèque de compétences d'Atlas ▪ 1 GT de validation avec responsables RSE et RRH
Préconisations et plan d'action	▪ Produire une feuille de route pour développer l'attractivité de la filière avec un plan d'actions détaillé assorti de fiches « préconisations » sur les démarches prioritaires à engager ▪ Intégrer les points clés de RSE identifiés comme leviers d'attractivité dans la stratégie de communication du secteur ▪ Valoriser les résultats de l'étude	▪ 1 atelier créatif avec décideurs et / ou expert·es de la promotion des métiers, de la marque employeur, de la RSE et de la communication externe



- Etude documentaire
- Etude social listening
- Entretiens individuels
- Entretiens de groupe
- Enquêtes

2.

ASPIRATIONS DES PUBLICS ET PERCEPTION DE LA FILIÈRE BANQUE



2.1 Etude documentaire

Synthèse des résultats

Une stratégie d'attractivité différenciée est justifiée par des attentes professionnelles propres à chaque profil

Le poids relatif de chaque facteur d'attractivité est relativement stable dans le temps et comparable à travers les pays.

Il existe toutefois des différences de priorisation des aspirations selon les profils :

- salarié·es plus âgés et jeunes diplômé·es des spécialités commerce : rémunération (salaires et avantages)
- Jeunes diplômé·es ingénieurs : travail ambitieux / challengeant

Les jeunes diplômé·es ont une préférence très marquée (70 % ou plus) pour les entreprises de dimension internationale, matures, de grande taille et implantées dans une métropole.

L'engagement RSE est un levier puissant d'attraction et de fidélisation, si les entreprises arrivent à convaincre de son authenticité

85% des français·es jugent tout-à-fait ou plutôt prioritaire que les entreprises s'engagent sur différents enjeux sociétaux.

6 cadres sur 10 déclarent que la réalisation dont ils seraient le plus fiers est d'avoir été utiles et d'avoir apporté des changements positifs à la société. 9 sur 10 sont prêt·es à s'engager dans le plan d'actions RSE de leur entreprise.

Les français·es sont cependant très partagé·es sur la réalité de l'engagement des entreprises, jugé superficiel ou factice par trois quarts d'entre elles / eux.

- **Les entreprises doivent faire d'importants efforts de transparence et de pédagogie pour convaincre de leur stratégie RSE, ses objectifs et les résultats obtenus.**

Les tensions sur le marché du travail représentent un risque de turn-over exacerbé autant qu'une opportunité de reconversions vers la Banque

Le nombre de démissions dans le secteur a augmenté de près de 90 % entre 2014 et 2019. Ces départs volontaires en cours de carrière sont passés de 24 % à 46 % des causes de départ. Tous les secteurs ou presque font face au même problème de hausse du turn-over.

De nombreuses études montrent que près d'un actif sur deux envisage ou a engagé un projet de reconversion.

Le secteur bancaire fait face à un enjeu majeur de fidélisation en même temps qu'il a une opportunité à saisir d'apparaître comme une voie de reconversion pour des salarié·es au profil compatible avec les métiers de la Banque.

- **La Banque doit se doter d'une stratégie pour attirer ces salarié·es en quête de changement professionnel.**

Chiffres clés de la branche des banques commerciales en 2021 (source FBF)



350 400 salarié·es



57 % des salarié·es
sont des femmes



1 590 entreprises



10 720 établissements

Les différentes singularités du secteur bancaire ont un impact fort sur les stratégies de recrutement et d'attractivité déjà engagées et à venir. La présente étude analyse comment le secteur doit s'adapter pour rester attractif.

Au-delà de la **surreprésentation des femmes**, l'emploi dans le secteur bancaire se caractérise par une **très forte proportion de cadres**. Ces derniers représentent **68 % des salarié·es de la branche** contre 20 % dans l'ensemble des branches.

Il est important de noter que cette **proportion de cadres augmente continuellement depuis une dizaine d'années** (+ 13 points entre 2012 et 2020).

C'est également une branche où **les jeunes sont moins présents que dans d'autres secteurs**. Près de **16 % des salarié·es ont moins de 30 ans** contre 23 % sur l'ensemble des branches. Le niveau de qualification élevé des salarié·es explique en partie cette caractéristique.

La branche de la Banque se caractérise également par une **forte concentration des salarié·es en Île-de-France** qui représentent **39 % des effectifs**. Tous secteurs confondus, l'Île-de-France rassemble 23 % des actifs occupés.

Enfin la branche connaît depuis près d'une dizaine d'années une **baisse continue de ses effectifs** (- 1,5% par an en moyenne entre 2012 et 2020) qui s'est même **accélérée sous l'effet de la crise sanitaire** (- 2,9 % entre 2019 et 2020).

Les différents secteurs de la branche et leurs principaux métiers

→ La Banque de détail

- Chargé·e d'accueil et service à la clientèle
- Conseiller·ère en patrimoine
- Gestionnaire de back office

→ La Banque de financement et d'investissement (BFI)

- Opérateur·trice de marché
- Chargé·e de clientèle entreprise
- Spécialiste en opérations bancaires

→ Les « Autres activités », notamment les fonctions support

- Métiers de la comptabilité
- Contrôleur·se de gestion
- Juriste ou fiscaliste

Une branche qui recrute des profils qualifiés, mais qui connaît des difficultés de recrutement croissantes

18 500 embauches dans la branche AFB en 2021 mais un net ralentissement par rapport aux années précédentes.

Il y avait eu en 2019, 21 200 embauches. Cette baisse des volumes de recrutement s'explique d'une part par la **baisse des besoins dans un contexte de crise sanitaire**, mais également par la **hausse des difficultés de recrutement**.

L'analyse de la structure des embauches révèle que (source AFB) :

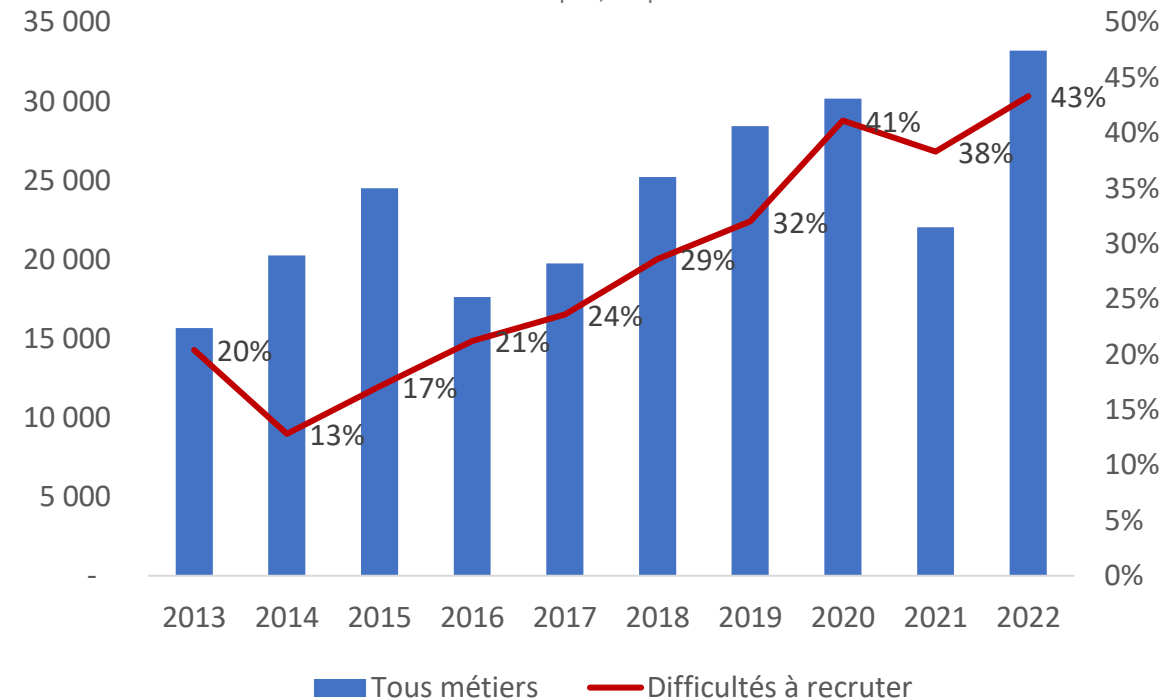
- Plus de **6 recrutements sur 10 se font en CDI**
- **52 % des embauché-es en CDI** possèdent au **moins un Bac + 5**, ce qui témoigne du **haut niveau d'expertise recherché**
- L'**âge moyen à l'embauche est de 31,9 ans** (+ 0,6 an depuis 2014), mais un-e recruté-e sur deux a moins de 30 ans
- **50 % des embauches sont des femmes**

Les métiers de la relation client représentent 53 % des embauches.

Nous retrouvons notamment les métiers de chargé-e d'accueil et de chargé-e de clientèle parmi lesquels près des ¾ des embauches concernent des diplômé-es Bac + 3 ou inférieur. Viennent ensuite les **métiers de l'informatique** (14 % des recrutements) et les métiers du **contrôle et des risques** (9 %).

Intentions de recrutement et recrutements jugés difficiles sur les principaux métiers de la Banque

Source Pôle emploi, Enquête BMO



FOCUS SUR LES INTENTIONS D'EMBAUCHES (Source Pôle Emploi)

Les difficultés de recrutement rencontrées par les entreprises peuvent être mesurées au travers de l'enquête annuelle réalisée par Pôle emploi auprès des entreprises. Sur les 3 métiers spécifiques à la Banque (employé-es, technicien-nes et cadres de la Banque), il est intéressant de noter que les volumes d'intentions de recrutement (données déclaratives) ont crû quasi continuellement tout comme la proportion de recrutements jugés difficiles :

- **+ 112 %** d'intentions de recrutement entre 2013 et 2022 sur les métiers de la Banque
- **+ 147 %** sur le métier de technicien de la Banque

Facteurs d'attractivité des entreprises pour les salarié·es



Le salaire et les avantages complémentaires restent le principal levier d'attractivité pour les salarié·es

La question du salaire et des avantages ainsi que l'ambiance de travail priment sur les autres critères de choix de l'employeur. Néanmoins les autres critères de choix varient selon les populations ciblées. **Des stratégies d'attractivité différenciées peuvent par conséquent être envisagées.**

Les principaux leviers d'attractivité ont globalement peu évolué en 4 ans et après le passage de la crise sanitaire.

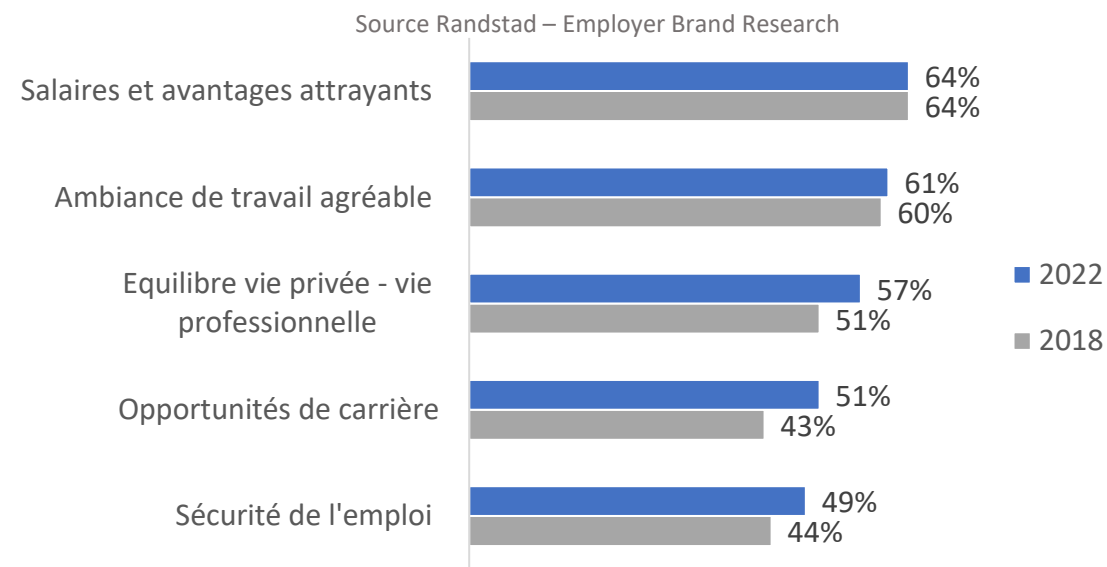
Néanmoins si l'on regarde plus en détail les résultats il est intéressant de voir que des **écarts générationnels se creusent**. Le salaire et les avantages sont moins prioritaires pour les plus jeunes (54 % pour 18-24 ans, 74 % pour les 55-64 ans). Cet écart existait en 2018, mais était toutefois **moins marqué**.

L'importance du salaire peut néanmoins dépendre de la spécialité de formation.

Ainsi selon les études annuelles d'Universeum, les **jeunes diplômé·es sur des spécialités « Commerce »** vont donner la **priorité à des perspectives de revenus élevés** tandis que les spécialités « **Ingénieurs** » vont **privilégier le travail ambitieux / challengeant**. Toujours selon cette même étude, ces **écarts d'attentes évoluent avec le temps** et les **cadres dans l'emploi** qu'ils soient dans une spécialité « Commerce » ou « Ingénieur » **mettent en priorité la compétitivité du salaire**.

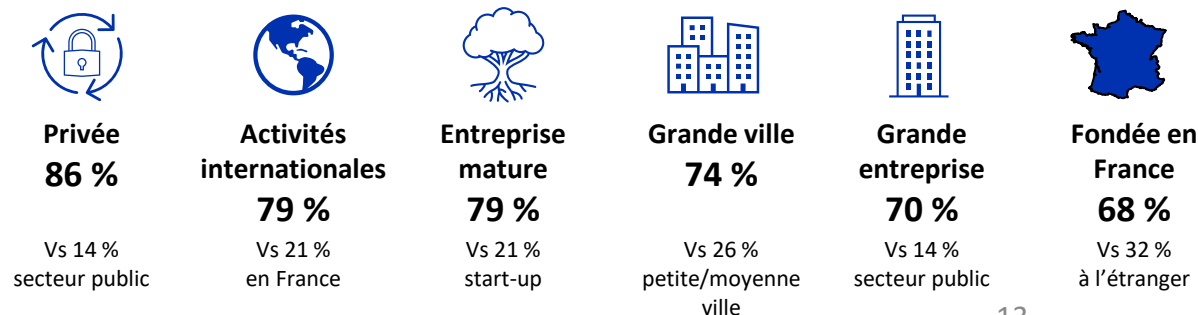
La **comparaison des résultats entre la France et les autres pays européens** montre que les principaux critères se suivent dans une **hiérarchie et des ordres de grandeur équivalents**. Il est par ailleurs intéressant de voir que, contrairement à certaines idées reçues, les **jeunes diplômé·es recherchent en majorité une grande entreprise française au rayonnement international et implantée dans une grande ville**, loin de l'image de la start-up étrangère décentralisée.

Évolution des principaux critères des salarié·es français·es pour le choix de leur employeur



Choix de structures et d'environnements réalisés par les jeunes diplômé·es

Source Universeum 2022 – Enquête Grandes écoles 36 000 répondants



L'engagement sociétal des entreprises, une attente forte des Français·es vis-à-vis des entreprises...

Si les attentes d'engagement des entreprises sur les sujets sociétaux sont fortes, le fait que 75 % des Français·es jugent ces engagements insuffisants*, voire opportunistes, démontre que d'importants efforts de transparence doivent être faits.

Nous verrons par la suite que ce jugement de citoyen rejoint finalement très vite un jugement de candidat au recrutement.

Les citoyens attendent que les entreprises s'engagent sur les grands sujets sociétaux.

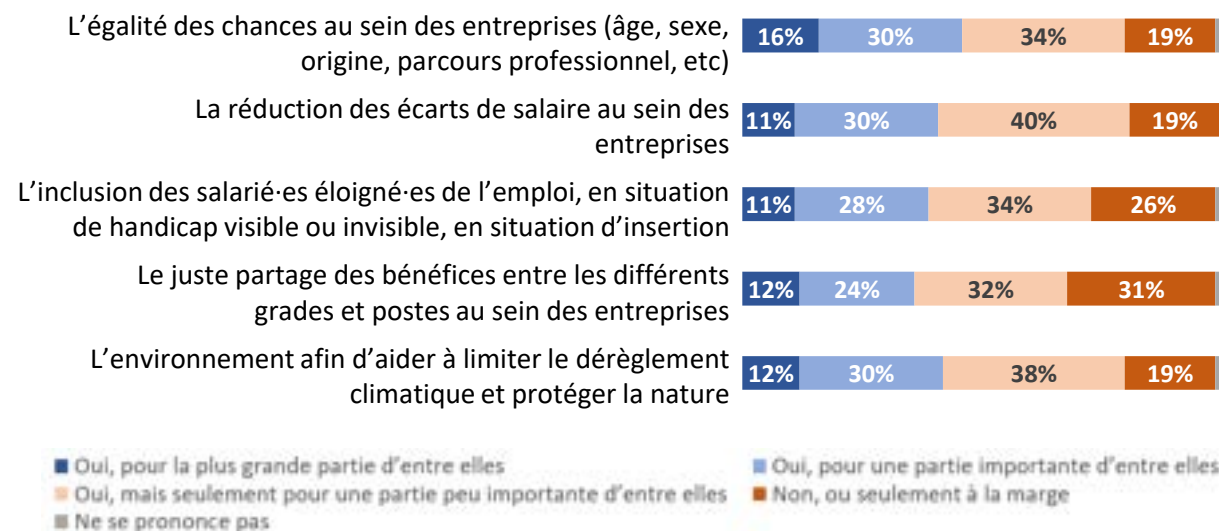
Près de 85 % des Français·es attendent que les entreprises fassent une priorité de leur engagement sur des sujets comme la réduction de l'impact environnemental, le juste partage des bénéfices, l'égalité des chances ou encore l'inclusion (cf. graphique). Il est intéressant de noter que les attentes sont croissantes avec l'âge. Les plus de 35 ans sont plus nombreux à juger prioritaire que les entreprises s'engagent sur ces sujets.

Ces mêmes citoyens jugent en revanche durement la réalité de l'engagement des entreprises. Selon la même étude, seuls 39 % des Français trouvent que les entreprises sont effectivement engagées sur les sujets environnementaux et 41 % sur les sujets de réduction des écarts au sein des entreprises. De la même manière que pour les attentes décrites précédemment, les jeunes (moins de 35 ans) sont moins sévères dans leur jugement sur l'engagement réel des entreprises sur les sujets sociétaux.

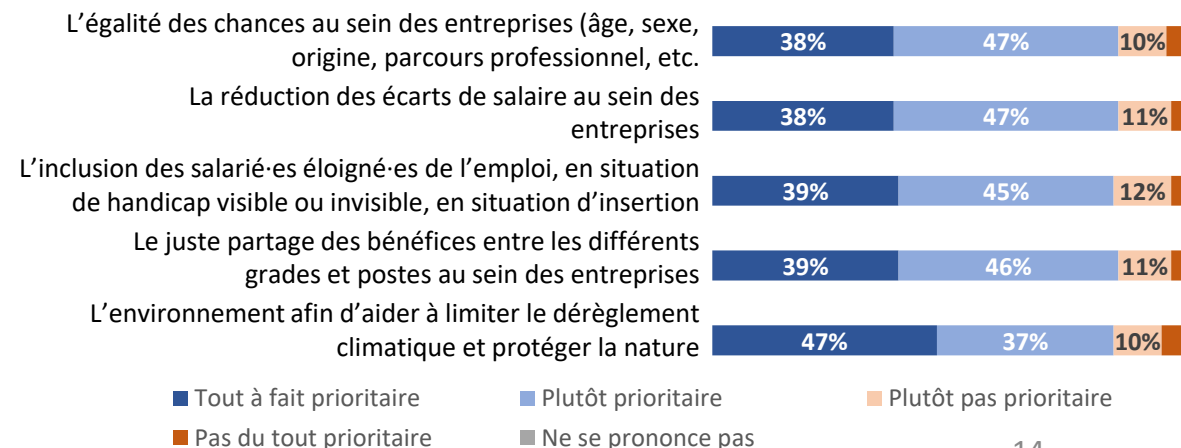
Mais une majorité des Français·es estiment que les entreprises s'engagent de façon superficielle, voire intéressée.

Plus d'1 Français·e sur 3 juge que les engagements sont faits uniquement dans un objectif marketing* (33 %). Cette méfiance implique que les entreprises doivent prendre garde à des effets parfois contre-productifs de leurs communications RSE.

Evaluation de l'engagement des entreprises en France sur les sujets RSE*



Priorités d'engagement des entreprises attendues par les Français·es*



Facteurs d'attractivité des entreprises pour les salarié·es



... mais qui reste en développement pour les salarié·es dans le choix de leur entreprise

Les critères RSE ne pèsent pas autant dans le choix de l'employeur que les questions de salaire, d'opportunités de carrière ou encore d'équilibre vie professionnelle et vie privée, malgré une progression de leur poids. Dans un environnement de recrutement très compétitif, ces critères RSE pourraient toutefois peser dans la balance et définir une décision finale.

Les critères d'engagement des entreprises sur les enjeux sociétaux et plus globalement leur politique RSE, prennent de plus en plus de poids dans le choix des candidat·es.

Dans l'enquête annuelle Universum menée auprès de jeunes diplômé·es, tous les critères dits « éthiques » progressent. L'impact positif du métier et du projet d'entreprise ressort comme premier critère (mis en avant par 40 % des étudiant·es). La recherche d'égalité femmes / hommes a connu la plus forte progression.

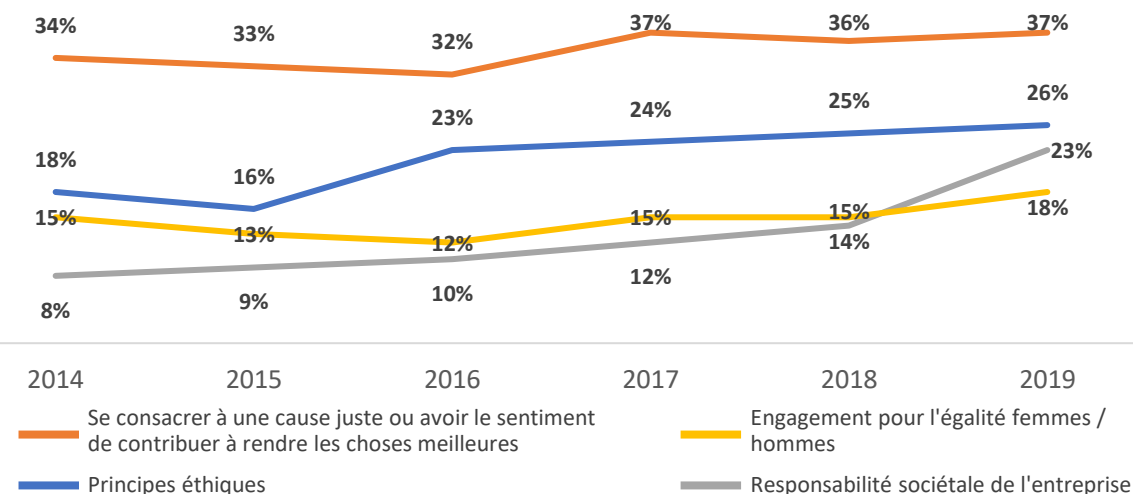
Ces critères sont certes en progression, mais ils restent actuellement non déterminants dans le choix final des employeurs par les étudiant·es.

Chez les cadres actif·ives nous constatons aussi une hausse de la recherche de sens et d'impact positif dans le plan de carrière, mais ce critère vient en 5e position après l'équilibre vie professionnelle et vie privée, le défi intellectuel ou encore l'autonomie.

Etudier la position des parents sur ces sujets est intéressant lorsque l'on connaît le poids qu'ils ont dans des décisions d'orientation. Selon une étude de BVA (2020) les critères sociétaux et environnementaux arrivent respectivement à la 9^e et 10^e position dans l'ordre d'importance pour le futur métier de leurs enfants. Les premiers critères sont sans réelle surprise, les conditions de travail, l'équilibre avec la vie personnelle, la protection contre le chômage et le revenu élevé.

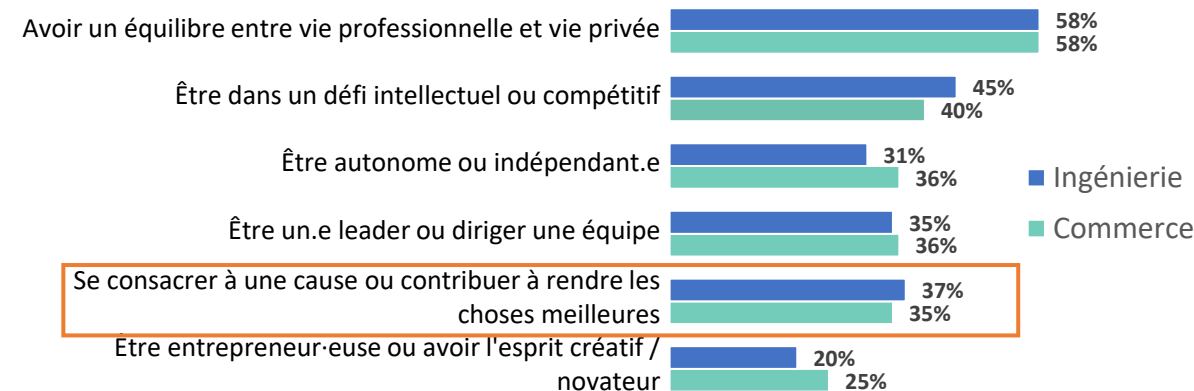
Les critères « éthiques » dans le choix de l'employeur (jeunes diplômé·es)

Source Universum 2019 – Enquête Grandes écoles



Objectifs de carrière prioritaires déclarés par les cadres

Source Universum 2020 – Enquête cadres



La fidélisation, enjeu fort pour amortir les difficultés de recrutement



L'engagement social et environnemental, un levier de fidélisation fort à activer en particulier pour les cadres

L'engagement concret de l'entreprise sur des sujets sociétaux est à la fois un facteur de renforcement de l'engagement et de resserrement des liens entre les collaborateur·trices. Il peut souvent avoir un impact positif sur la fidélisation des collaborateur·trices.

Un défaut d'engagement d'une entreprise sur ces enjeux sociétaux peut être à l'origine du départ de collaborateur·trices.

Plus d'un·e cadre actif·ive sur deux est prêt·e à **refuser de travailler au sein d'une entreprise qui a des agissements négatifs sur les volets sociétaux** (source étude IPSOS 2022).

La **fidélisation des collaborateur·trices doit désormais aussi passer par des engagements et des actions concrètes** en faveur de la protection de l'environnement, de l'égalité des chances, de l'inclusion... Selon l'enquête IPSOS de 2020, près de **60 % des cadres actifs souhaitent avoir un impact positif** pour la société dans le cadre de leur travail.

Les opportunités d'engagement des entreprises sont nombreuses.

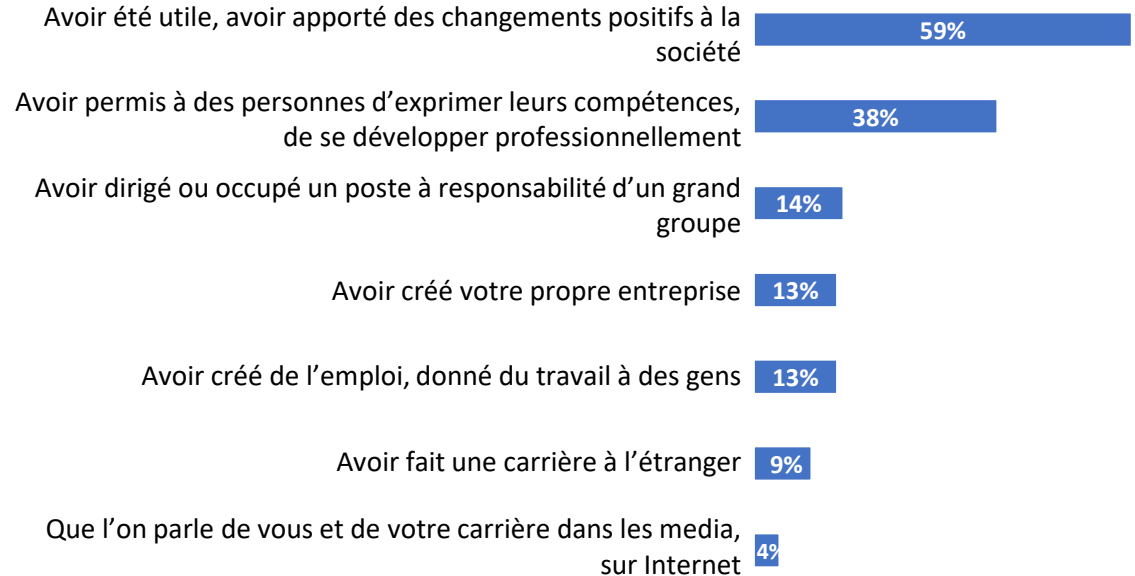
Ces **actions peuvent à la fois se tenir dans et en dehors de l'organisation**. Les exemples de **projet d'entreprises** d'obtenir des certifications « **B Corp** » ou de transformation en **entreprise à mission** sont de bons exemples de mobilisations collectives pour la concrétisation de l'engagement sociétal des entreprises.

Actuellement, **170 entreprises françaises sont certifiées B Corp** (220 ont déposé un dossier). Du côté des **entreprises à mission**, plus de **500 sociétés** ont franchi le pas. Mais attention, ces statuts ou labels impliquent un **engagement profond de toute l'entreprise**.

À l'extérieur de l'entreprise, une multitude d'initiatives peut témoigner de son engagement sociétal à travers le **mécénat de compétences** « probono », les **programmes d'insertion** ou encore les **projets humanitaires** internationaux.

Classement des actions sources de fierté pour les cadres

Source Ipsos pour BCG - 2020



93 % des cadres sont prêt·es à s'engager dans un plan d'**actions sociales / environnementales** mis en place par leur entreprise



61 % des cadres sont prêt·es à **refuser un poste dans une entreprise qui manque d'engagement social / environnemental**

Source Ipsos pour BCG - 2020



La fidélisation, enjeu fort pour amortir les difficultés de recrutement

La branche subit entre 5 000 et 6 500 départs volontaires tous les ans à compenser au moins partiellement par des embauches

Dans le contexte actuel, il y a à la fois un enjeu fort de fidélisation des salarié-es de la branche de la Banque et une opportunité d'attirer vers les métiers de la Banque des actif-ives en reconversion.

Le turn-over* actuel de la branche est maîtrisé (7,6 % vs 20,6 % toutes branches confondues en 2021) et en baisse (- 0,5pt vs 2019) mais ne doit pas masquer les enjeux de fidélisation.

Cette baisse s'explique par le **contexte de crise sanitaire qui a provoqué une baisse des démissions**. Dans un marché du travail ralenti, moins de personnes prennent le risque de quitter leur secteur. En revanche **le nombre de démissions a augmenté de près de 90 % entre 2014 et 2019**. Ces départs volontaires en cours de carrière sont passés de **24 % à 46 % des causes de départ**.

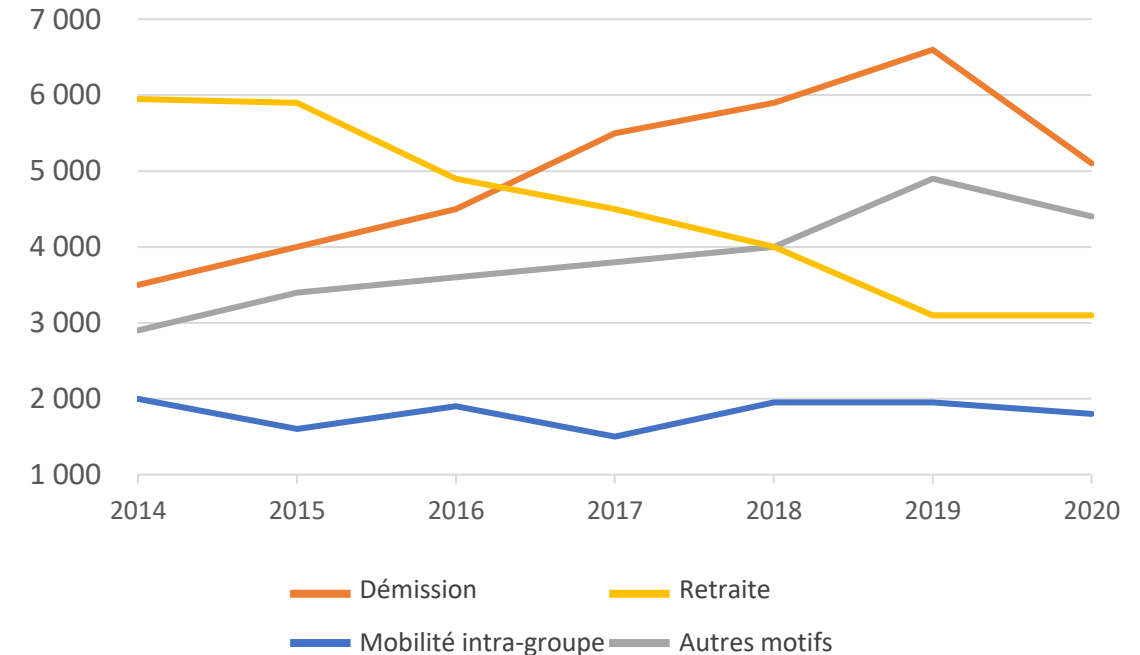
Actuellement, selon de nombreuses études, près d'un-e actif-ive sur deux envisage ou a engagé un projet de reconversion.

Ces départs comprennent à la fois des **changements de secteurs** pour exercer des métiers proches, mais également des **changements plus radicaux de métiers**. Il faut par conséquent s'attendre à une **probable hausse des départs volontaires dans les prochaines années**.

Si le besoin de remplacement n'est pas forcément du 1 pour 1, ces **départs doivent être compensés par des embauches** qu'il est d'autant plus difficile à pourvoir dans un contexte de forte tension en matière de recrutement.

Évolution du nombre de départs* de la branche par motif

Source AFB - Chiffres clés et évolution de l'emploi dans la Banque en 2020



*le turn-over est exprimé au sens global et comprend les mouvements intra-sectoriels des salarié-e-s



Focus : Le phénomène de « Grande démission » en France

Avec un dépassement des niveaux records de 2008, le risque d'une « grande démission » est désormais évoqué en France

Le haut niveau du taux de démission que l'on connaît actuellement n'est pas inédit et résulte en grande partie de la situation de reprise connue fin 2021 et début 2022. Une embellie économique crée des opportunités pour les salarié·es déjà en poste et est susceptible en retour de conduire à des démissions plus nombreuses.

Fin 2021 et début 2022, le nombre de démissions a atteint un niveau historiquement haut, avec près de 520 000 démissions par trimestre, dont 470 000 démissions de CDI. Le record précédent datait du 1^{er} trimestre 2008, avec 510 000 démissions, dont 400 000 pour les seuls CDI. Le phénomène dit outre-Atlantique de « Grande démission » semble donc également toucher la France.

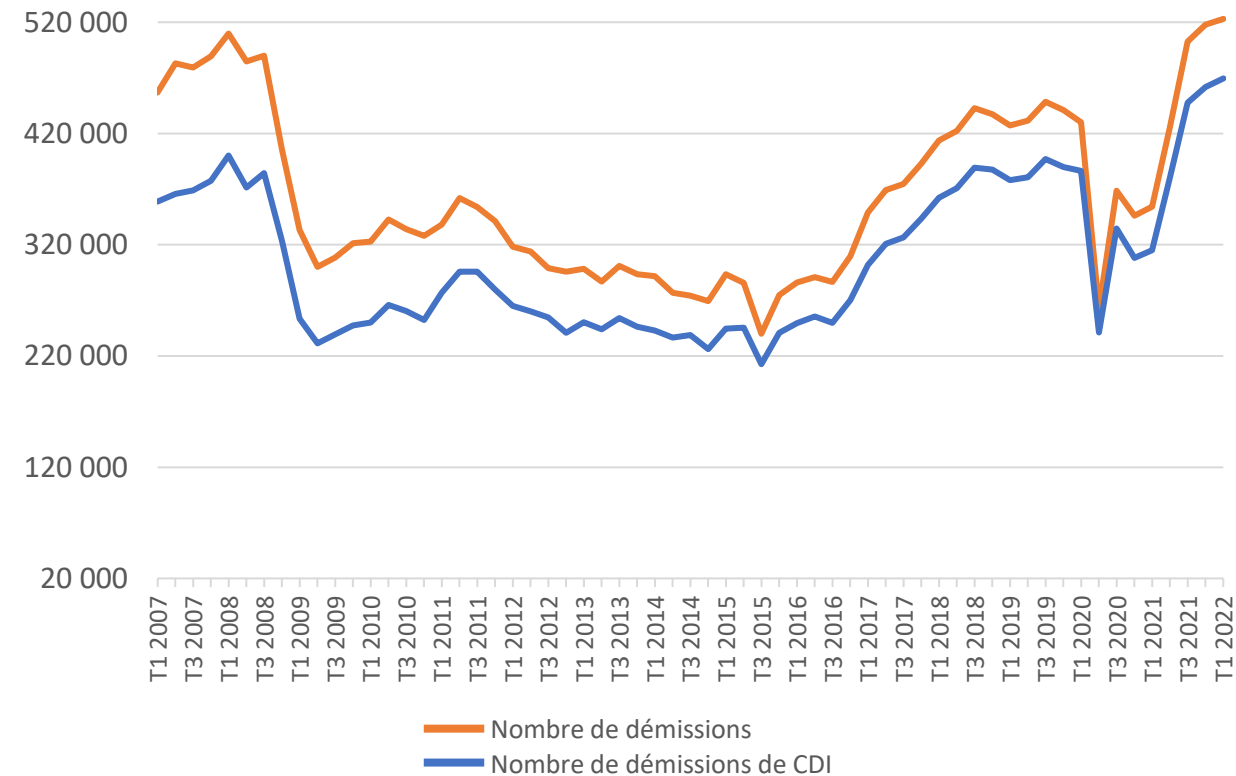
La hausse du taux de démission apparaît comme normale, en lien avec la reprise post Covid-19. Elle n'est pas associée à un nombre inhabituel de retraits du marché du travail.

Pour mieux tenir compte des fluctuations de l'emploi, il est intéressant de regarder le taux de démissions (nombre de démissions sur le nombre de salarié·es). Le **taux de démission a atteint 2,7 % en France au 1^{er} trimestre 2022** (source DARES). Il est au **plus haut depuis la crise financière** de 2008-2009, mais reste **en deçà des niveaux qu'il avait atteints** juste avant, début 2008 (2,9 %). À titre de comparaison, le **taux de démission aux États-Unis était de 3 % en décembre 2021**.

Le taux de démission est un **indicateur cyclique**. Il est **bas durant les crises** et **augmente en période de reprise**, d'autant plus fortement que l'embellie conjoncturelle est rapide. Durant les phases d'expansion économique, de nouvelles opportunités d'emploi apparaissent, incitant à démissionner plus souvent.

Nombre de démissions et de démissions de CDI par trimestre en France

Source DARES - 2022



Un ensemble hétérogène de 800 000 candidat·es potentiel·es à bien connaître



8 millions de jeunes ont entre 15 et 24 ans en 2021⁽¹⁾



54,9 % sont **en études initiales** et **4,8 %** en autre formation



29,7 % sont **en emploi**



10,6 % ne sont ni en emploi, ni en études, ni en formation



800 000 jeunes arrivent tous les ans sur le marché du travail

Ces nouveaux entrants sur le marché du travail se caractérisent notamment par :

- **des niveaux de qualification plus élevés que leurs aîné·es** : la part de diplômé·es du supérieur chez les 45-54 ans est de 32 % pour les hommes et 37 % pour les femmes alors que chez les 25-34 ans elle est de 43 % pour les hommes et 52 % pour les femmes (source INSEE 2019).
- **une plus grande exposition au chômage en début de vie active que leurs aîné·es** : le temps passé en emploi sur les 7 premières années de vie active est de 73 % pour les jeunes entré·es dans l'emploi en 2010 et de 80 % pour les entrants dans la vie active en 1998.

Sources INSEE, INJEP, Cese, Dares



2.2 Etude social listening

Synthèse des résultats

Les recherches des internautes se concentrent sur les thèmes des formations initiales, du salaire et des métiers du réseau

Le grand public s'intéresse clairement aux thématiques en lien avec la RSE. Il a conscience du rôle des entreprises dans la transition.

Le secteur doit augmenter la surface médiatique des sujets liés au salaire, au BTS, à l'alternance, au conseil, à la vente ou encore à l'ISR

- **La Banque doit améliorer l'exposition des dispositifs de professionnalisation et de réorientation** afin de devenir une option évidente pour les publics déjà actifs sur le marché de l'emploi.

- **La valorisation des atouts du secteur bancaire en matière de salaires et avantages sociaux peut être un levier fort d'attractivité.**

- **Promouvoir la diversité des métiers de la Banque est un enjeu majeur** afin de combler le déficit de notoriété de certains métiers du secteur.

Les termes mêmes de RSE et d'entreprise à mission font l'objet de nombreuses recherches. Le grand public a pleinement conscience du rôle des entreprises dans la transition, expression préférée à celle de développement durable.

- **Les entreprises doivent prendre la parole sur les thèmes du réchauffement climatique, de la santé et la sécurité au travail et des discriminations**, qui concentrent l'attention.

Les internautes focalisent leur intérêt sur les arbitrages financiers des banques, notamment dans le domaine énergétique. L'Investissement Socialement Responsable (ISR) et le rôle du secteur dans le financement des énergies fossiles semblent bien identifiés.

- **Le secteur bancaire doit apporter des preuves concrètes d'un engagement fort** là où il semble le plus attendu : l'investissement responsable et sa contribution à la décarbonation de l'économie devraient être valorisés.

- **Le sujet du salaire mérite probablement d'être mieux couvert** compte tenu de son poids dans les recherches des internautes.

La filière BTS et l'alternance bénéficient d'une moindre médiatisation que les cursus Licence et Master alors qu'elles suscitent plus d'intérêt chez les internautes.

- **Les termes « conseiller.ère » et « vente » doivent être privilégiés** comparativement à « chargé.e » (de clientèle) et commercial.e, moins souvent utilisés dans les requêtes Google.

- **Le secteur pourrait avantageusement insister sur le label ISR dans sa prise de parole RSE.** L'ISR est médiatisé mais pas dans des proportions comparables à l'intérêt que lui portent les internautes.

« Impact » est LE terme poids-lourd dans les publications en lien avec la banque et la RSE. Sa place dans l'imaginaire et le lexique des internautes semble pour l'heure encore modeste. L'avenir dira si ce surcroît de visibilité permet au mot « impact » d'entrer dans le langage courant du grand public.

Méthodologie

200 expressions ont fait l'objet d'un traitement analytique en deux temps pour mesurer :

- **L'intérêt relatif des internautes pour chacune de ces expressions** – Partie 1
- **Le nombre de publications en lien avec les expressions les plus populaires et leur audience** – Partie 2

Partie 1

L'intérêt des internautes pour certaines thématiques a été évalué à l'aune des recherches qu'ils réalisent sur Google* et contenant des mots présélectionnés. La solution Google Trends a permis de connaître le poids relatif d'une requête contenant certains mots par rapport à une autre requête contenant d'autres mots. (** 90 % des recherches en France en 2022*)

L'expression « **banque en ligne** », un terme générique particulièrement recherché par les internautes, **a été utilisée comme expression « pivot »** ou base 100 pour comparer les autres expressions entre elles.

Exemple : Les requêtes comprenant les mots cryptomonnaie ou crypto monnaie représentent 71 % de celles contenant les mots Banque en ligne.

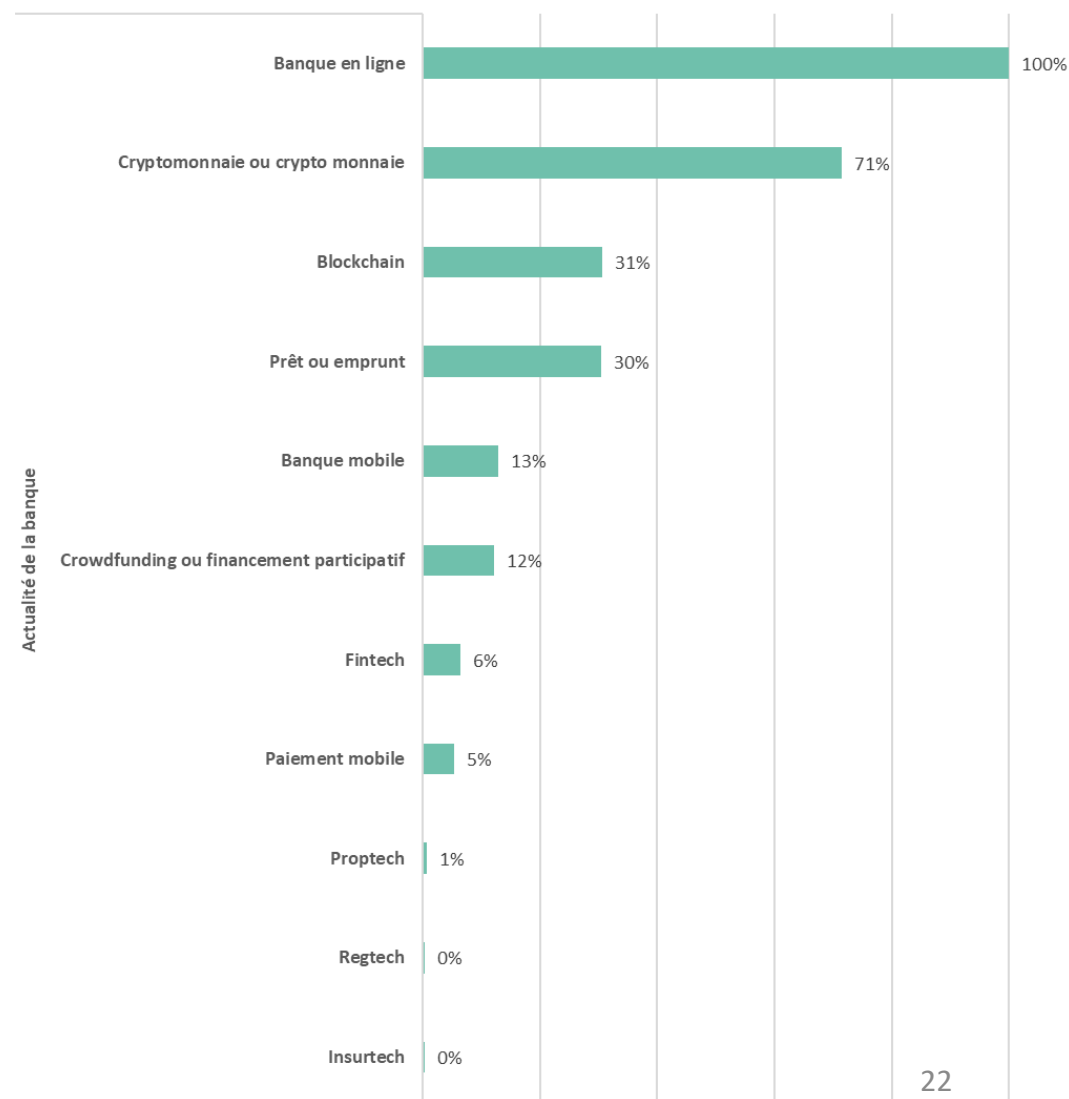
Les données analysées ont porté sur les requêtes des 12 derniers mois en France.

Partie 2

30 expressions parmi les plus recherchées ont été sélectionnées. Pour chaque expression, il a été mesuré avec la solution Meltwater le **nombre total de publications correspondantes** et d'autres indicateurs tels que la couverture Twitter (nombre de tweets et portée globale), les mots clés et les hashtags associés.

Ces indicateurs ont permis d'apprécier les réponses aux recherches des internautes, des points de vue quantitatif et qualitatif.

Thématiques d'actualité en lien avec la Banque



200 mots clés classés dans 6 champs lexicaux

Orientation associé à Banque	Métiers de la banque		
Banque emploi	Banque conseiller ou conseillère	Banque clientèle particuliers	Formation contrôleur
Banque salaire	Banque vente	Banque clientèle professionnels	Formation patrimoine
Assurance salaire	Banque finance	Banque clientèle entreprises	Formation risque
Finance salaire	Banque marché	Banque traitement bancaire	Formation traitement
Banque école ou écoles	Banque gestion	Banque gestionnaire back office	Formation organisation
Banque BTS	Banque chargé ou chargée	Banque opérations bancaires	Formation data analyst
Banque métier ou métiers	Banque commercial ou commerciale	Banque informaticien	Formation juriste
Banque formation	Banque accueil	Banque organisation	Formation clientèle
Banque alternance	Banque clientèle	Banque analyste risque	Formation analyste
Banque travail	Banque services	Banque fiscaliste	Formation trader
Banque master	Banque opérations	Banque contrôleur gestion	Formation informaticien
Banque licence	Banque patrimoine	Banque salle de marché	Formation contrôleur gestion
Finance métier ou métiers	Banque risque	Banque data analyst	Formation conseiller patrimoine
Banque stage	Banque traitement	Formation en lien avec la banque	Formation chargé ou chargée + clientèle
Banque job	Banque ressources humaines	Formation gestion	Formation back office
Banque BUT	Banque qualité	Formation informatique	Formation fiscaliste
Banque licence pro	Banque comptabilité	Formation immobilier	Formation traitement bancaire
Banque rémunération	Banque produits	Formation ressources humaines ou RH	Formation gestionnaire back office
Banque parcours	Banque gestionnaire	Formation conseiller ou conseillère	Formation opérations bancaires
Banque avenir	Banque back office	Formation communication	Formation analyste risque
Banque apprentissage	Banque informatique	Formation commercial ou commerciale	Formation salle de marché
Banque reconversion	Banque marketing	Formation comptabilité ou compta	
Banque DUT	Banque communication	Formation vente	
Banque études	Banque data	Formation marketing	
Banque certification	Banque chargé ou chargée + clientèle	Formation banque	
Banque VAE	Banque conseiller patrimoine	Formation gestionnaire	
Banque orientation	Banque opérateur ou opératrice ou opératrice	Formation qualité	
Banque parcours professionnel	Banque analyste	Formation data	
Banque professionnalisation	Banque contrôleur	Formation logistique	
Banque spécialité	Banque administratif	Formation data	
Banque spécialisation	Banque juriste	Formation administratif	
Banque graduate	Banque logistique	Formation accueil	
Banque MOOC	Banque trader	Formation services	



Etude social listening

200 mots clés classés dans 6 champs lexicaux

Actualité de la banque

Bitcoin
Banque en ligne
Cryptomonnaie ou crypto monnaie
Blockchain
Prêt ou emprunt
Banque mobile
Crowdfunding ou financement participatif
Fintech
Paielement mobile
Proptech
Insurtech
Regtech

RSE

Environnement
Climat
Transition
Travail santé ou sécurité
Développement durable
Discriminations ou discrimination
Travail santé
RSE
Entreprise(s) ou société(s) mission
Entreprise(s) ou société(s) fondation
Fondation
Responsabilité entreprise(s)
Réchauffement climatique
Corruption
Travail sécurité
Transition écologique
Gaz effet serre
Protection données
Egalité femmes ou femme

Conditions travail

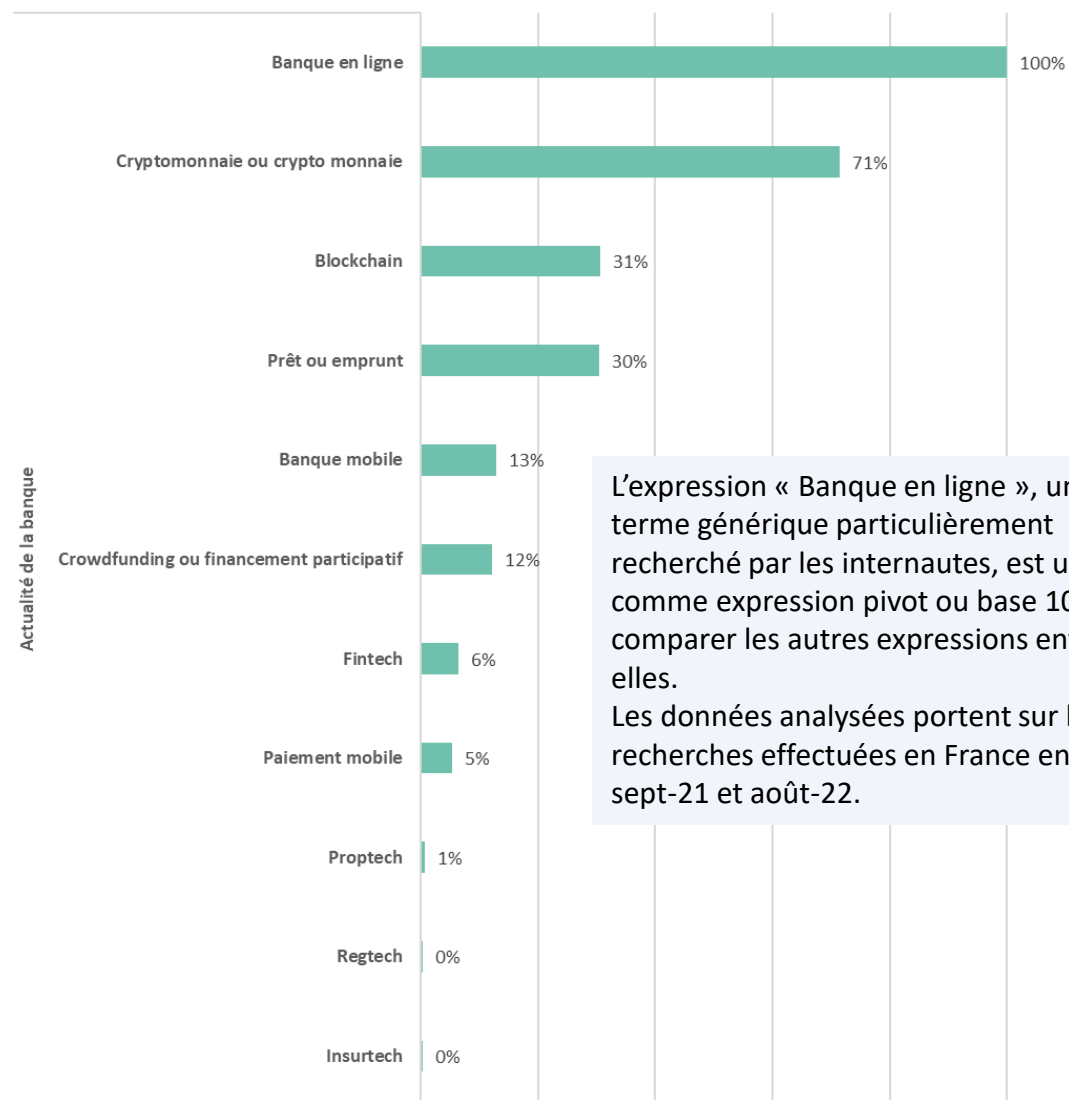
Protection sociale
Transition énergétique
QVT ou QVCT
Accords ou accord Paris
Droits homme ou humains ou personne
Taxonomie
Qualité travail
Energies renouvelables
Greenwashing
Emploi seniors ou senior
Sobriété
Décroissance
Bas carbone
Dialogue social
Efficacité énergétique
Neutralité carbone
Protection environnement
Lutte discriminations ou discrimination
Inclusion handicap
Employabilité
Protection consommateurs
Protection vie privée
Lutte réchauffement climatique
Croissance verte
Sobriété énergétique
Impact climatique
Lutte corruption
Mobilité verte
Consommation durable
Services essentiels
Bonnes pratiques affaires

RSE dans le secteur bancaire

ISR
Banque gaz ou pétrole ou charbon
Critères ou critère ESG
Impact banque ou finance
Finance durable
Finance verte
Banque carbone
Epargne verte
Fonds verts
Green bonds
Financement transition
Investissement responsable
Greenfin
Finansol
Banque RSE
Fonds responsables
Empreinte portefeuilles
Zero banking alliance
Finance Clim'Act

Les expressions les plus recherchées sur Google

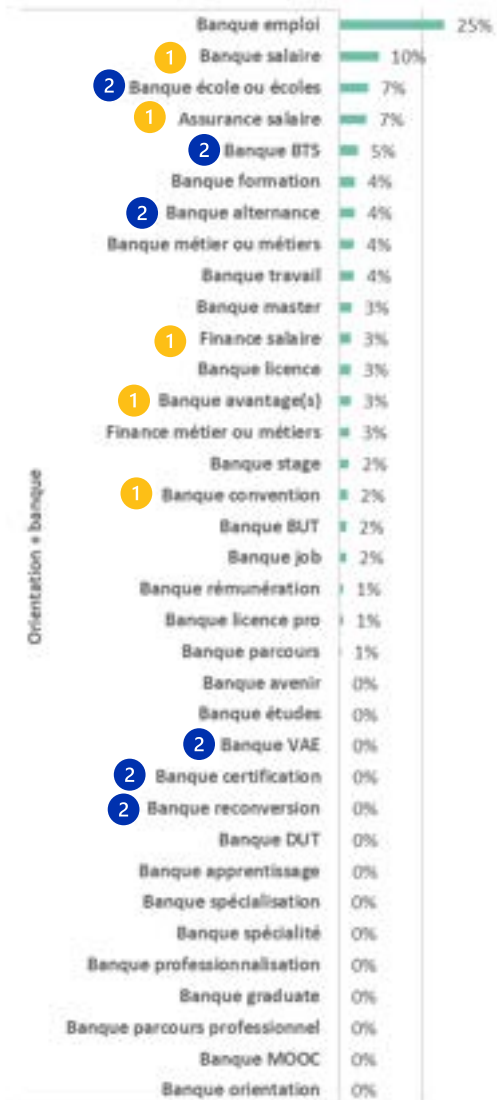
Thématiques d'actualité en lien avec la Banque



L'expression « Banque en ligne », un terme générique particulièrement recherché par les internautes, est utilisée comme expression pivot ou base 100 pour comparer les autres expressions entre elles.

Les données analysées portent sur les recherches effectuées en France entre sept-21 et août-22.

Thématique de l'orientation associée au terme banque



1 Le thème de la rémunération et des avantages est particulièrement recherché et le terme « Salaire » est plus souvent associé au mot « Banque » qu'à « Assurance » ou « Finance ».

2 Les expressions liées à la formation initiale font l'objet de plus de requêtes que celles liées à la professionnalisation ou à la réorientation.

Les expressions les plus recherchées sur Google

Thématique des métiers de la Banque



1 Les métiers du réseau sont particulièrement recherchés comparativement aux autres métiers.

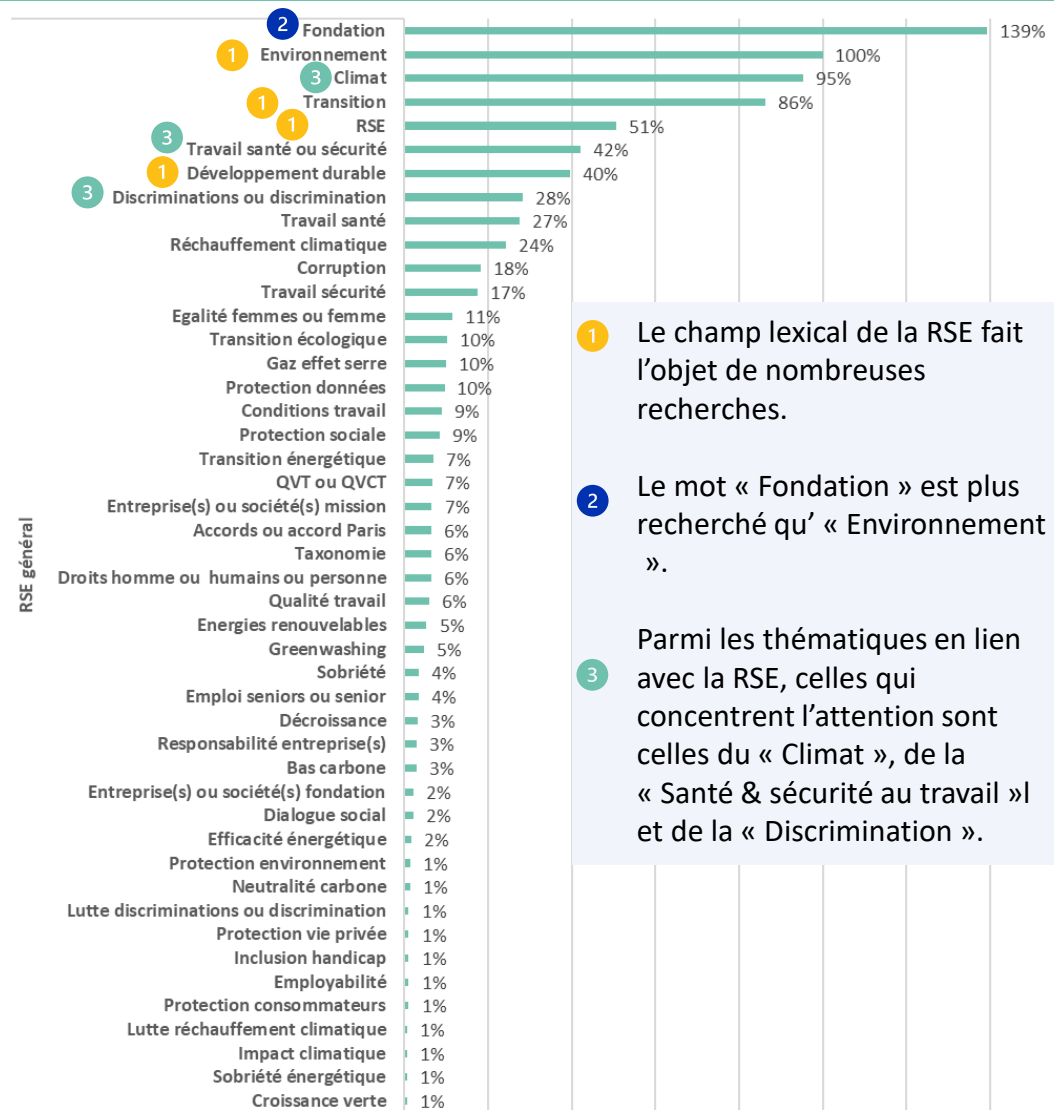
Thématique de la formation en lien avec les métiers de la Banque



Certaines voies professionnelles génériques que l'on retrouve sans le secteur bancaire font l'objet de nombreuses requêtes : « Gestion », « Informatique », « Immobilier », « RH », « Métier de conseiller.ère », « Data », « Communication », « Commerce », « Vente », « Comptabilité ».

Les expressions les plus recherchées sur Google

Thématiques en lien avec la RSE



Thématiques RSE en lien avec la Banque

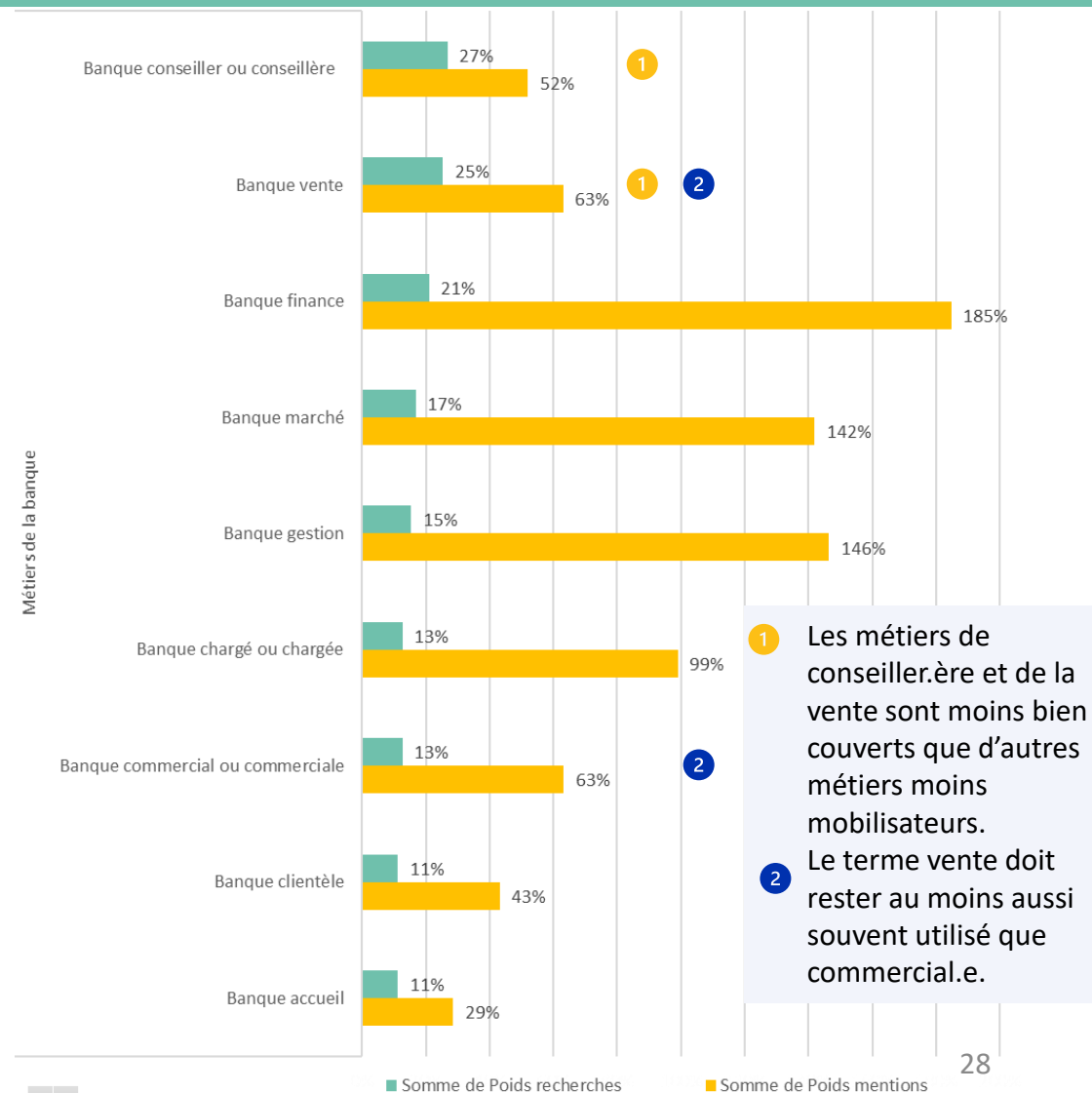


Les expressions les mieux couvertes en termes de publications sur Internet

Thématique de l'orientation associée au terme banque

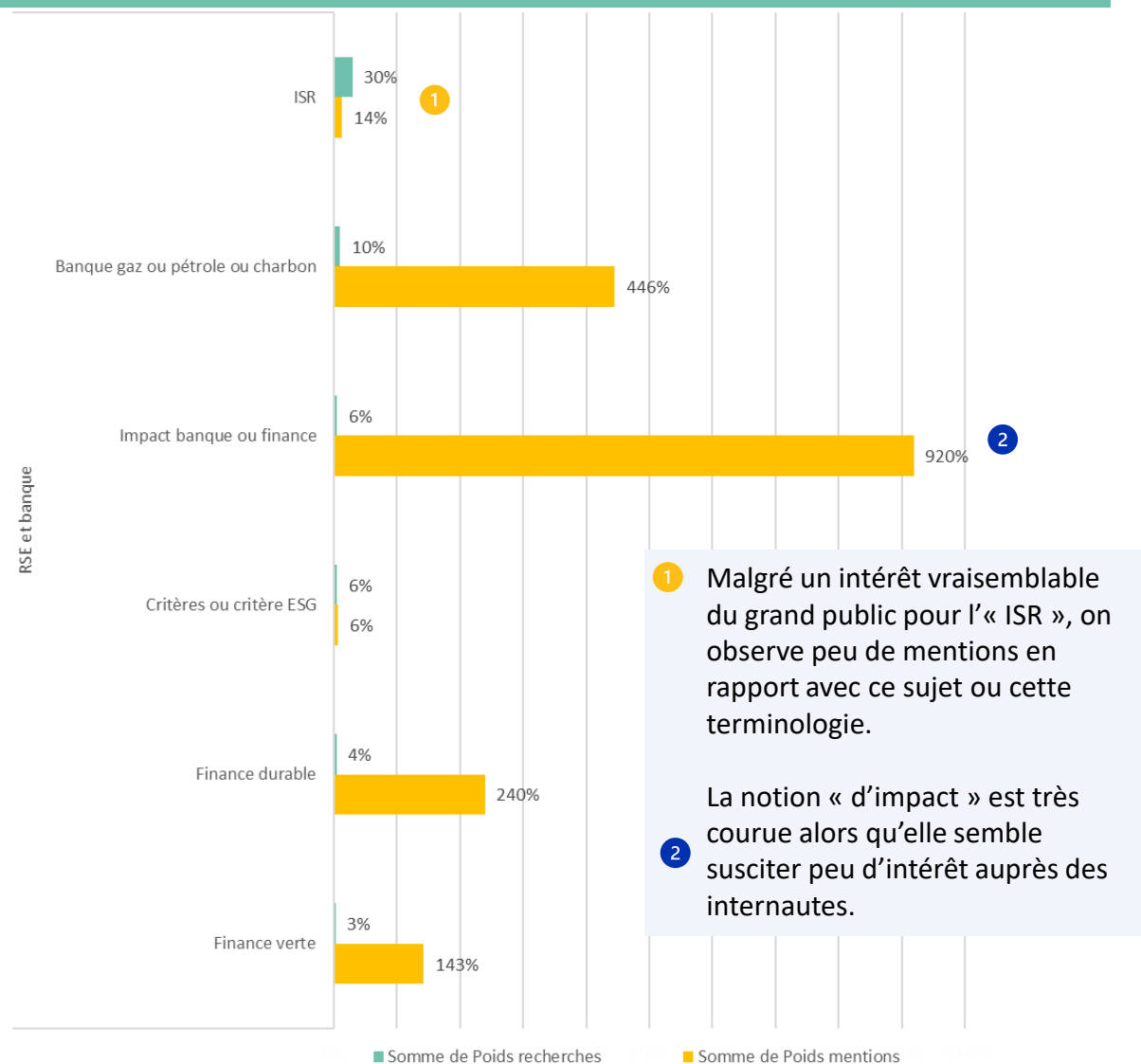


Thématique des métiers de la Banque



Les expressions les mieux couvertes en termes de publications sur Internet

Thématique de la RSE associée au terme banque





2.3 Entretiens individuels



Synthèse des résultats

Communiquer sur le rôle du secteur et la variété des métiers sera crucial pour lutter contre les stéréotypes et rendre le secteur désirable

- **La variété des métiers et le rôle crucial du secteur dans la vie des gens et pour la société sont deux leviers majeurs à activer.**

- **Le secteur doit améliorer la visibilité des métiers et des formations pour lutter contre les stéréotypes et une forme de défiance du grand public.**

La rémunération, l'évolution professionnelle et le rôle de la formation continue sont les autres atouts majeurs du secteur à valoriser.

La gestion des carrières et l'organisation du travail peuvent faire l'objet d'améliorations décisives pour fidéliser les salarié·es

Les possibilités d'évolution sont fortement nuancées par les représentant·es des salarié·es. Le poids des diplômes, la sélectivité et les process de mobilité sont identifiés comme autant de freins.

La surcharge de travail et une certaine forme de dégradation de la qualité de service sont les deux autres motifs majeurs de démotivation.

Le secteur doit se doter d'outils pédagogiques et d'un arsenal de preuves concrètes pour parler efficacement de son engagement RSE

- **Le secteur a intérêt à clarifier les enjeux de la Banque en matière de RSE.** Le grand public s'intéresse à la RSE, mais sa connaissance du sujet est lacunaire.

- **Le secteur doit également trouver les preuves d'améliorations concrètes en matière de RSE.** Ces preuves permettraient au secteur et ses entreprises de sortir d'une certaine forme d'attentisme quand il s'agit de communiquer « en grand » sur la RSE.

- **Le secteur peut trouver les moyens de communiquer efficacement sur la réduction de l'empreinte carbone globale des actifs qu'il gère.** C'est un possible angle mort de la stratégie de communication RSE du secteur, axée davantage sur le financement de la transition de leurs clients et l'information / formation des salarié·es dans ce domaine.



Méthodologie

17 entretiens ont été menés avec 38 responsables RH, RSE, d'écoles et d'organisations syndicales afin de recueillir leurs points de vue sur les sujets suivants :

- Les facteurs d'attractivité de la banque
- Les freins à l'orientation vers les métiers de la banque
- Les aspirations des salarié·es
- La perception de la RSE par le grand public
- La perception de l'action RSE des banques par leur salarié·es
- Les actions de communication RSE des banques

Le contenu des entretiens a été traité selon une méthode d'analyse éprouvée par sémantique permettant d'identifier les idées force revenant le plus souvent chez les personnes interrogées. Cette méthode se décompose en deux temps.

Temps 1

L'ensemble des 300 verbatims issus des entretiens sont rassemblés dans une base de donnée. Chacun de ces verbatims fait l'objet d'une première qualification, c'est-à-dire qu'il se voit attribuer une idée force. Chaque analyste ne pouvant se départir d'une certaine subjectivité, dans un second temps la qualification de l'ensemble des verbatims est passée en revue afin d'homogénéiser leur compréhension et structurer leur classification, afin de la rendre la plus cohérente et pertinente possible.

Temps 2

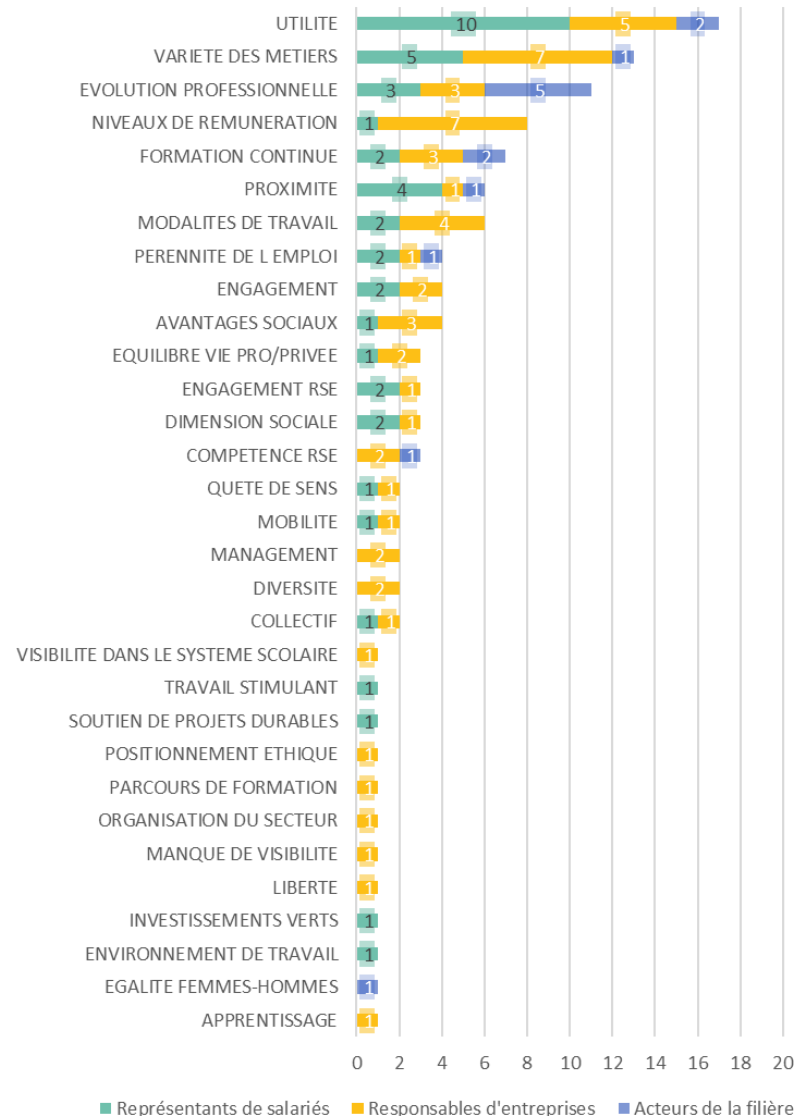
L'ensemble des idées force sont classées selon le nombre de verbatims qui y sont rattachés. Nous pouvons ainsi mesurer quelles idées forces sont les plus partagées par les personnes interviewées. Et pour chaque idée force, l'étude minutieuse de chaque verbatim permet d'en affiner le sens réel et de l'illustrer.



Entretiens individuels

La variété des métiers et le rôle crucial du secteur dans la vie des gens et pour la société : deux leviers majeurs à activer

Facteurs d'attractivité de la Banque



L'utilité du secteur, moteur de l'économie, financeur des projets des "gens" et acteur de proximité, est l'atout le plus souvent évoqué.

la Banque, c'est pas que des crédits et de la finance. C'est aussi la prévoyance, la location longue durée, l'habitation... C'est faire attention aux autres.

On ne met pas assez en avant le rôle des banques comme intermédiaires financiers, sans lesquels il n'y aurait pas les grands projets d'éoliennes.

Les banques sont un acteur majeur de la société : c'est une partie prenante importante, un acteur de demain.

Permettre aux gens de pouvoir se réaliser : être mobile, accéder à la propriété...

On change la vie des gens, on peut les aider.

Des alternants disent avoir choisi ce métier pour son utilité car il est important dans la vie des gens et que, sans banquier, rien ne serait possible.

La variété des métiers est le 2^e atout le plus souvent cité. Elle souffrirait cependant d'un manque de visibilité.

La diversité de ce que l'on fait est un atout. il faut faire connaître cette diversité.

Il y a plein de nouveaux trucs à faire en IT, com, support...

Tout est possible : il y a une vraie richesse des métiers une fois qu'on a du talent. Au bout d'un an, on a déjà accès au marché interne de l'emploi.

Ça a évolué positivement : avant, quand on était dans le réseau on y restait ; aujourd'hui on peut changer de métier, mais c'est encore timide.



Entretiens individuels

La rémunération, l'évolution professionnelle et le rôle de la formation continue sont les autres atouts majeurs du secteur

Les possibilités d'évolution sont largement valorisées et semblent rencontrer une attente forte des jeunes.

Les alternants mettent en avant les perspectives d'évolution. Ils s'imaginent déjà à un nouveau poste. Et pouvoir se projeter c'est positif.

la Banque reste un ascenseur social significatif.

Ce sont des métiers où on ne va pas s'endormir. On progresse au bout de 3, 4, 5 ans.

L'ascension sociale est importante : la moitié des techniciens a été promue en 2021 et 15 % sont passés au statut cadre.

La formation continue occupe une place majeure et singulière dans la filière, au profit des salarié-es, de leur employabilité et leurs parcours professionnels.

la Banque est un acteur historique de la formation, c'est dans notre ADN. 100 % de nos salariés sont formés chaque année.

On fait de plus en plus de com sur la formation continue, pas que initiale. C'est une révolution car avant c'était les DRH qui inscrivaient les gens, alors qu'aujourd'hui les gens choisissent eux-mêmes. Ça monte en puissance.

Un vrai atout, c'est la formation, surtout pour les jeunes. Le développement des compétences, l'employabilité, c'est un levier d'action.

La rémunération, arrivant en 4^e position des facteurs d'attractivité, est principalement évoquée par les responsables RH.

Si on ne parle pas au grand public, il ne sait pas ce qu'est le secteur, alors qu'il y a un socle social positif, des conditions de travail favorables, la prévoyance, le télétravail...

La rémunération graduée sur l'expérience et non sur diplôme, c'est un axe de communication.

Les conditions salariales sont bonnes : la Banque et l'assurance sont des secteurs privilégiés.

On ouvre le chantier de l'affichage des rémunérations. C'est un point d'attractivité important.

La proximité, à la fois ancrage territorial et dimension relationnelle, renforce l'idée d'utilité.

La proximité, la confiance. la Banque est importante pour les gens : le contact, l'échange, c'est la valeur ajoutée.

la Banque c'est un des plus gros employeurs, présent sur tout le territoire.

Les modalités de travail dans la Banque sont perçues comme avantageuses.

Après le covid on a signé un nouvel accord de télétravail. C'est un vrai atout.

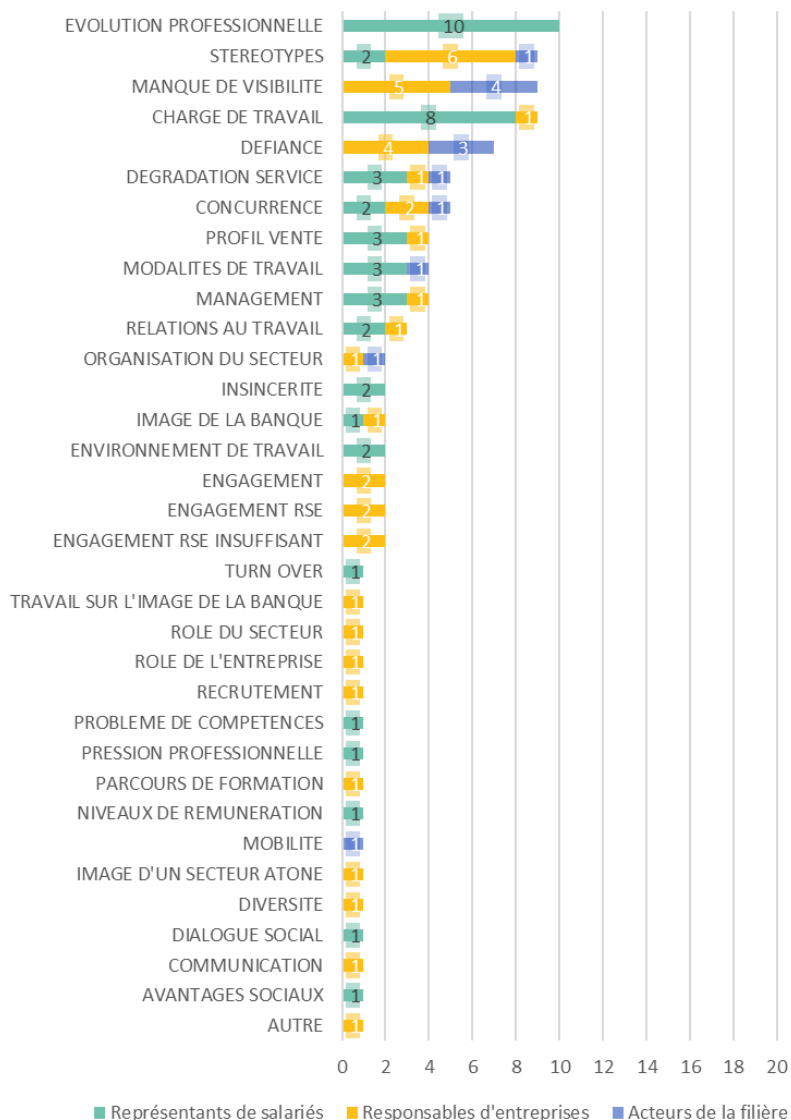
Flexibilité – mode agile responsabilisant – travail à distance.



Entretiens individuels

Des stéréotypes et une défiance à contrer par une amélioration de la visibilité des métiers et des formations

Freins à l'orientation vers les métiers de la Banque



Le poids des stéréotypes et la méconnaissance des métiers sont pointés comme un écueil majeur.

Il n'y a aucun frein légitime. Les freins viennent de stéréotypes.

Les banques ne sont pas perçues comme des entreprises technologiques.

[...] méconnaissance de la richesse et de la complexité des métiers IT de la Banque.

Il y a encore une image négative poussiéreuse, surtout auprès des jeunes. Pour eux, la Banque aujourd'hui c'est digital, c'est la Banque en ligne.

L'image d'un secteur qui n'est pas glamour, où tout est sérieux et pas innovant.

La défiance du grand public vis-à-vis des banques et des banquiers est perçue comme un tropisme difficile à contrer.

Il y a une méfiance vis-à-vis de l'argent en France. Culturellement, c'est une matière sensible.

L'image des banques est mauvaise depuis toujours et plus encore depuis 2008. Les gens sont suspicieux.

Exemple d'une campagne avec comme slogan « Je veux devenir ~~banquier~~ designer ».

Les freins sont culturels. C'est l'image du banquier. Malheureusement, la publicité de certaines banques contribue à la dégradation de cette image.

Le constat d'un manque de visibilité des métiers et des formations est largement partagé. Renforcer la communication sur ces éléments semble nécessaire.

L'information sur les métiers et les formations n'est pas assez claire et accessible. La diversité des parcours n'est pas assez mise en valeur.

On n'a pas suffisamment communiqué sur nos métiers.

L'information sur les parcours de formations et les métiers est insuffisante.

Les écoles ne parlent que d'un volet, mais il y a plein de métiers méconnus des étudiants.

Mais également des améliorations concrètes à apporter à la gestion des parcours professionnels...

Les **possibilités d'évolution** sont **fortement nuancées** par les représentant.es des salarié.es. Le poids des diplômes, la sélectivité et les process de mobilité sont identifiés comme autant de freins.

Aujourd'hui, c'est plus compliqué qu'avant d'évoluer pour quelqu'un qui a un niveau de diplôme plus bas.

L'évolution par la formation, c'est pas vrai pour tout le monde, car il y a le poids des diplômes.

Ce qui a évolué, c'est que ce ne sont plus les RH qui décident mais les gens qui se positionnent sur un poste, comme si les gens postulaient à nouveau en recrutement.

Les passerelles ne sont pas toujours très fluides. Il y a un discours convenu des RH sur les opportunités, mais elles sont surtout destinées aux hauts potentiels.

La mobilité géographique pour monter un échelon est nécessaire, mais du coup c'est compliqué pour la vie de famille.

C'est 50 / 50 : la moitié part pour d'autres secteurs ou changer géographiquement ; et l'autre moitié part dans une autre banque pour le salaire.

Les recrues n'ont **pas toujours le profil commercial attendu** ou souhaitent évoluer vers des fonctions moins commerciales plus vite qu'escompté par l'entreprise.

Au bout d'un an certains partent car il y a une forme d'inadéquation entre l'offre à laquelle ils ont répondu et la réalité du travail. C'est de la vente mais on n'écrit pas que l'on cherche des vendeurs (c'est toujours écrit conseiller commercial, conseiller client...)

Aujourd'hui les jeunes qui arrivent sur un poste commercial se disent que d'ici 4-5 ans ils iront sur un autre métier.

On attend des connaissances techniques (a minima BUT, Licence Pro, Master) de recrues qui n'ont pas toujours de compétences de vente. Or il y a une grosse pression du chiffre au quotidien et les gens ne sont pas assez sensibilisés au départ sur l'aspect commercial.

Quelqu'un qui n'est pas fait pour le commercial, il faut qu'il change.

... et à l'organisation du travail, pour retrouver du sens et du plaisir

La surcharge de travail ressort comme l'un des problèmes majeurs à résoudre pour fidéliser les collaborateur·trices.

Il y a beaucoup plus de pression qu'avant : ce que l'on faisait avant sur 3 postes, aujourd'hui c'est une personne. Il y a une pression du résultat constante.

C'est le problème des chaises vides : mon collègue démissionne, je me retrouve avec ses dossiers.

Les gens n'ont pas idée de la pression commerciale qui pèse sur les salariés.

Cette pression commerciale touche même la Banque privée, sur des postes d'expertise (conseil patrimonial, fiscaliste...) qui ont aujourd'hui autant de dossiers qu'un conseiller « normal ».

Le management est remis en cause, au regard notamment d'objectifs jugés inatteignables ou d'un accompagnement défaillant pour les atteindre.

Aujourd'hui on est dans la recherche de réalisation d'objectifs, dans l'abattage, plus que dans le conseil.

Méthodes trop rigoristes, management négatif, conditions de travail difficiles.

Les démissions se font à cause du management et des injonctions contradictoires : il faut respecter des consignes incompatibles avec des objectifs intenables.

Il n'y a pas tant de pression commerciale : c'est plutôt une question de management.

Une forme de dégradation du service semble entamer le sentiment du travail bien fait et l'utilité perçue par les salarié.es.

Les métiers n'ont plus la même proximité. Il faut rassurer sur l'utilité du métier.

Au niveau éthique ça ne va pas : certaines pratiques sont encore douloureuses. Vendre à tout prix des produits aux clients ça fait fuir, c'est un motif de départ.

La politique des banques de diminuer leurs effectifs, de regrouper les portefeuilles, a donné un service banalisé, formaté, quasi industriel, avec peu d'attractivité.

C'est paradoxal : l'accueil est important pour une banque de détail, mais on le supprime.

Les modalités de travail n'évoluent peut-être pas aussi rapidement que les attentes nouvelles des salarié.es, notamment les plus jeunes.

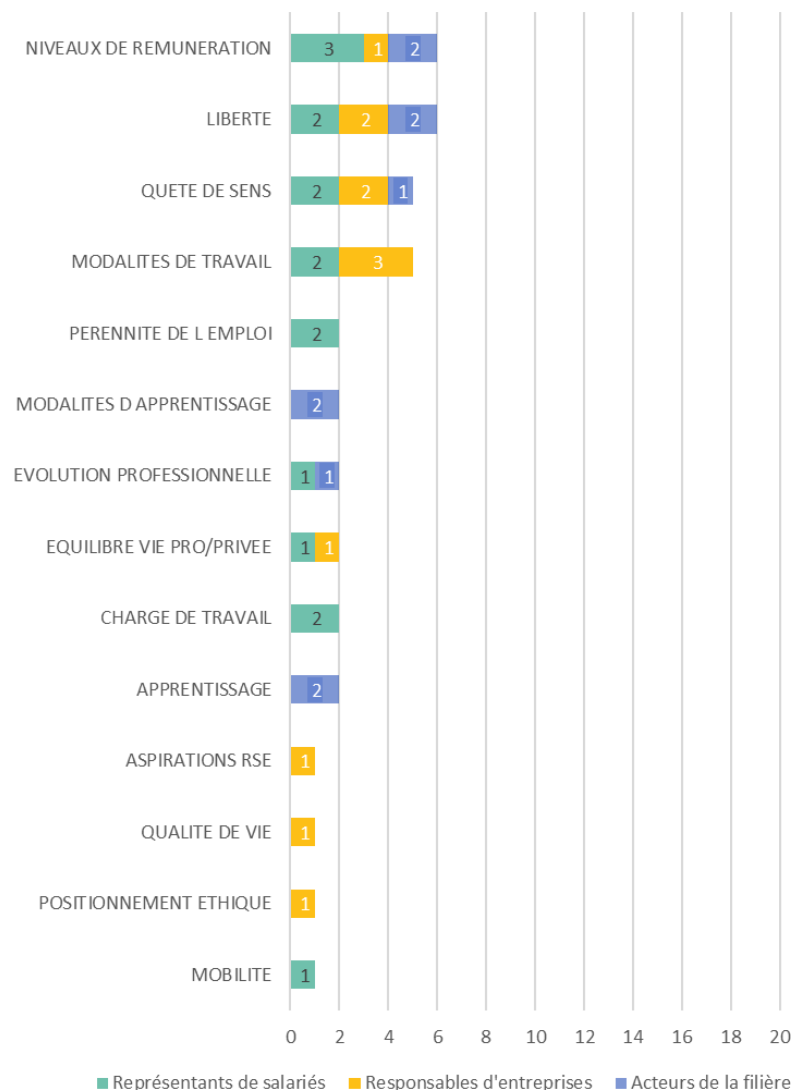
Beaucoup de collaborateurs démissionnent car il n'y a pas de télétravail à leur poste.

En général les jeunes veulent être libres de leurs horaires, avoir du télétravail : or en agence c'est pas toujours possible.

Le covid a beaucoup changé les choses et pas à la faveur des banques : le télétravail en agence, ça n'existe pas.

L'importance de la rémunération demeure, mais de nouvelles aspirations de liberté, de flexibilité et d'autonomie émergent

Aspirations des salarié.es



Une bonne rémunération est une attente fondamentale sinon la plus importante, toutes générations confondues.

Les attentes de salariés sont beaucoup tournées vers le pouvoir d'achat aujourd'hui.

Les questions posées lors des sessions d'information ne tournent pas autour de la RSE mais surtout autour du salaire et des qualifications requises pour les métiers.

La crise covid avait mis au centre beaucoup de questions sur le sens du travail et la responsabilité des entreprises. Mais aujourd'hui on revient à plus de commodités personnelles : les gens sont davantage dans le recentrage sur soi (salaire, proximité...)

Le choix d'une formation se fait pour le salaire : il faut un retour sur investissement.

La liberté, ne pas se sentir enfermé.e, est une nouvelle aspiration plus spécifique aux jeunes générations.

Les jeunes ne veulent pas se sentir enfermés.

Les jeunes ont tendance à chercher le changement.

Il y a une volonté des jeunes de ne pas être liés à un secteur ou un métier.

Depuis 2-3 ans le covid a changé la donne. Aujourd'hui si vous intervenez en amphi devant des étudiants, il faut faire attention à ce que l'on dit et ne pas parler de CDI car ça leur fait peur.

Les nouvelles modalités de travail, plus souples, sont également prisées par les jeunes.

Les jeunes aujourd'hui cherchent la flexibilité.

Le télétravail est important pour eux.

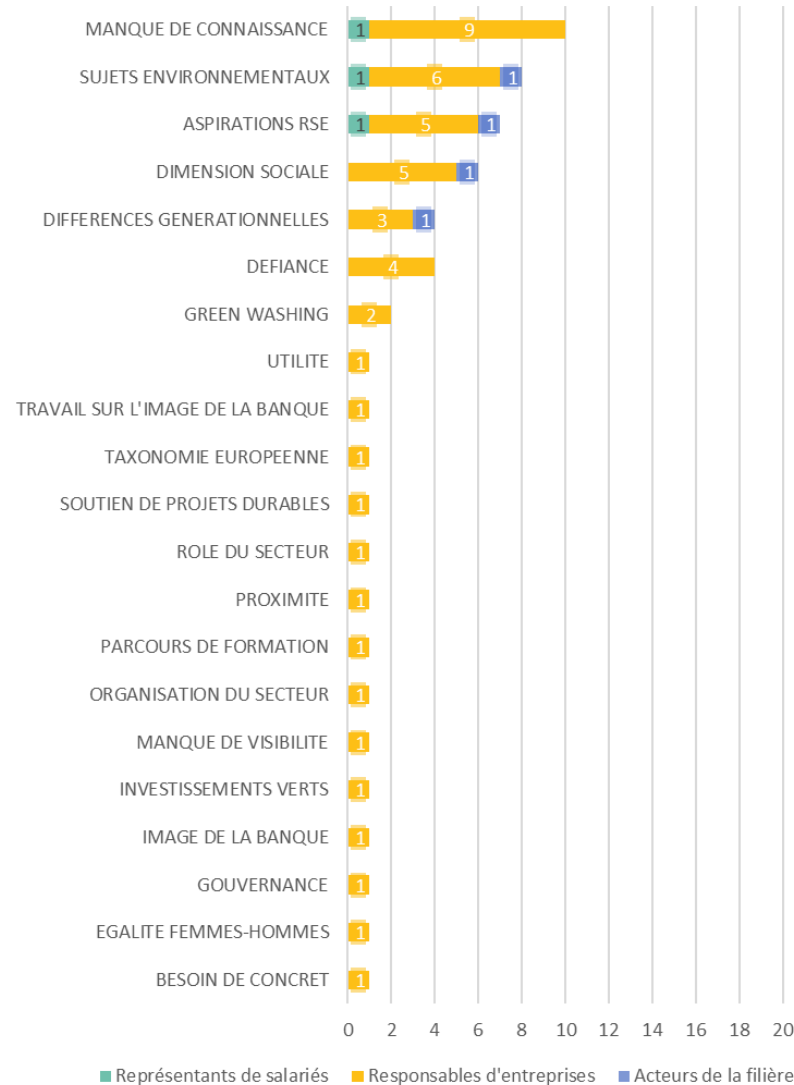
Aujourd'hui les jeunes ne sont plus dans la même façon d'appréhender les règles, ils n'ont plus envie d'avoir des consignes et demandent plus d'indépendance.



Entretiens individuels

La RSE est une préoccupation du grand public, mais le sujet est pointu et globalement mal maîtrisé

Perception RSE par le grand public



Les aspirations en matière de RSE grandissent. Le sujet est évoqué par les candidat·es et il semble plus important pour les jeunes.

Il y a un vrai engouement sur le sujet « environnement ».

C'est un mouvement en hausse.

Chez les jeunes, surtout l'environnement. Sans avoir trop d'idées précises sur la manière d'agir. Mais une entreprise qui fait quelque chose, c'est ok.

La RSE fait partie des préoccupations des candidats. Ils posent des questions précises.

On le voit en recrutement : les candidats ont envie de passer du temps sur ces sujets. Ça matche avec l'ambition de notre entreprise. Nos objectifs attirent les jeunes diplômés.

Les connaissances du grand public sur le sujet sont toutefois lacunaires, parce que le sujet est particulièrement complexe. Cette complexité rend la communication sur le sujet plus difficile.

La notion et le terme RSE sont très peu connus.

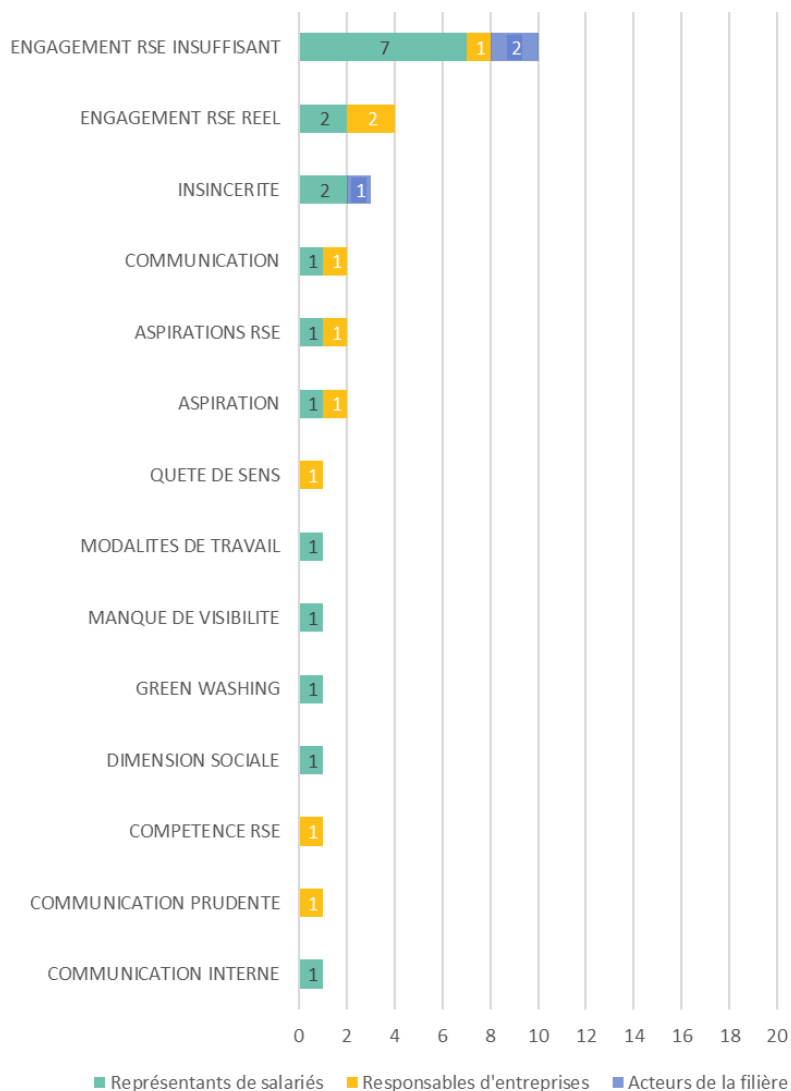
Une connaissance fine sur le sujet n'est pas partagée par tous. Très peu de gens maîtrisent le sujet. La RSE n'est pas connue, les gens ne savent pas ce qu'il y a dedans.

Ce sont des sujets compliqués pour le grand public : il faut vulgariser mais avec le risque de tomber dans le greenwashing.

Le 1^{er} sujet c'est déjà de comprendre le sujet climatique. Il faut un préalable : si les gens ne connaissent pas le B.A. BA, alors ce n'est pas possible d'embarquer tout le monde. C'est comme lire et écrire.

Les salarié·es seraient sceptiques sur la réalité de l'engagement RSE des banques ou des moyens qui lui sont consacrés

Perception RSE des banques par les salarié·es



Pour une majorité de personnes interrogées, l'engagement RSE des banques paraît insuffisant aux yeux des salarié·es. De la parole aux actes, l'écart leur semblerait encore important. Et l'urgence de l'amélioration de leurs conditions de travail pourrait reléguer la RSE au second plan.

*La RSE c'est bien, mais il faudrait déjà conserver les acquis.
Il faut que ce soit plus que des mots.*

*La RSE n'est pas prioritaire, pour les salarié·es.
Tant qu'il n'y aura pas d'objectifs annuels dessus, ça restera de la com.*

Pour chacun de ces sujets d'inclusion, on ne va pas assez loin. Exemple : avec le handicap, on reste sur l'objectif de 6 %.

Sur la mixité sociale, on veut favoriser l'emploi en zone rurale, mais on ferme des agences.

Pour d'autres, moins nombreux, l'engagement des banques et de leurs salarié·es est réel. Mais un doute subsisterait sur la façon de rendre cet engagement concret.

C'est un groupe dans lequel les collaborateurs ont un impact positif sur l'environnement.

Quand on a renégocié l'accord d'intéressement pour le lier à l'indice carbone, la question des salariés était de savoir comment ils pouvaient participer. La direction n'a pas trouvé la réponse.

Chez les vieilles banques, le credo c'est la com sur produits labellisés. C'est insuffisant.

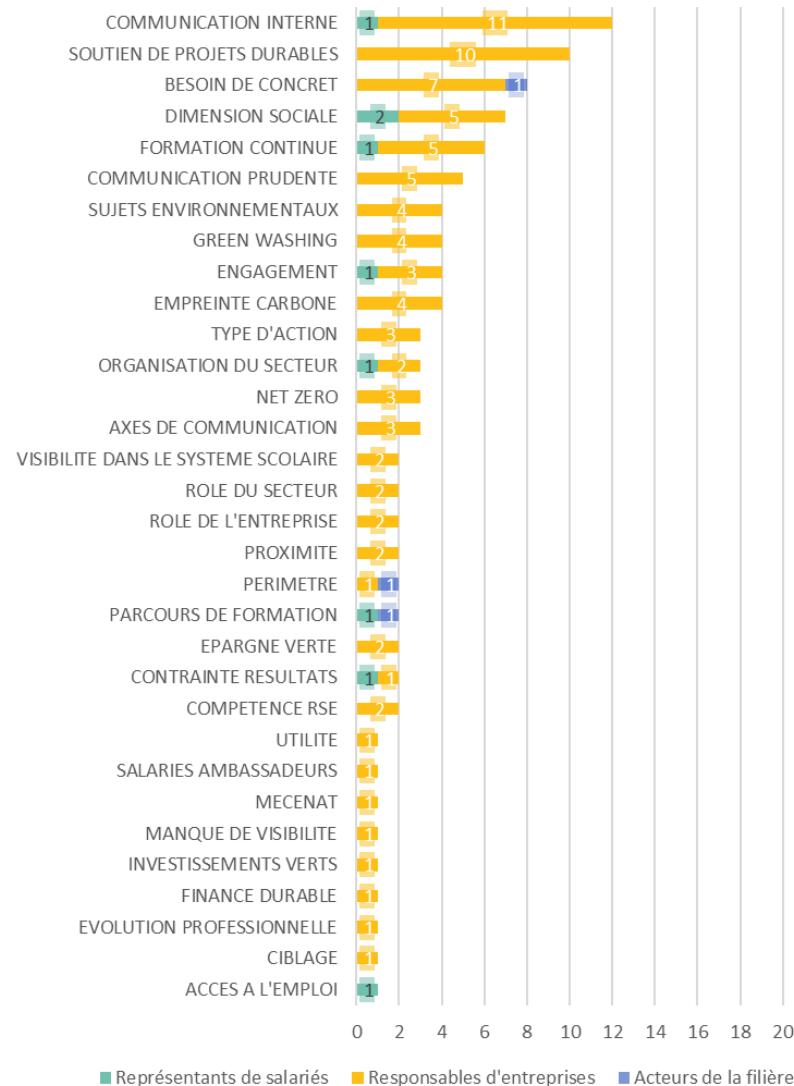
Les syndicats ne sont pas très portés RSE, car en ce moment le sujet concret c'est le pouvoir d'achat. Et ces sujets d'avenir n'entrent pas dans le quotidien des salarié·es.

Pour les jeunes jusqu'à 30 ans, c'est un sujet très important. Ça occasionne de vraies difficultés, on a du mal à recruter. Idem pour des profils très demandés et peu nombreux, type IT ou innovation, qui privilégient d'autres secteurs. Depuis 4-5 ans, c'est un motif de départ.

Pour les collaborateurs, l'engagement est clair, notamment avec le projet sociétal. Et on a un indice d'engagement élevé.

La communication RSE des banques est attentiste et tournée vers l'interne, en attendant des preuves concrètes à diffuser

Actions de communication RSE des banques



La communication interne semble occuper une majeure partie des efforts de diffusion de la parole RSE. Elle ressort comme « un premier étage de la fusée » : acculturer les salarié.es pour rendre la transition effective et être capable au final de communiquer en externe.

Grosse communication via l'intranet, où 80 % des news sont RSE.

La RSE est connue et identifiée par les salariés : il y a une grosse communication sur l'intranet.

L'enjeu est que la RSE devienne rapidement l'affaire de tous.

Mais pas ou peu de communication vers l'externe, car il est important de communiquer quand on a des preuves.

Pour l'instant on communique en interne. On veut acculturer tous les salariés.

Avant de parler à l'extérieur, il faut que tout le monde en ait conscience en interne.

La communication est délibérément prudente, selon plusieurs témoignages.
Le spectre du green washing n'est jamais loin.

On a toujours été assez humble dans notre communication RSE.

On fait « low profile » sur la communication globale grand public, sans grosse campagne de pub, car on se fait vite rattraper sur ces sujets.

On a une certaine humilité sur le sujet, donc on fait peu de communication externe dessus, pour éviter le risque de tomber dans le green washing.

Il faut faire attention au green washing, rester humble, car les messages doivent être vrais.

Un besoin de concret est ressenti comme condition préalable à une communication plus large.

On communiquera auprès du grand public quand on aura des résultats.

Il faut trouver des indicateurs précis qui montrent des progrès concrets.

Il n'y a pas assez de preuves tangibles des actions des banques.

L'effort se concentre sur la montée en compétence RSE des salarié·es, le financement durable et les questions sociales

La formation continue est logiquement évoquée de nombreuses fois, pour répondre à l'enjeu de montée en compétence des salarié·es sur les sujets RSE.

Nous formons nos collaborateurs aux enjeux du développement durable et aux écogestes.

Il y a un sujet de formation interne sur l'offre green.

La pro A pourrait corriger cela. Beaucoup d'espoir dedans.

On a créé l'Académie Banquier Engagé, qui donne aux salariés un premier vernis. Ils deviennent ainsi nos ambassadeurs.

Programme de formation en interne et de sensibilisation à la RSE.

La dimension sociale de la RSE arrive en 2^{de} position des engagements les plus souvent évoqués.

Le système bancaire s'est plutôt bien adapté aux attentes d'aujourd'hui. Il y a une vraie volonté d'avancer : sur l'égalité, le handicap...

Les salariés peuvent, tout en étant rémunérés, donner une ou plusieurs heures pour une association.

Notre entreprise est très en avance sur le volet social de la RSE. C'est un levier pour la conduite au changement.

En tant qu'employeur, au niveau social, la question de l'employabilité, à l'échelle mondiale du groupe, c'est la responsabilité du parcours employé.

Le soutien aux projets durables ressort comme la pierre angulaire de la RSE des banques et de leur communication sur le sujet.

D'abord toucher le client pour sa transition écologique.

Un travail sur l'offre commerciale pour aider le client à transitionner avec des solutions adaptées.

Il faut capitaliser sur d'autres choses, axer sur d'autres sujets, comme le financement vert.

Notre objectif est de transformer l'offre, qu'elle ait de l'impact, d'en faire une offre citoyenne. Par exemple, les crédits immobiliers qui permettent aux ménages modestes de financer la rénovation énergétique de leur logement.

L'empreinte carbone et le net zéro sont des sujets moins souvent évoqués. C'est pourtant à cette aune que le secteur est peut-être le plus attendu par le grand public.

Notre entreprise a pris un engagement de réduction des émissions de carbone du Groupe de 50 % d'ici 2030.

Notre banque s'est engagée à sortir du financement des fossiles d'ici 2030.



2.4 Entretiens de groupe



Synthèse des résultats

Les alternant·es de la Banque louent la dimension relationnelle, la technicité et la rémunération des métiers de la Banque

L'image du secteur souffre de 2 idées reçues tenaces : des métiers dans lesquels on s'ennuie et un secteur en déclin

L'engagement sociétal des entreprises est important pour les alternant·es de la Banque mais joue encore un rôle secondaire dans le projet professionnel

● **Le secteur doit valoriser les facteurs d'attractivité qui font leurs « preuves » auprès des étudiant·es s'orientant vers les métiers de la Banque :**

- Des métiers de lien, où la relation avec les client·es et l'équipe et le rôle de conseil sont forts. Le rôle de conseil renforce la dimension utile et gratifiante de ces métiers et contribue certainement à satisfaire leur aspiration au plaisir au travail.
- Des métiers techniques et rigoureux qui requièrent des connaissances en économie, droit, fiscalité.
- Des métiers offrant une bonne rémunération et une situation stable.

Les étudiant·es en commerce orienté·es vers d'autres secteurs que la Banque évoquent des raisons objectives de ne pas envisager ce secteur : la volonté de créer / gérer leur propre entreprise et de travailler de façon très indépendante.

- **Le secteur doit contrer d'autres raisons moins objectives qui tiennent à des stéréotypes que l'on pourrait trouver plus généralement dans la société :** le caractère bureaucratique / procédurier du métier et le déclin présumé du secteur.
- **la Banque peut mettre en avant la variété des services proposés et des projets personnels et professionnels à soutenir** pour illustrer le quotidien des métiers de la Banque.
- **Elle doit également expliquer son rôle crucial dans la société** afin de démontrer qu'elle est un secteur d'avenir. Le rôle de la Banque dans la décarbonation de l'économie, à travers le financement de la transition des ménages et des entreprises. peut servir à moderniser son image.

L'image de leur entreprise en matière de RSE a joué dans leur choix de postuler. Les établissements ayant opté pour le statut d'entreprise à mission semblent avoir un avantage de ce point de vue.



Méthodologie

4 entretiens de groupe ont été menés avec 41 élèves des formations suivantes :

- BTS Banque, 1^{ère} année, ESBanque (11 étudiant·es)
- Licence Pro Banque et Assurance, 3^{ème} année, ESBanque (8 étudiant·es)
- BTS Management commercial opérationnel, 2^{ème} année, CCI Dordogne (13 étudiant·es)
- BAC+3 Responsable de développement commercial, 3^{ème} année, CCI Dordogne (9 étudiant·es)

Ces entretiens ont permis de recueillir les points de vue des élèves sur les sujets suivants :

- Les aspirations et critères d'orientation
- La perception du secteur bancaire
- La perception de la RSE

Le contenu des entretiens a été traité selon une méthode d'analyse éprouvée par sémantique permettant d'identifier les idées force revenant le plus souvent chez les personnes interrogées. Cette méthode se décompose en deux temps.

Temps 1

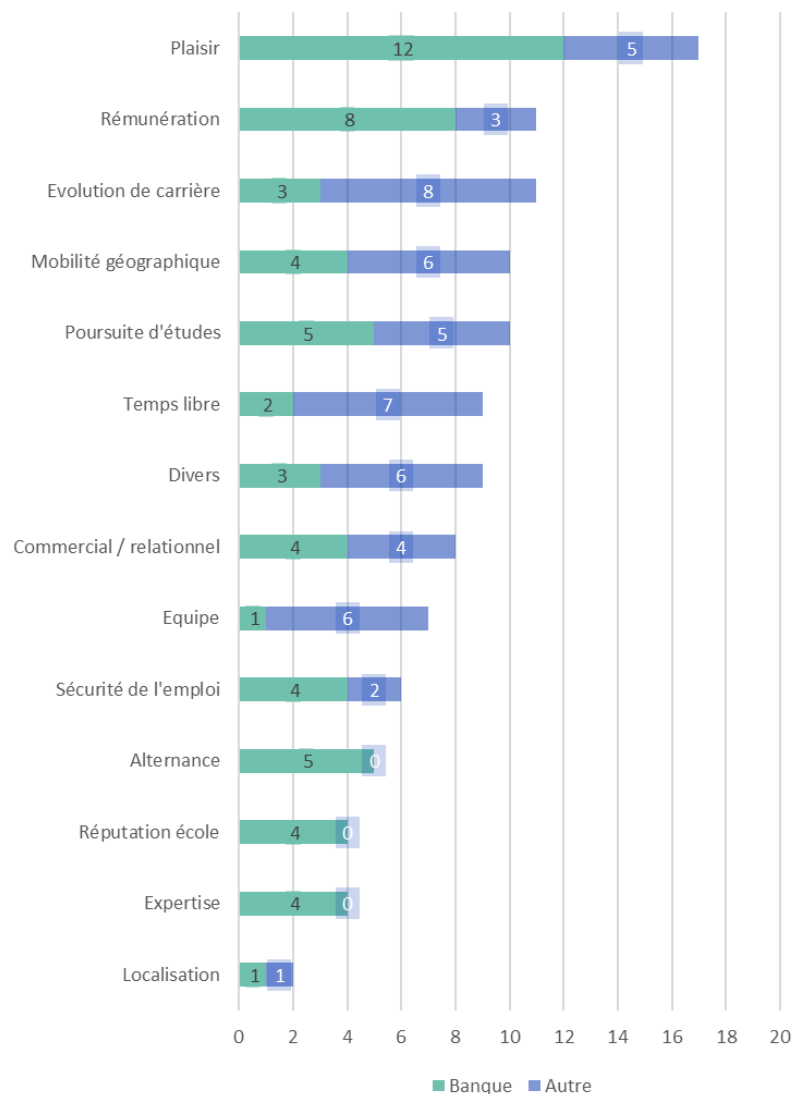
L'ensemble des 200 verbatims issus des entretiens sont rassemblés dans une base de donnée. Chacun de ces verbatims fait l'objet d'une première qualification, c'est-à-dire qu'il se voit attribuer une idée force. Chaque analyste ne pouvant se départir d'une certaine subjectivité, dans un second temps la qualification de l'ensemble des verbatims est passée en revue afin d'homogénéiser leur compréhension et structurer leur classification, afin de la rendre la plus cohérente et pertinente possible.

Temps 2

L'ensemble des idées force sont classées selon le nombre de verbatims qui y sont rattachés. Nous pouvons ainsi mesurer quelles idées forces sont les plus partagées par les personnes interviewées. Et pour chaque idée force, l'étude minutieuse de chaque verbatim permet d'en affiner le sens réel et de l'illustrer.

Le plaisir au travail privilégié par les étudiant·es de la Banque – L’encadrement, pour les autres étudiant·es du commerce

Aspirations & critères d’orientation



Pour les étudiant·es des formations Banque, le plaisir procuré par le travail compte avant tout. Le champ lexical utilisé est varié : plaisir au travail, épanouissement, un métier qui passionne, ne pas s’ennuyer, être stimulé·e, en apprendre tous les jours, le challenge, la nouveauté, se réaliser, le développement personnel...

Pour ces étudiant·es, la rémunération est le 2^e enjeu important de leur projection professionnelle. Une bonne rémunération synonyme de réussite (financière), qui apporte du confort et permet d’assurer un certain train de vie (notamment celui de la cellule familiale).

Pour les étudiant·es des formations Commerce généralistes, c’est pouvoir se projeter dans un rôle d’encadrement voire de chef·fe d’entreprise, qui compte avant tout. Au-delà de la rémunération à la clé, le fait d’être libre, de choisir son organisation de travail, de décider, d’encadrer les autres, sont autant de sources de motivation.

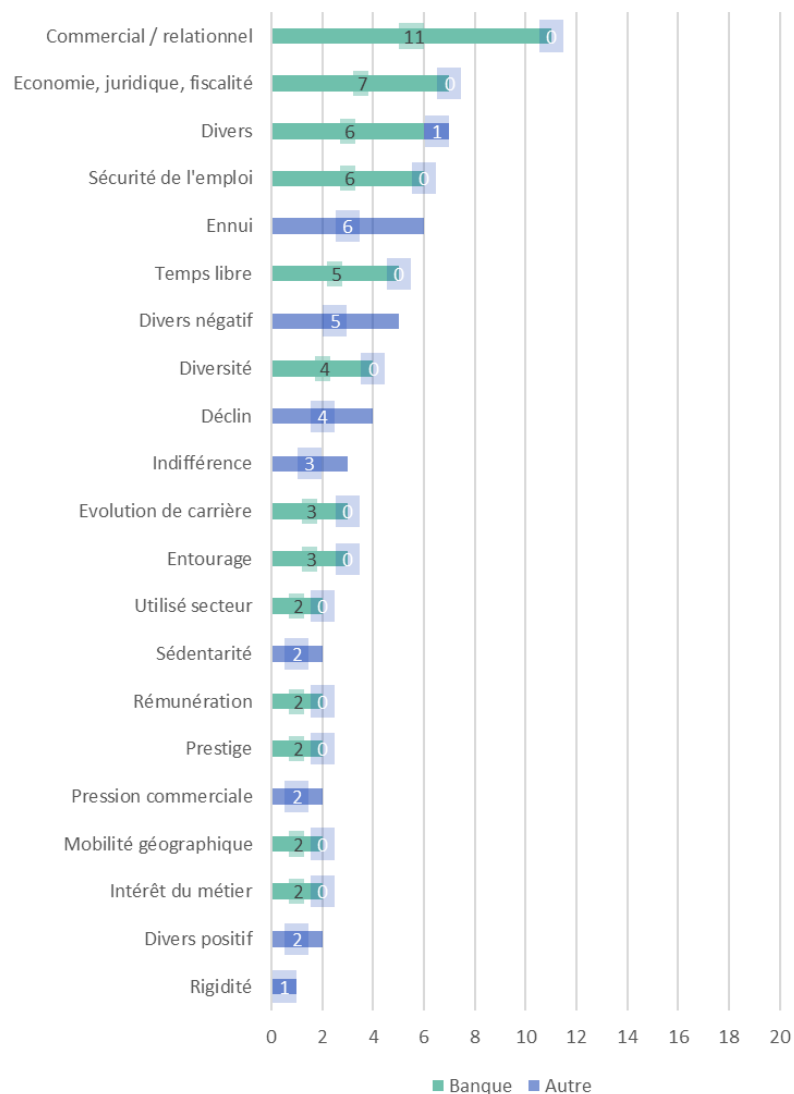
Avoir du temps libre compte également beaucoup pour eux et concourt à leur envie d’être indépendant·e / chef·fe d’entreprise.



L’attachement à la notion d’équipe est très présent. Les petites structures, notamment les TPE et entreprises familiales, ont leur préférence. La convivialité, le partage et l’implication de tou·tes dans la réussite de l’entreprise sont importants pour eux.

Ces étudiant·es sont par ailleurs nombreu·euses à valoriser la mobilité géographique, qu’elle permette de voyager à l’étranger ou tout simplement de ne pas être sédentaire.

Perception du secteur Banque



Les étudiant·e·s des formations Banque soulignent unanimement leur attachement à la dimension commerciale et relationnelle de leur métier. Le lien avec les clients, communiquer, les conseiller, prendre en compte leurs besoins, se sentir proche d’eux, tout cela participe à rendre leur travail agréable, utile à leur yeux et gratifiant et contribue significativement au fait qu’ils optent pour ce métier.

Ils sont également nombreu·e·ses à évoquer leur goût pour l’économie, les questions fiscales et juridiques.

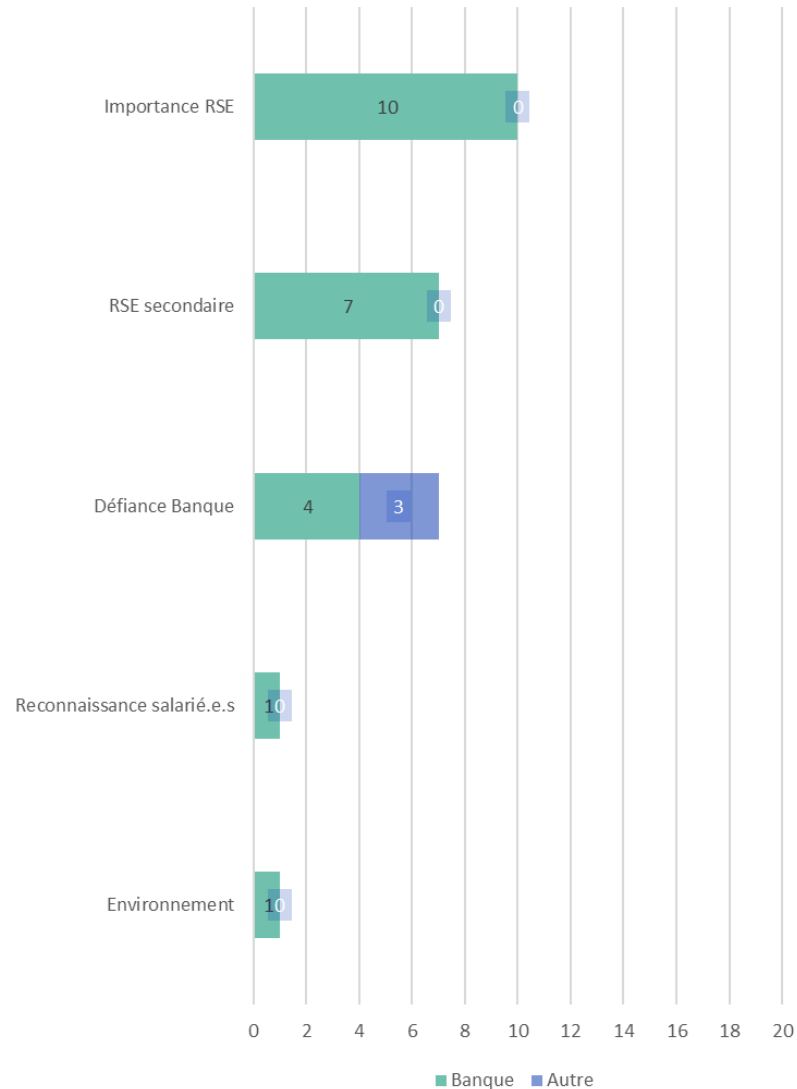
La relative solidité du secteur et les temps de travail facilement conciliables avec la vie personnelle et familiale sont les autres atouts qu’ils reconnaissent spontanément à la Banque.



Pour les autres étudiant·e·s du commerce, la Banque est surtout synonyme d’ennui et de secteur en déclin. Les métiers de la Banque sont perçus comme répétitifs, bureaucratiques et froids. Mais également voués à disparaître, car rendus inutiles par le numérique. La preuve serait apportée par les fermetures d’agences.

La RSE n'est pas un facteur d'attractivité spontanément cité par les étudiant·es, mais il peut jouer sur le choix d'une entreprise

Responsabilité sociétale des entreprises



Une majorité des étudiant·es de la Banque se disent attaché·es à la RSE. L'image de leur entreprise en matière de RSE a joué dans leur choix de postuler.

Pour nombre d'entre eux, l'engagement social et environnemental s'arrête toutefois à la sphère personnelle et ne joue pas sur leurs choix d'orientation professionnelle.

Quelques-un·es expriment une certaine forme de défiance à l'égard des entreprises, notamment du secteur bancaire, dont on suspecte qu'elles ne joignent pas réellement le geste à la parole.



2.5 Enquêtes

Synthèse des résultats (1/3) : Les jeunes générations et leurs parents

Professionnel·les, entreprises et établissements de formation sont perçus comme plus légitimes pour informer sur les métiers

- **La filière doit privilégier les formats expérientiels et les dispositifs permettant la rencontre directe des professionnel·les** : ces rencontres, l'immersion dans les entreprises et les visites des établissements de formation sont perçues comme les meilleurs moyens de découvrir les métiers.

Exercer un métier qui correspond à ses goûts et sa personnalité est la première source de motivation et le plus difficile à appréhender

Le secteur bénéficie d'une image positive auprès des jeunes et de leurs parents sur de nombreux volets : possibilités d'évolution et formation, horaires et conditions de travail, salaires et sécurité de l'emploi.

L'adéquation des métiers de la Banque avec leurs goûts et leur personnalité est ce qui leur semble le moins évident, c'est la réserve majeure.

- **La communication de la filière doit rendre plus concret le métier au quotidien et ce qui fait d'un·e salarié·e de la Banque une personne épanouie au travail.**
- **Le secteur doit faire savoir qu'il offre des emplois dans toute une série de métiers particulièrement prisés : informatique, juridique, commerce, environnement.**

Les relations / conditions de travail, la santé / sécurité des salarié·es, la protection sociale et l'égalité femmes-hommes sont perçus comme prioritaires

Une majorité des jeunes déclarent que la RSE joue un rôle important dans leur orientation professionnelle.

- **Les entreprises peuvent mettre l'accent sur les questions et thématiques des relations / conditions de travail, de la santé / sécurité des salarié·es, la protection sociale et l'égalité femmes-hommes.**

Contrairement à une idée reçue possible, la préservation de l'environnement n'écrase pas les autres questions RSE.

Synthèse des résultats (2/3) : Les adultes déjà actifs sur le marché du travail, tous secteurs confondus

Les actif·ives veulent en priorité améliorer leur rémunération et leurs horaires de travail

C'est notamment le cas des 25 % d'actif·ives qui envisagent de changer de secteur d'ici 3 ans.

Cette volonté de « se poser » et d'améliorer les conditions matérielles du ménage a été exprimée par plusieurs alternant·es de la Banque en entretiens de groupe.

- **Le secteur doit mettre en visibilité l'avantage d'une bonne rémunération et d'horaires compatibles avec la vie de famille auprès des salarié·es des autres secteurs et des personnes en recherche d'emploi.**

la Banque fait partie des secteurs et métiers qui attirent le plus, avec d'autres métiers transverses présents dans le secteur

Le commerce / distribution, la comptabilité / gestion / RH, l'agriculture et l'environnement sont les autres secteurs.

Les actif·ives ont une perception de la Banque globalement positive concernant la rémunération, la sécurité de l'emploi, la formation et les horaires de travail.

30 % ont une appréciation positive de l'adéquation du secteur avec leur personnalité et leurs goûts.

- **Il convient certainement de conforter efficacement le public sur ces atouts du secteur.**

Les relations / conditions de travail, la santé / sécurité des salarié·es, la protection sociale et l'égalité femmes-hommes sont perçus comme prioritaires

- **Le secteur peut concentrer sa communication sur les thèmes des relations / conditions de travail, la santé / sécurité des salarié·es et de la protection sociale,** questions et thématiques jugées les plus importantes par les actif·ives de 25 à 54 ans.

Synthèse des résultats (3/3) : Les alternant·es de la Banque

Professionnel·les, entreprises, parents et établissements de formation ont le plus pesé sur le choix d'orientation des alternant·es de la Banque

- **La filière doit privilégier les formats expérientiels et les dispositifs permettant la rencontre directe des professionnel·les** : rencontres avec les professionnel·les, immersion dans les entreprises et visites des établissements de formation sont perçues comme les meilleurs moyens de découvrir les métiers.

La rencontre de professionnel·les, l'immersion dans les entreprises et la vidéo les ont particulièrement convaincu·es

Les banques jouent un rôle de vitrine décisif pour le secteur auprès des alternant·es, notamment grâce à l'espace recrutement de leur site web. Ce qui paraît logique quand on considère que ces jeunes ont cherché l'entreprise prête à les accueillir.

La proportion d'alternant·es qui a pu réaliser un stage dans la Banque (21 %) ou la visite d'un établissement bancaire (14 %) est non négligeable mais inférieure à la proportion de celles et ceux qui déclarent un intérêt pour ces formats (> 50 %).

- **Le secteur développera avantageusement les dispositifs permettant cette immersion.**
- **Il semble nécessaire de vérifier que la notoriété du site [jinvestislavenir.fr](https://www.jinvestislavenir.fr) s'améliore.** À peine 3 % des alternant·es de la Banque promotion 2022 déclarent connaître le site.

Les possibilités d'évolution de carrière et le niveau de rémunération ont particulièrement joué sur leur choix de s'orienter vers la Banque

Le niveau de rémunération aura été l'atout n°1 pour attirer les alternant·es de la Banque.

Chez ces jeunes l'évolution de carrière joue également un rôle important, plus encore que chez les autres étudiant·es.

- **Les entreprises du secteur doivent s'assurer que ces espoirs d'évolution chez leurs jeunes recrues ne seront pas déçus.**

Les enquêtes ont été menées auprès d'échantillons représentatifs de 6 populations différentes



500
parents de collégien·nes
et lycéen·nes



500
lycéen·nes



500
étudiant·es



500
actif·ives de 35 à 54 ans



296
alternant·es de la banque



446
salarié·es de la banque

Cibles adressées via notre
partenaire panéliste Bilendi

**Bilendi
& respondi**

Cible adressée via l'OPCO
ATLAS

Atlas
OPCO

Cible adressée via les
entreprises membres de
l'AFB

AFB
ASSOCIATION FRANÇAISE
DES BANQUES

La collecte, l'analyse et la restitution des données ont été réalisées avec l'outil d'enquête Sphinx Online



NB : Les résultats de l'enquête auprès des salarié·es n'ont malheureusement pas pu être exploités, en raison d'une répartition des répondants par entreprises trop éloignée de la réalité.

Les questions posées aux parents d'élèves, lycéen·nes et étudiant·es ont permis de répondre aux objectifs suivants :

Identifier le profil des répondants

- Genre
- Région du domicile
- Filière de formation envisagée
- Diplôme préparé

Comprendre les attentes en matière d'informations sur les métiers

- Catégories d'informations perçues comme les plus difficiles à obtenir
- Personnes et organisations perçues comme utiles dans la recherche sur les secteurs et les métiers
- Personnes et organisations dont on attend qu'elles jouent un plus grand rôle dans la découverte des secteurs et des métiers
- Formats perçus comme utiles pour découvrir les secteurs et les métiers

Connaître les critères de l'orientation professionnelle et les secteurs vers lesquels on se projette

- Degré d'importance accordée à chaque facteur d'attractivité
- Secteurs envisagés pour l'orientation professionnelle

Perception de la banque et ses métiers

- Probabilité de s'orienter vers un métier de la banque
- Perception du secteur bancaire sur chaque facteur d'attractivité

Perception de la RSE

- Degré d'importance accordée à la RSE
- Degré d'importance accordée à chaque question RSE
- Degré d'importance accordée à chaque thématique RSE
- Perception de l'engagement du secteur bancaire en matière de RSE

Les questions posées aux actif·ives de 25 à 54 ans ont permis de répondre aux objectifs suivants :

Identifier le profil des répondants

- Genre
- Région du domicile
- Niveau de diplôme
- Domaine d'activité professionnelle
- Statut
- Nombre d'heures travaillées par semaine
- Nombre de jours en TT par semaine

Perception de son métier et son secteur

- Perception de son secteur sur chaque critère
- Niveau de satisfaction vis-à-vis de son secteur
- Degré de fierté vis-à-vis de son secteur
- Probabilité de recommandation de son secteur

Projection dans l'avenir

- Domaines dans lesquels des améliorations sont les plus attendues
- Souhait de changer de métiers et / ou de secteur d'ici 3 ans
- Secteur envisagé en cas de réorientation
- Obstacles à la reconversion professionnelle

Perception de la banque et ses métiers

- Probabilité de se réorienter vers un métier de la banque
- Métiers de la banque envisageables
- Perception du secteur bancaire sur chaque facteur d'attractivité

Perception de la RSE

- Degré d'importance accordée à la RSE
- Degré d'importance accordée à chaque question RSE
- Degré d'importance accordée à chaque thématique RSE
- Perception de l'engagement du secteur bancaire en matière de RSE

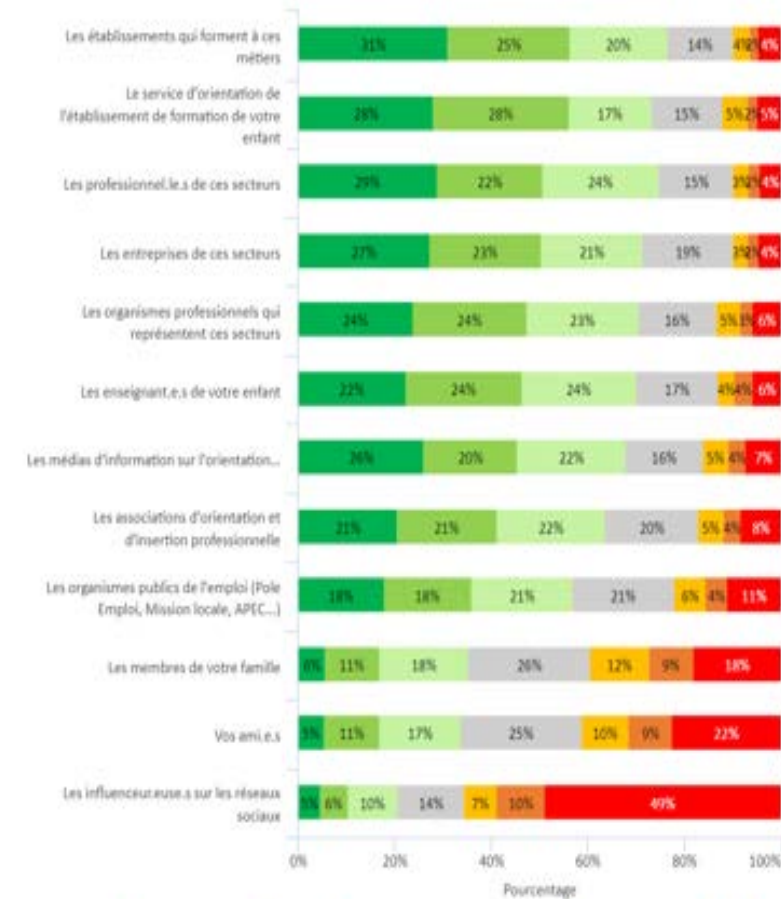


Enquêtes parents d'élèves, lycéen·nes, étudiant·es

Professionnel·les, entreprises et établissements de formation sont les sources d'information sur les métiers les plus attendues

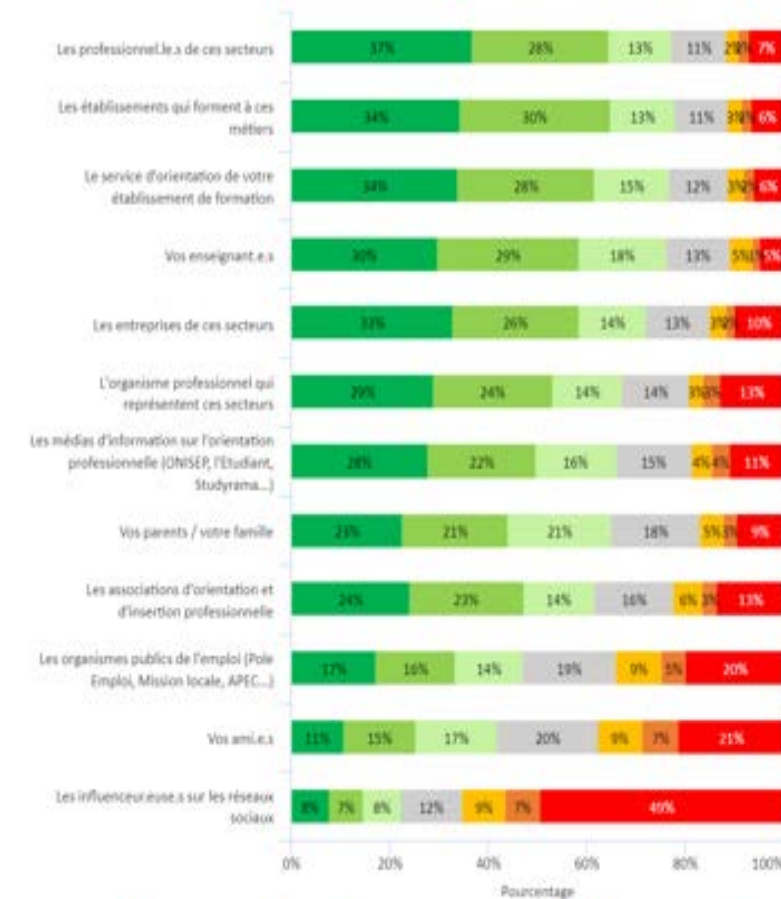
Sources à développer - Parents d'élèves

Souhaiteriez-vous que ces personnes et organisations jouent un plus grand rôle dans la découverte des secteurs et des métiers ?



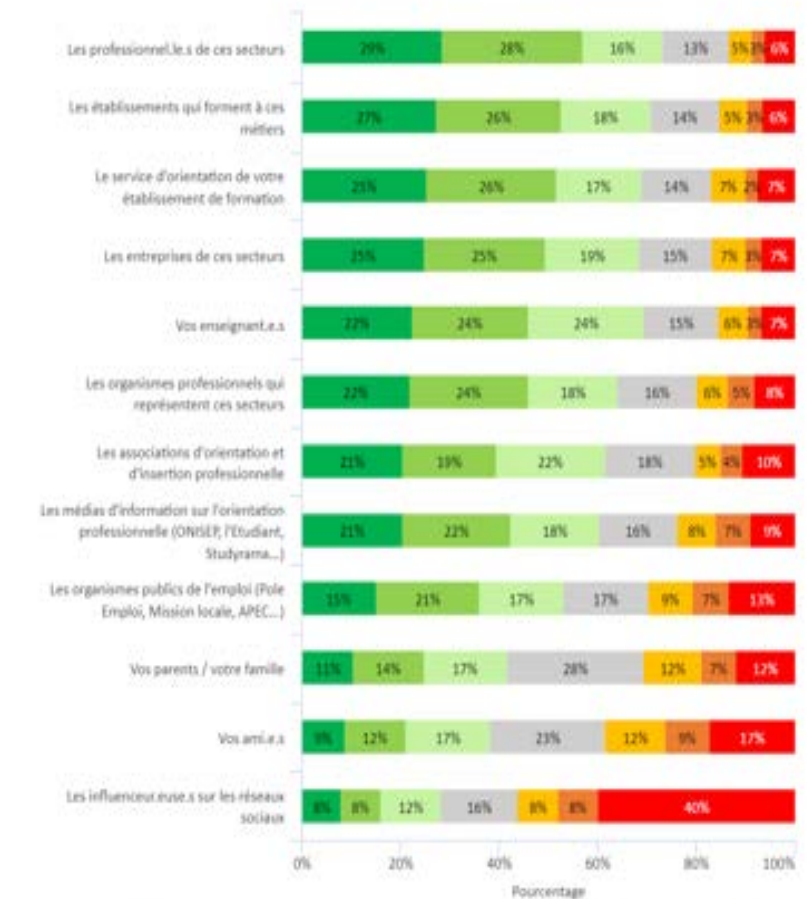
Sources à développer – Lycéen·nes

Souhaiteriez-vous que ces personnes et organisations jouent un plus grand rôle dans la découverte des secteurs et des métiers ?



Sources à développer – Etudiant·es

Souhaiteriez-vous que ces personnes et organisations jouent un plus grand rôle dans la découverte des secteurs et des métiers ?



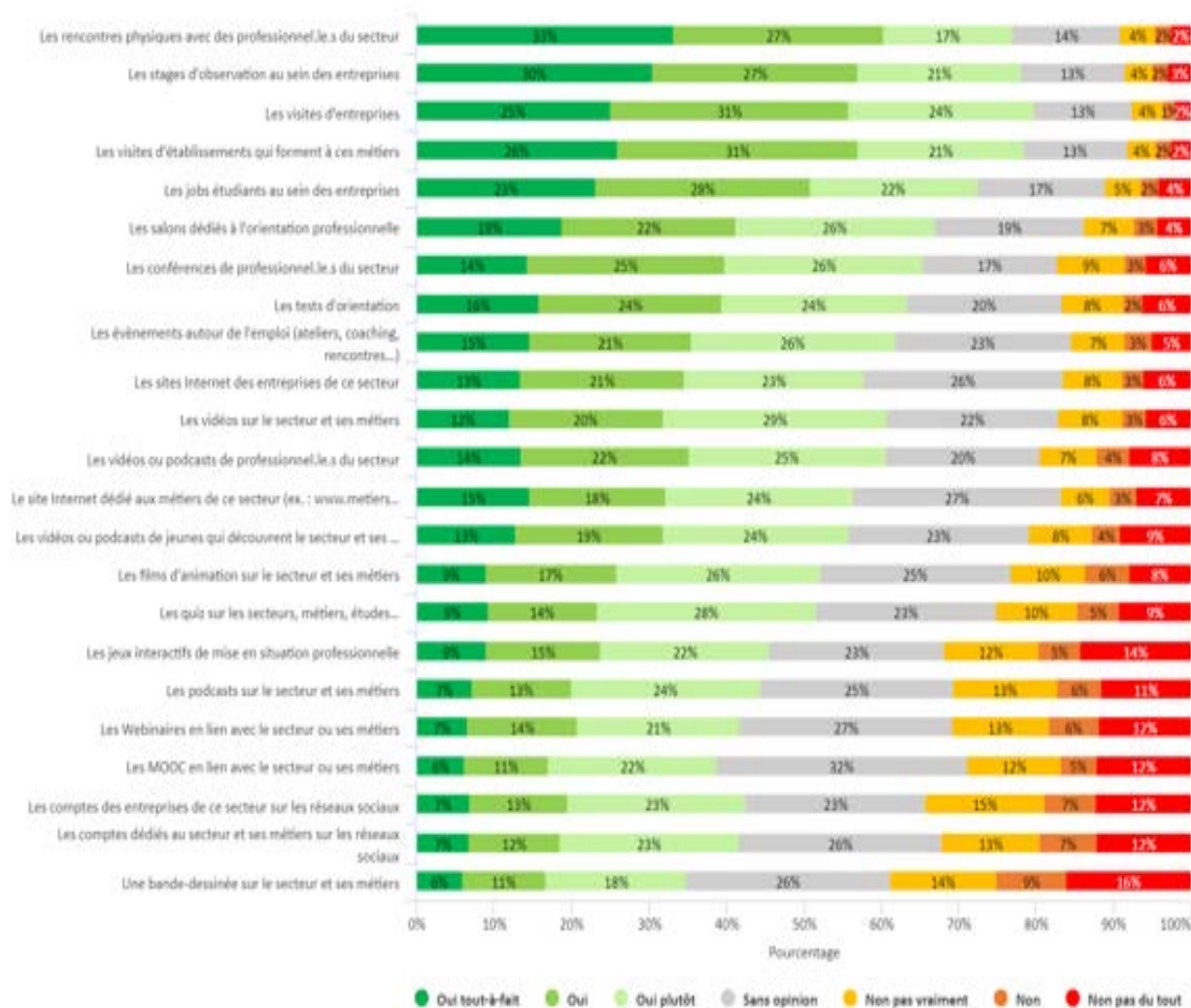


Enquêtes parents d'élèves, lycéen·nes, étudiant·es

Rencontre avec les professionnel·les, immersion dans les entreprises et visites des établissements comme formats privilégiés

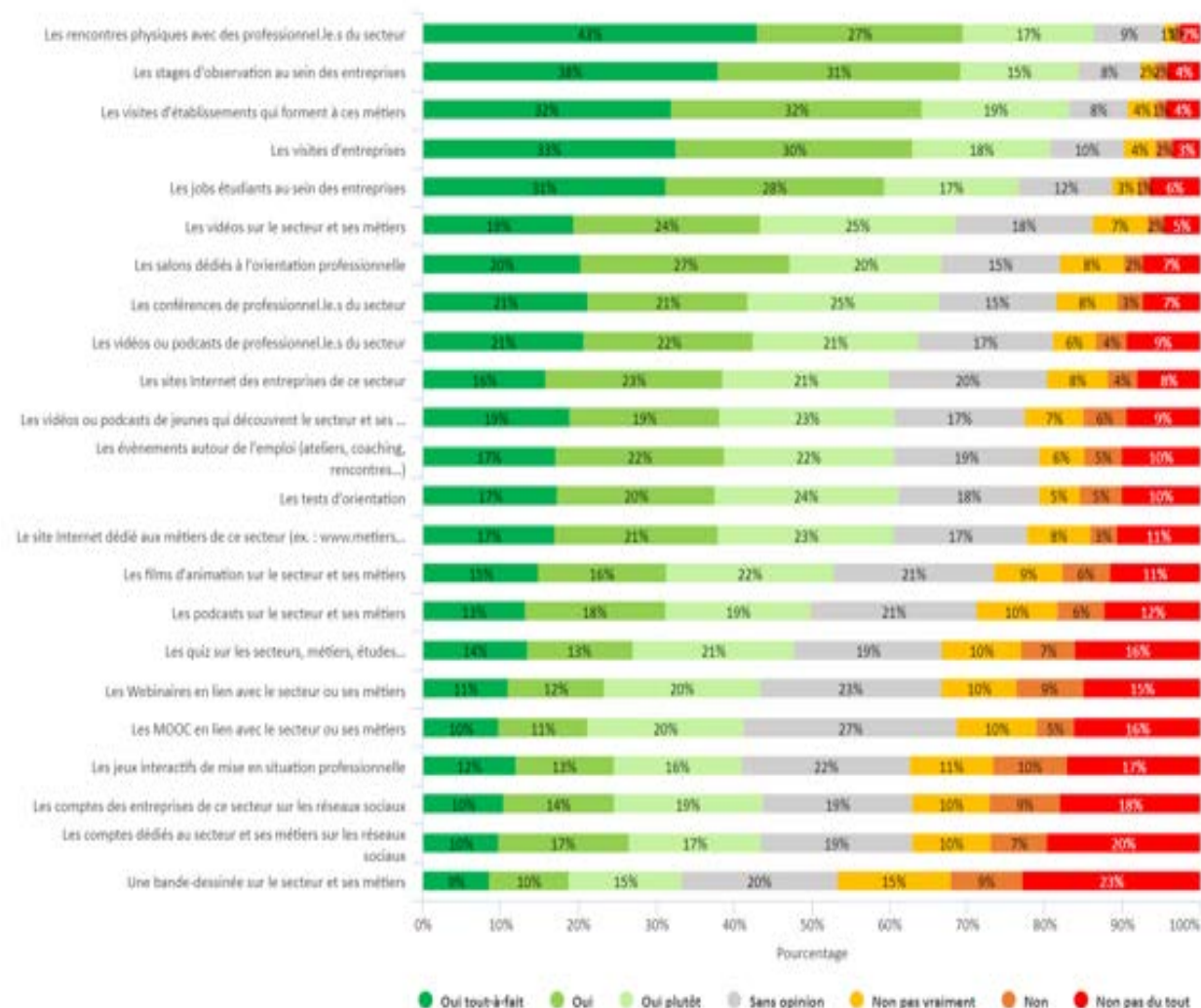
Formats utiles et adaptés - Parents d'élèves

Trouvez-vous ces formats utiles et adaptés pour mieux connaître un secteur et ses métiers ?



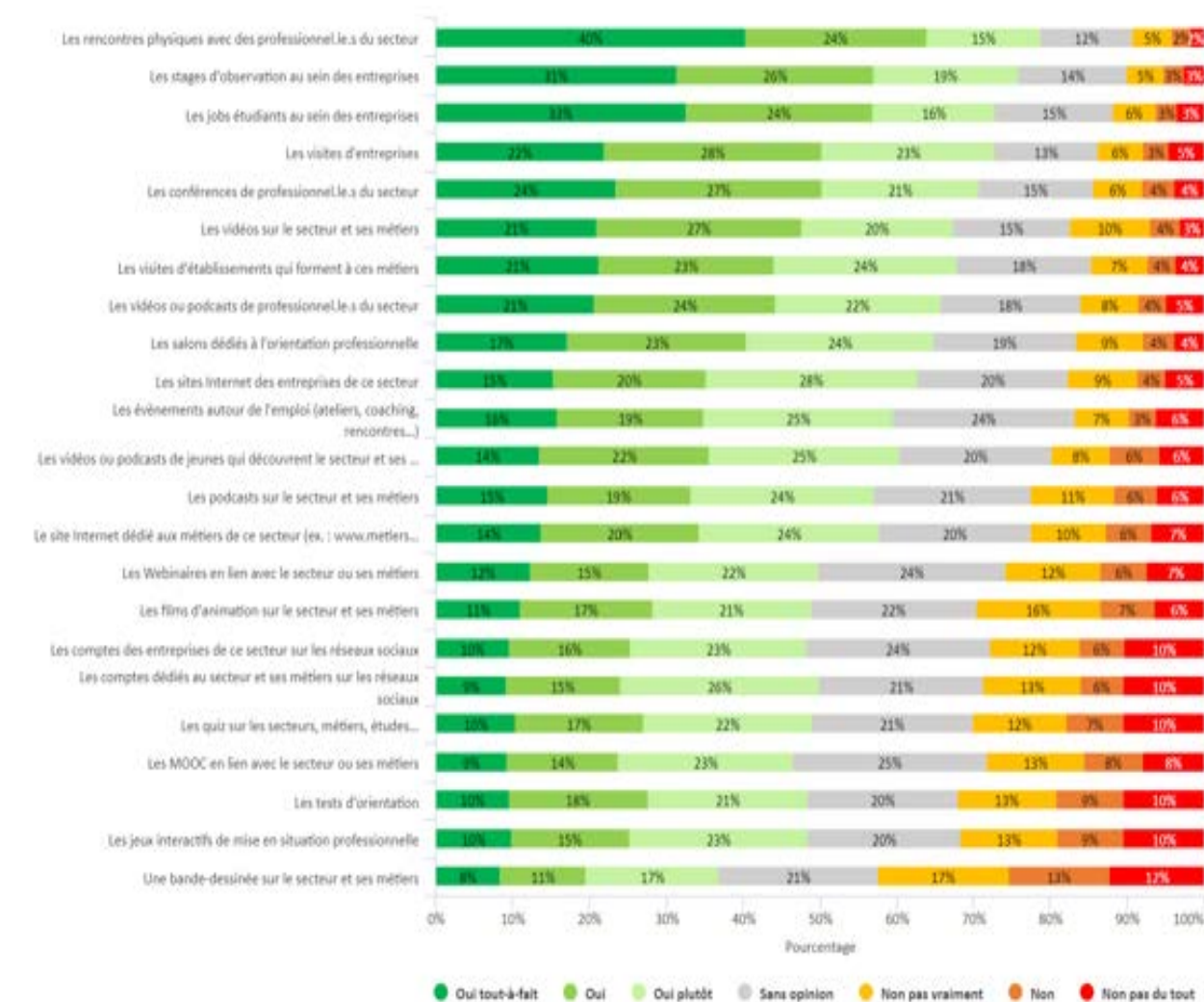
Formats utiles et adaptés – Lycéen·nes

Trouvez-vous ces formats utiles et adaptés pour mieux connaître un secteur et ses métiers ?



Formats utiles et adaptés – Etudiant·es

Trouvez-vous ces formats utiles et adaptés pour mieux connaître un secteur et ses métiers ?



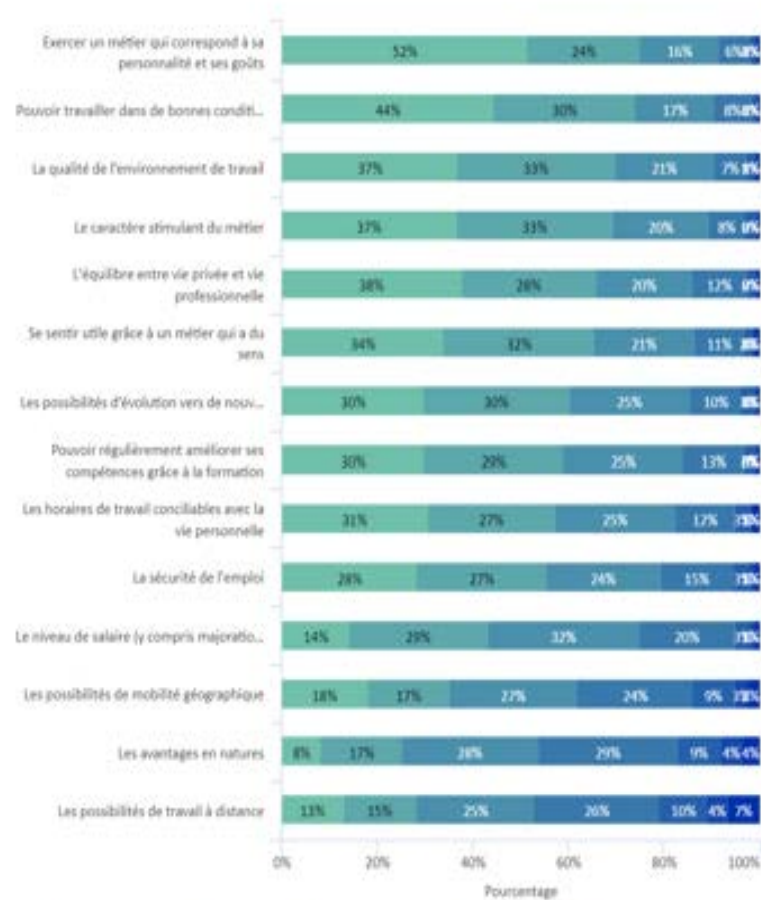


Enquêtes parents d'élèves, lycéen·nes, étudiant·es

Ce qui motive en premier lieu : exercer un métier qui correspond à ses goûts et sa personnalité

Facteurs orientation - Parents d'élèves

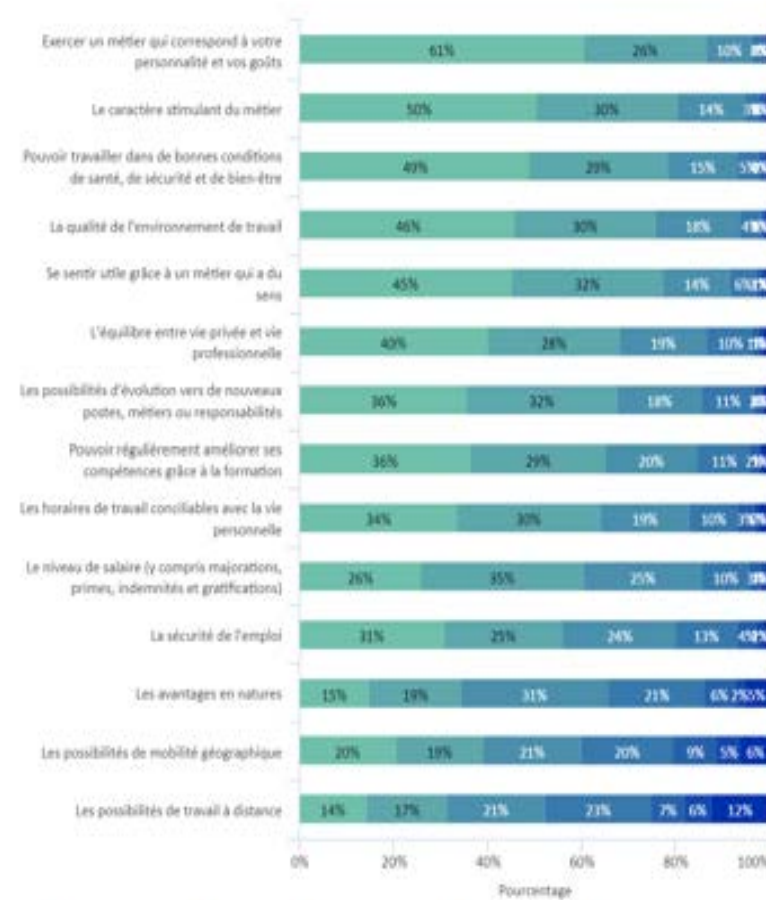
Quelle importance accordez-vous à chacun des facteurs suivants pour l'orientation de votre enfant vers un métier ou un secteur ?



Très important Important Plutôt important Sans opinion Pas vraiment important Pas important Pas du tout important

Facteurs orientation – Lycéen·nes

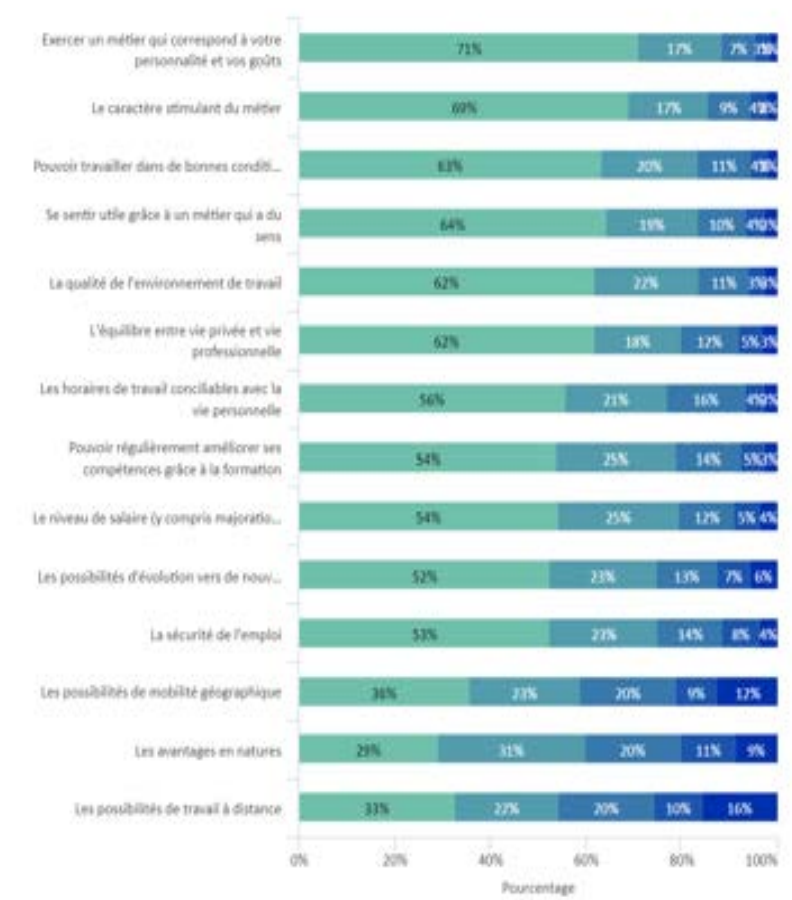
Quelle importance accordez-vous à chacun des facteurs suivants pour votre orientation vers un métier ou un secteur ?



Très important Important Plutôt important Sans opinion Pas vraiment important Pas important Pas du tout important

Facteurs orientation – Etudiant·es

Quelle importance accordez-vous à chacun des facteurs suivants pour votre orientation vers un métier ou un secteur ?



Important / très important Plutôt important Sans opinion Pas vraiment important Pas important Pas du tout important

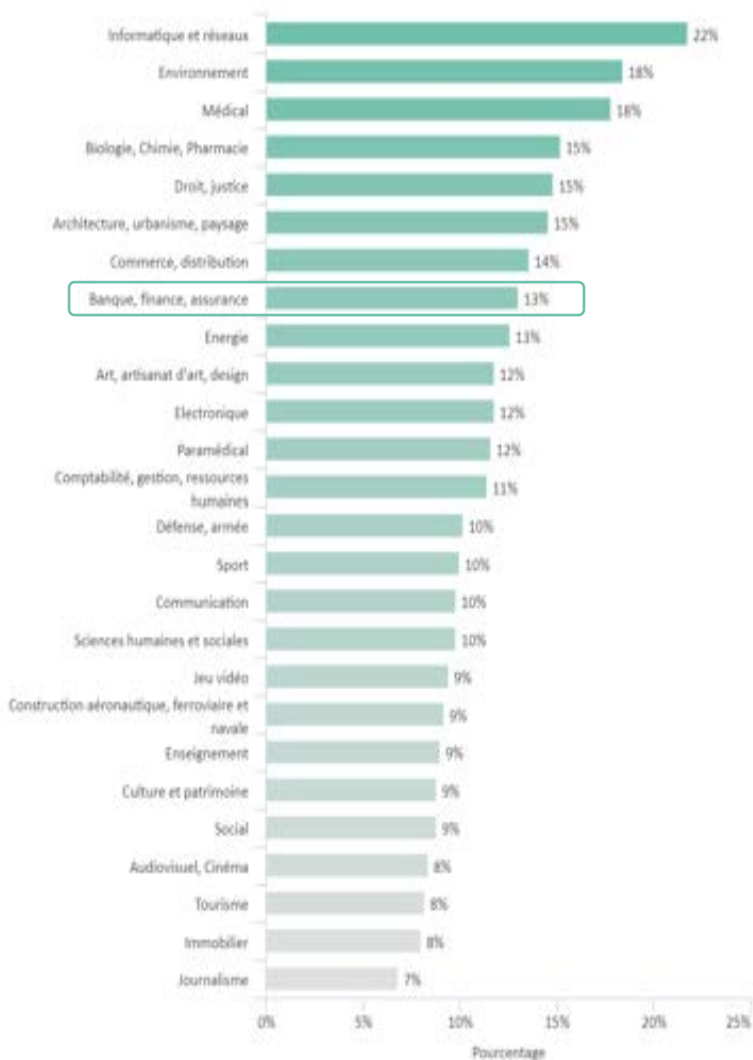
Enquêtes parents d'élèves, lycéen·nes, étudiant·es



La Banque et des métiers connexes – informatique, droit, commerce, environnement – attirent le public

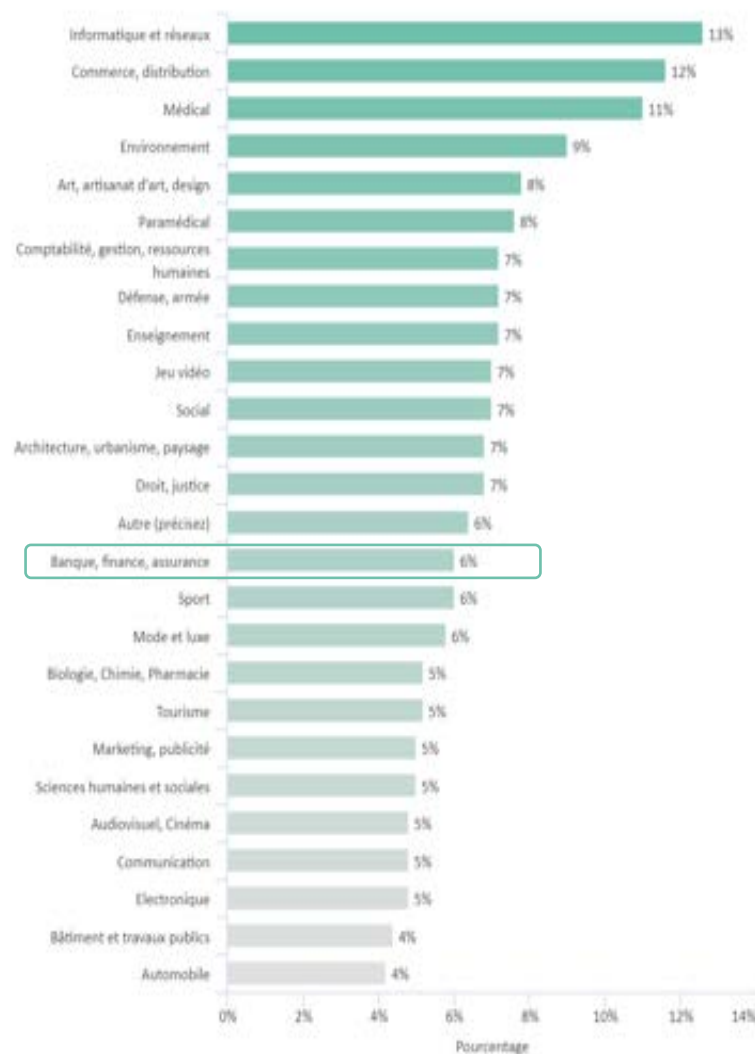
Secteurs prisés - Parents d'élèves

Vers quels secteurs ou métiers pourriez-vous spontanément encourager votre enfant à s'orienter ?



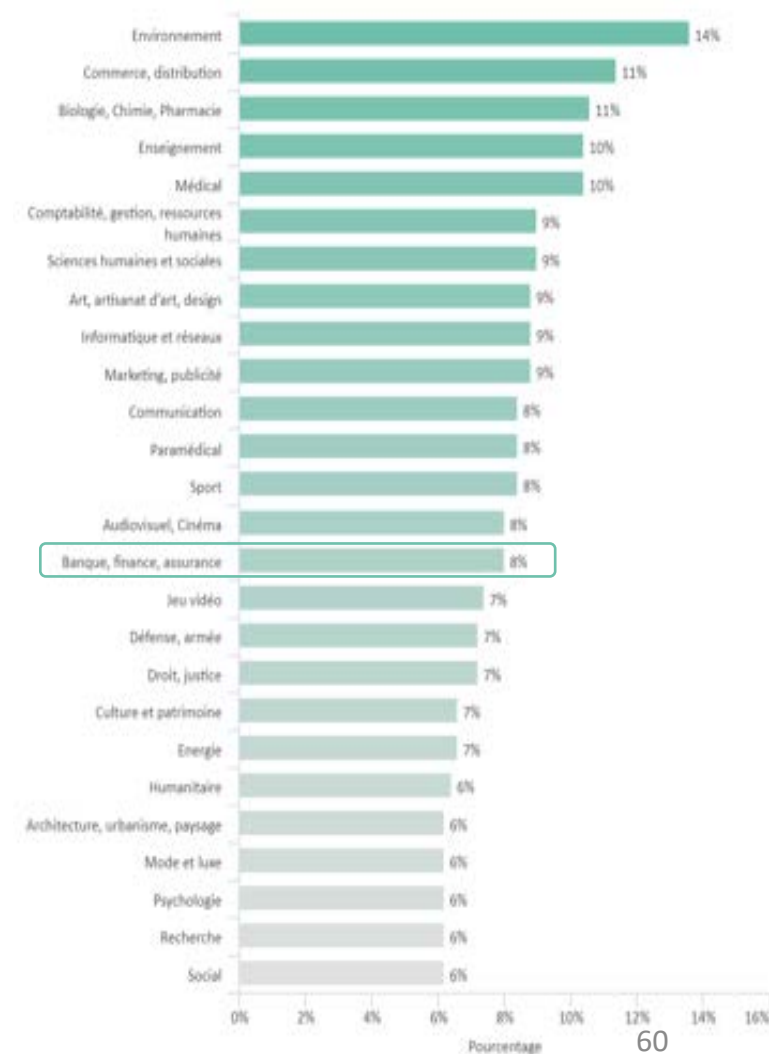
Secteurs prisés – Lycéen·nes

Vers quels secteurs ou métiers pourriez-vous vous orienter ?



Secteurs prisés – Etudiant·es

Vers quels secteurs ou métiers pourriez-vous vous orienter ?



Enquêtes parents d'élèves, lycéen·nes, étudiant·es

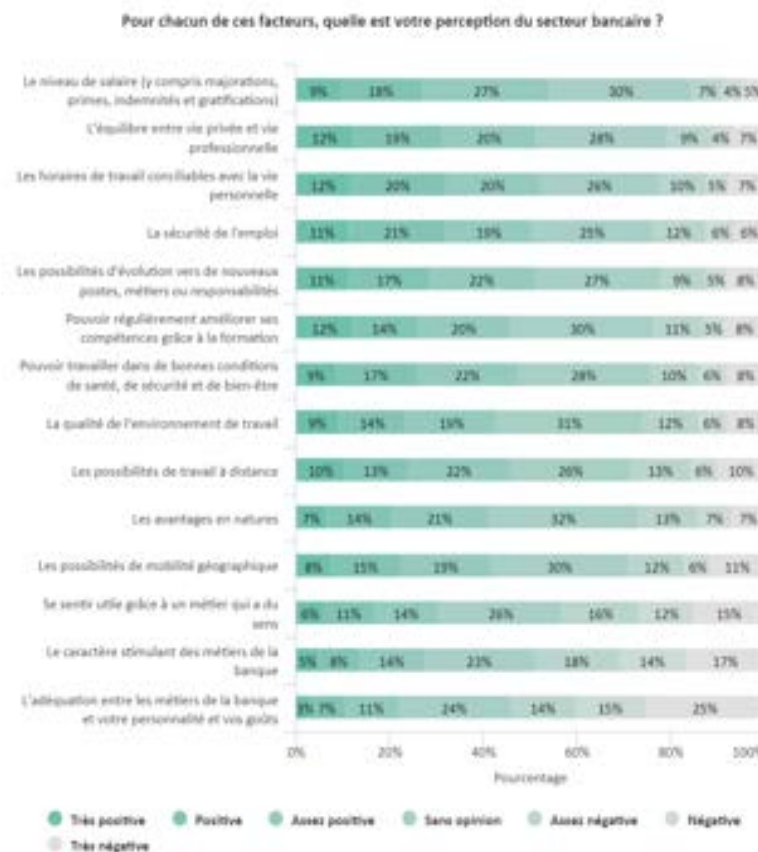


Les atouts de la Banque : évolution, formation, horaires, conditions de travail, salaires et sécurité de l'emploi

Perception Banque - Parents d'élèves



Perception Banque – Lycéen·nes



Perception Banque – Etudiant·es



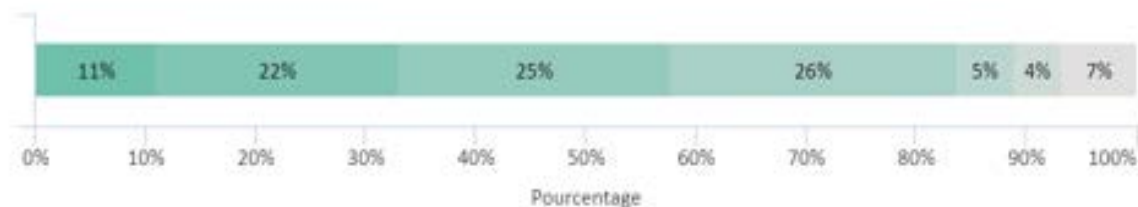
Enquêtes parents d'élèves, lycéen·nes, étudiant·es



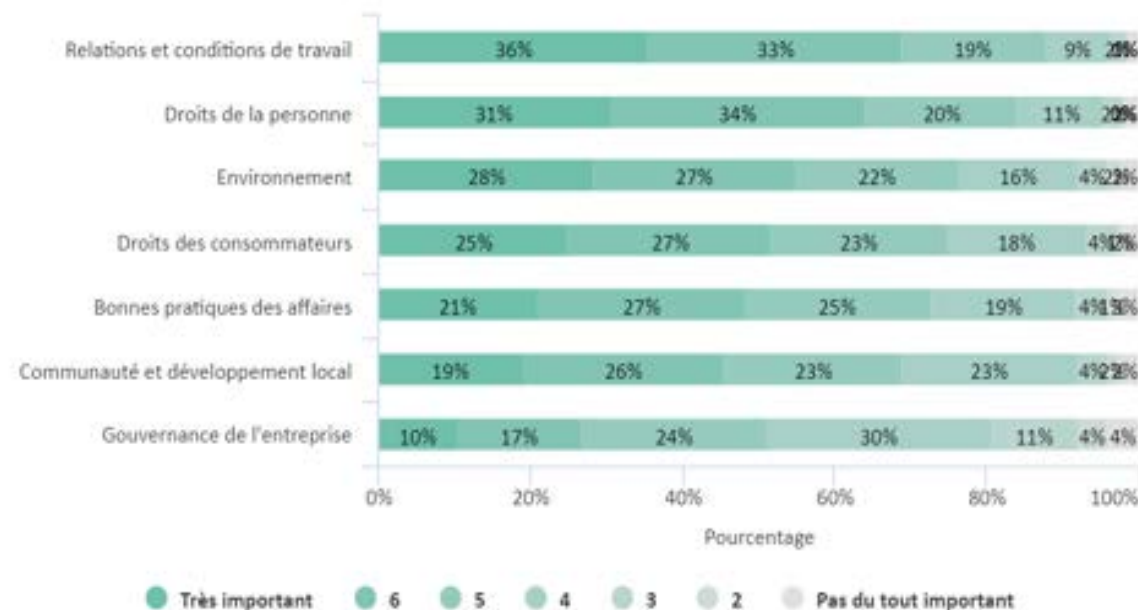
Question RSE privilégiée : les relations et conditions de travail

Perception RSE – Lycéen·nes

L'impact social et environnemental des secteurs et des métiers est-il un facteur important dans votre choix d'orientation professionnelle ?



La responsabilité sociale des entreprises (RSE) englobe 7 questions centrales. Quelle importance accordez-vous à chacune de ces questions ?

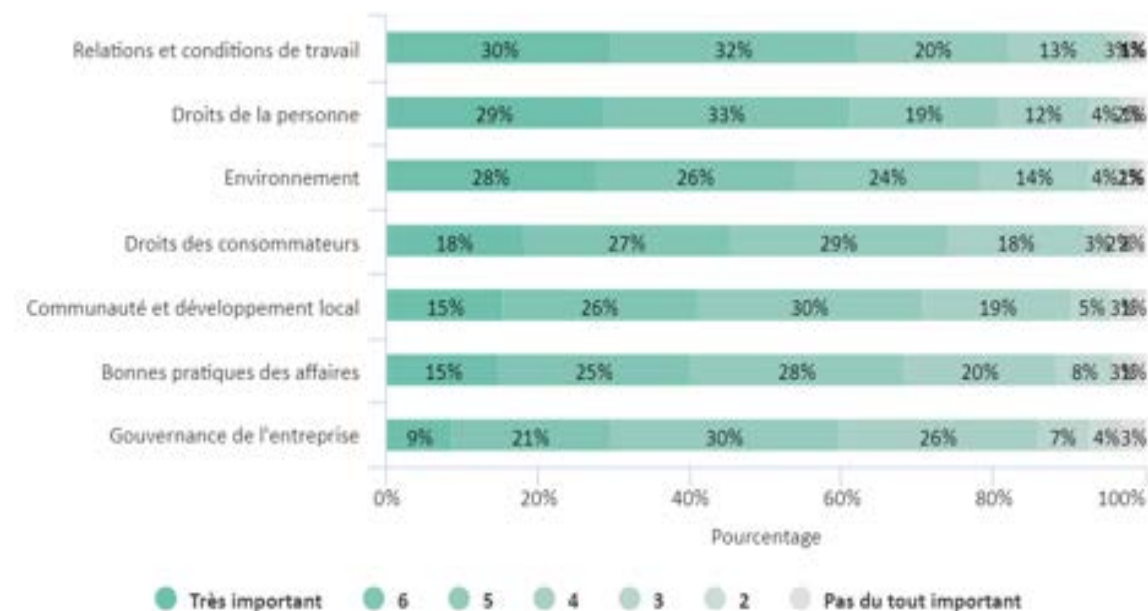


Perception RSE – Etudiant·es

L'impact social et environnemental des secteurs et des métiers est-il un facteur important dans votre choix d'orientation professionnelle ?



La responsabilité sociale des entreprises (RSE) englobe 7 questions centrales. Quelle importance accordez-vous à chacune de ces questions ?



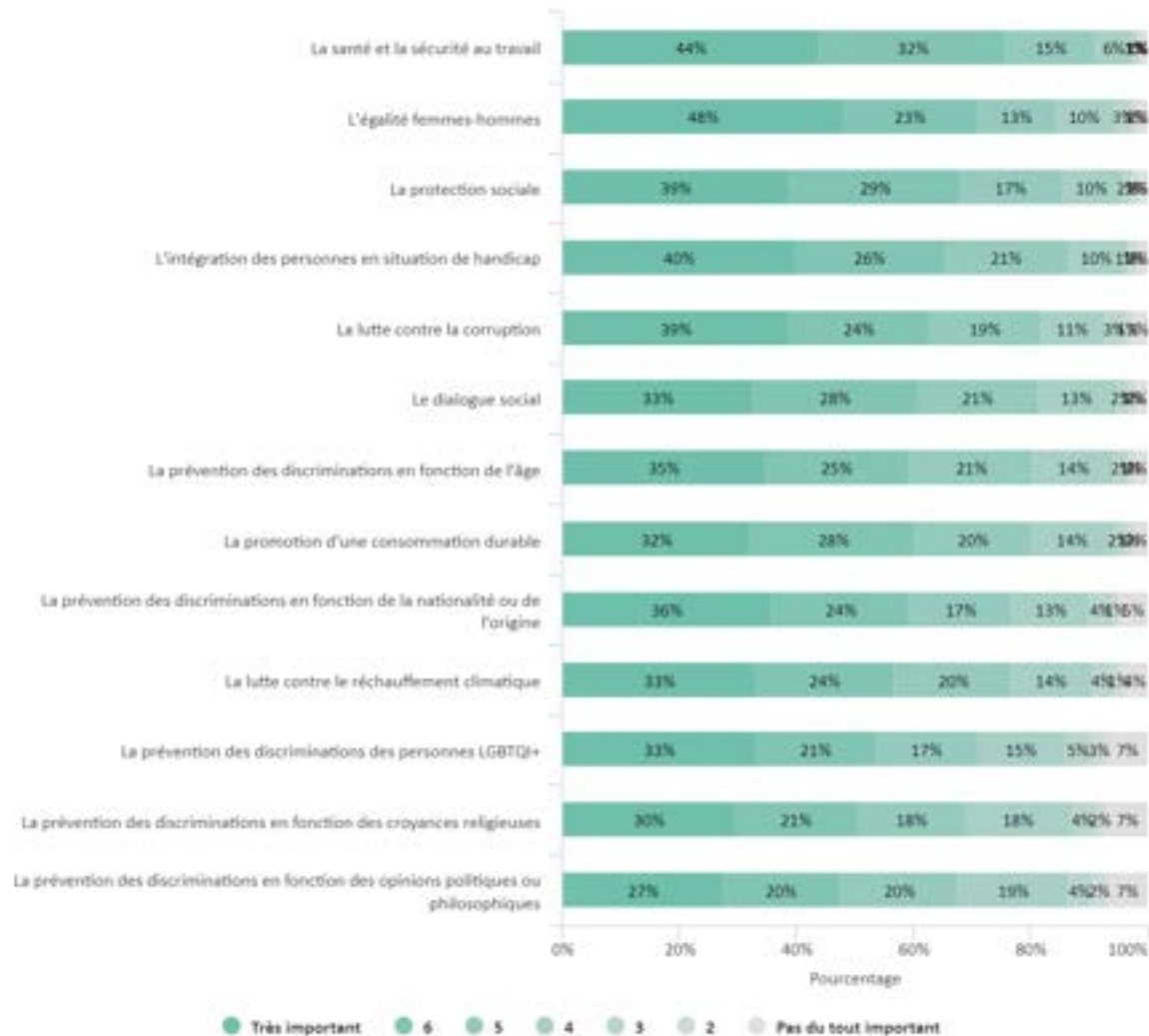


Enquêtes parents d'élèves, lycéen·nes, étudiant·es

Thématiques RSE privilégiées : santé et sécurité des salarié·es, égalité femmes-hommes et protection sociale

Thématiques RSE – Lycéen·nes

Quelle importance accordez-vous à chacune de ces thématiques sociales et environnementales ?



Thématiques RSE – Etudiant·es

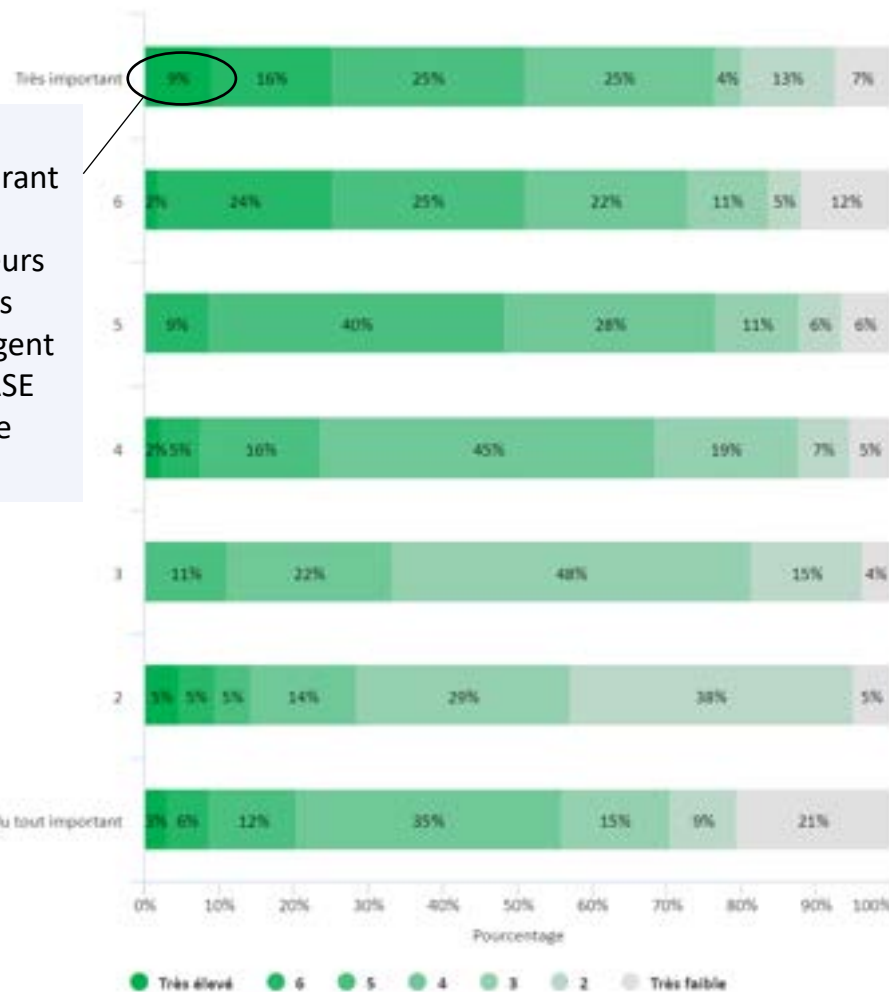
Quelle importance accordez-vous à chacune de ces thématiques sociales et environnementales ?



L'effort RSE du secteur bancaire : jugé globalement élevé par celles et ceux qui accordent le plus d'importance à la RSE

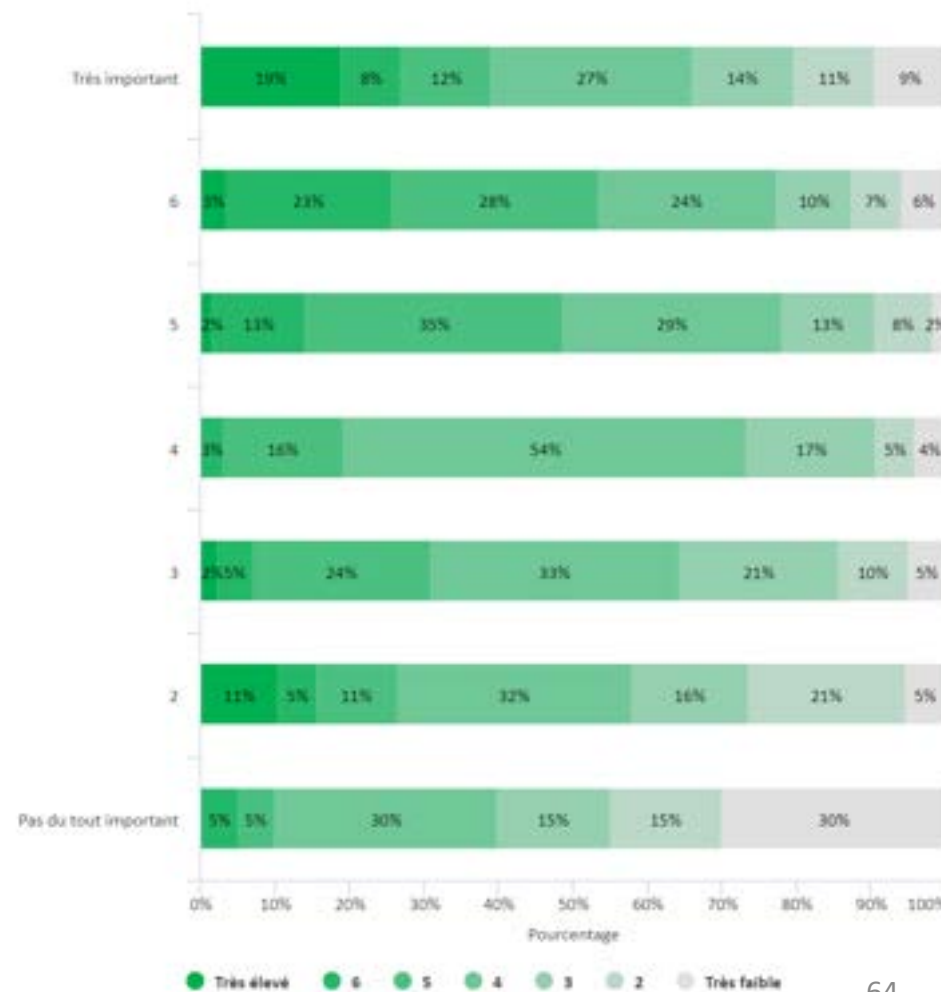
Perception RSE Banque – Lycéen·nes

Croisement : L'impact social et environnemental des secteurs et des métiers est-il un facteur important dans votre choix d'orientation professionnelle ? / Comment percevez-vous le niveau d'engagement du secteur bancaire en matière de RSE ?



Perception RSE Banque – Etudiant·es

Croisement : L'impact social et environnemental des secteurs et des métiers est-il un facteur important dans votre choix d'orientation professionnelle ? / Comment percevez-vous le niveau d'engagement du secteur bancaire en matière de RSE ?



Satisfaction – Actif·ives 25-54 ans

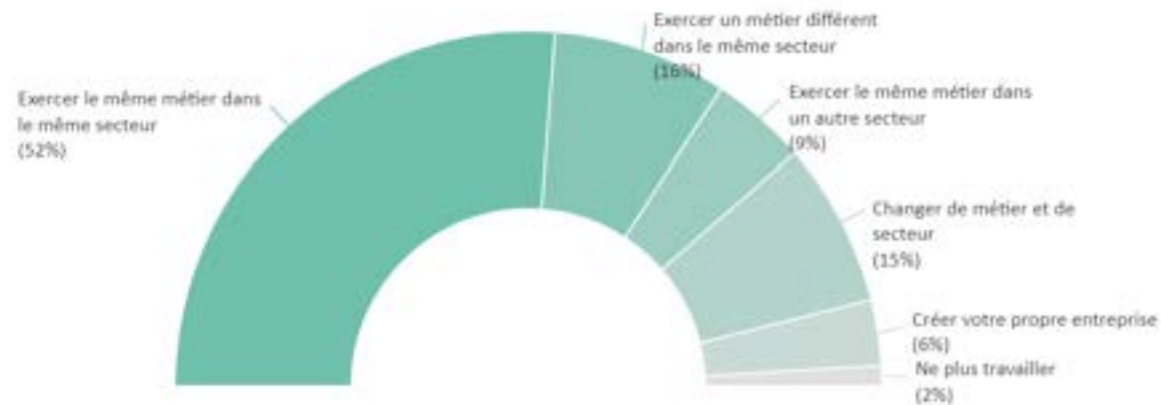
Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?



Un quart des actif·ives envisage de changer de secteur d'ici 3 ans, pour améliorer leur rémunération et leurs horaires

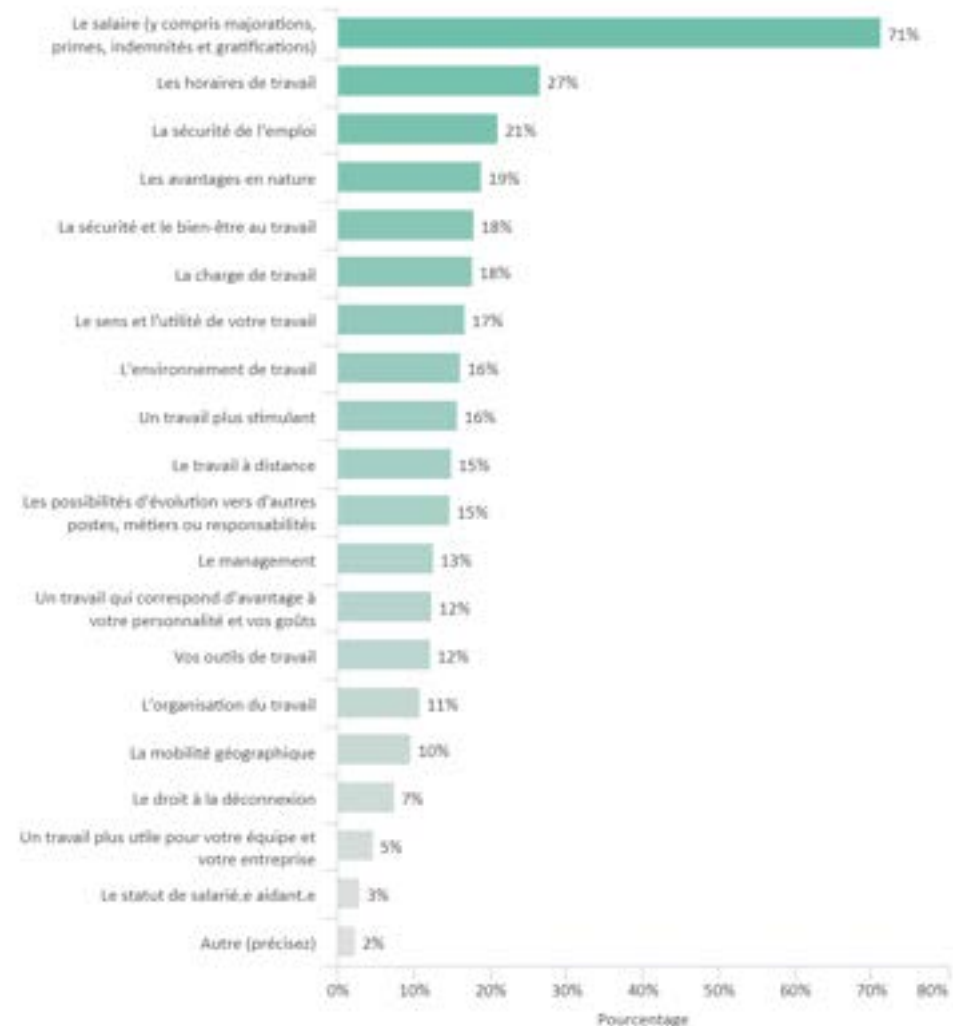
Projection à 3 ans – Actif·ives 25-54 ans

Dans 3 ans, vous pensez :



Améliorations souhaitées – Actif·ives 25-54 ans

Dans quels domaines, en priorité, souhaiteriez-vous que votre situation professionnelle s'améliore ?
(Sélectionnez jusqu'à 5 domaines prioritaires)



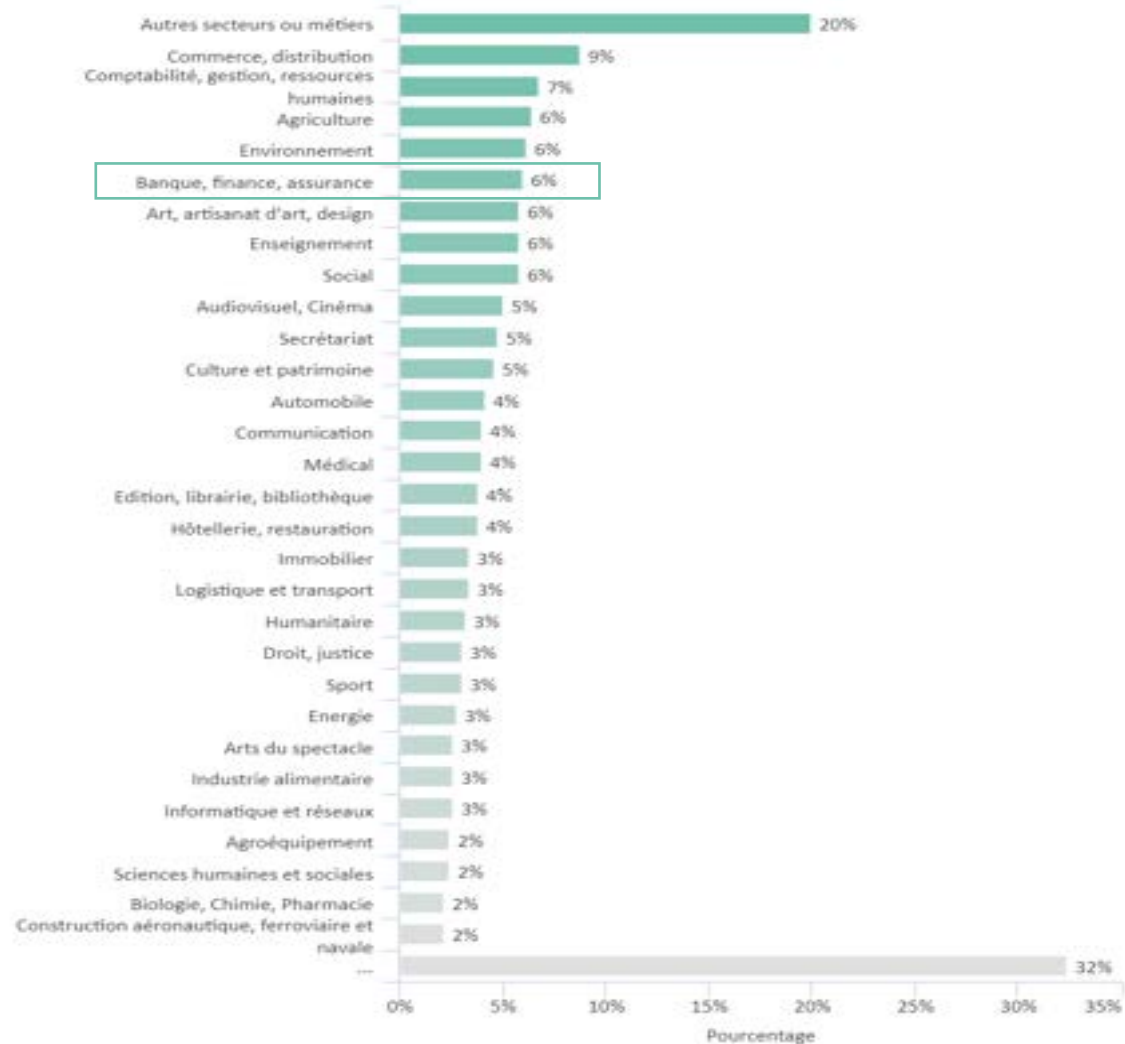


Enquêtes Actif·ives de 25 à 54 ans

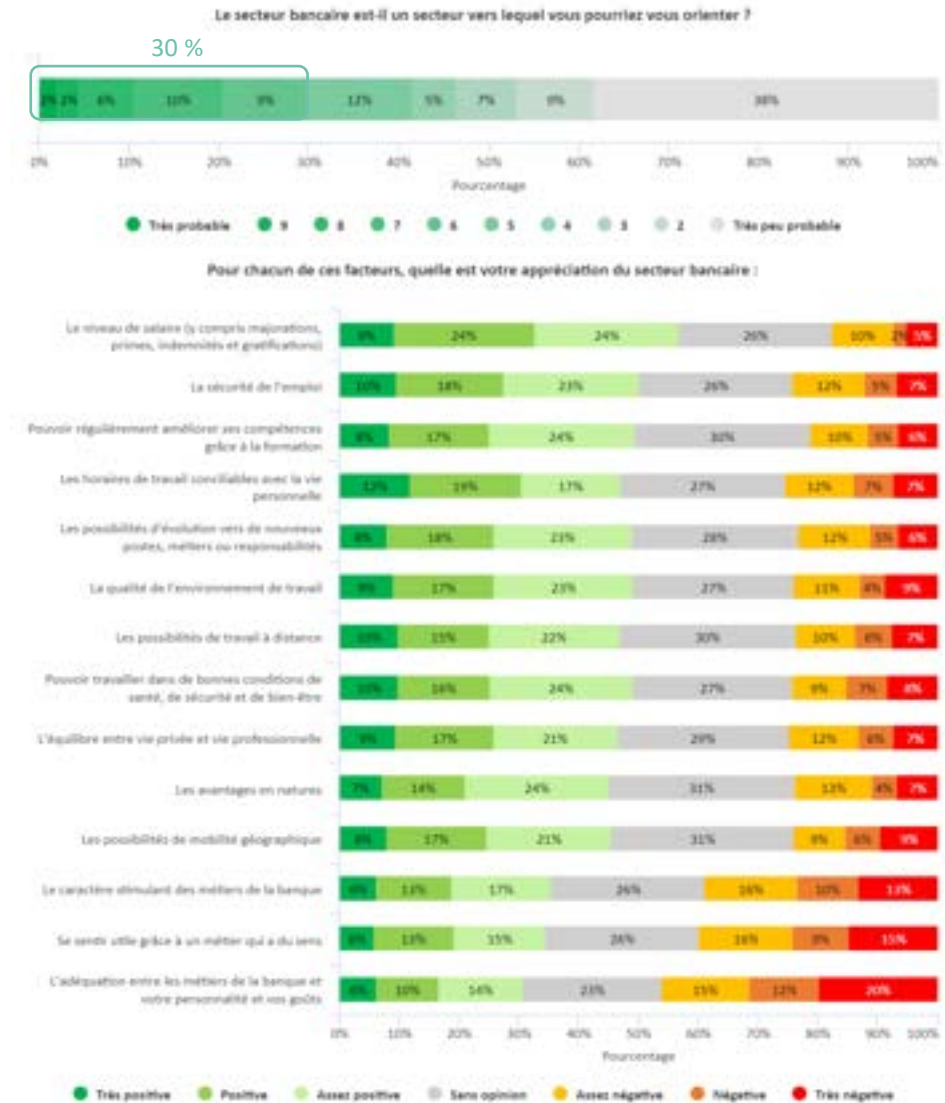
La Banque parmi les secteurs envisageables, avec comme atout numéro #1 le niveau des salaires du secteur

Secteurs possibles – Actif·ives 25-54 ans

Vers quel(s) secteur(s) pourriez-vous vous réorienter ?



Perception Banque – Actif·ives 25-54 ans

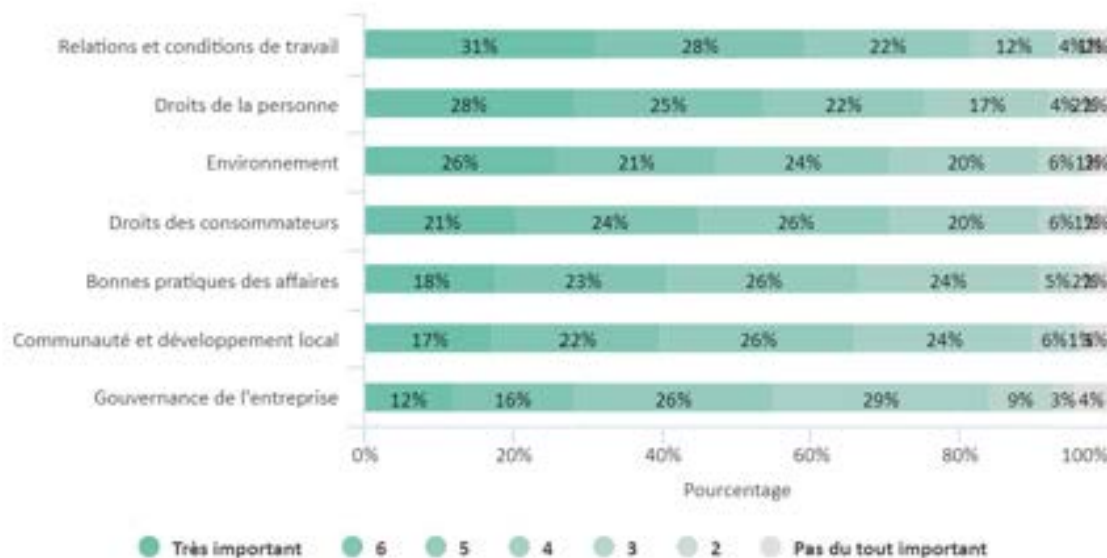


Perception RSE – Actif·ives 25-54 ans

L'impact social et environnemental des secteurs et des métiers est-il un facteur important dans vos choix d'orientation professionnelle ?



La responsabilité sociale des entreprises (RSE) englobe 7 questions centrales. Quelle importance accordez-vous à chacune de ces questions ?



Thématiques RSE – Actif·ives 25-54 ans

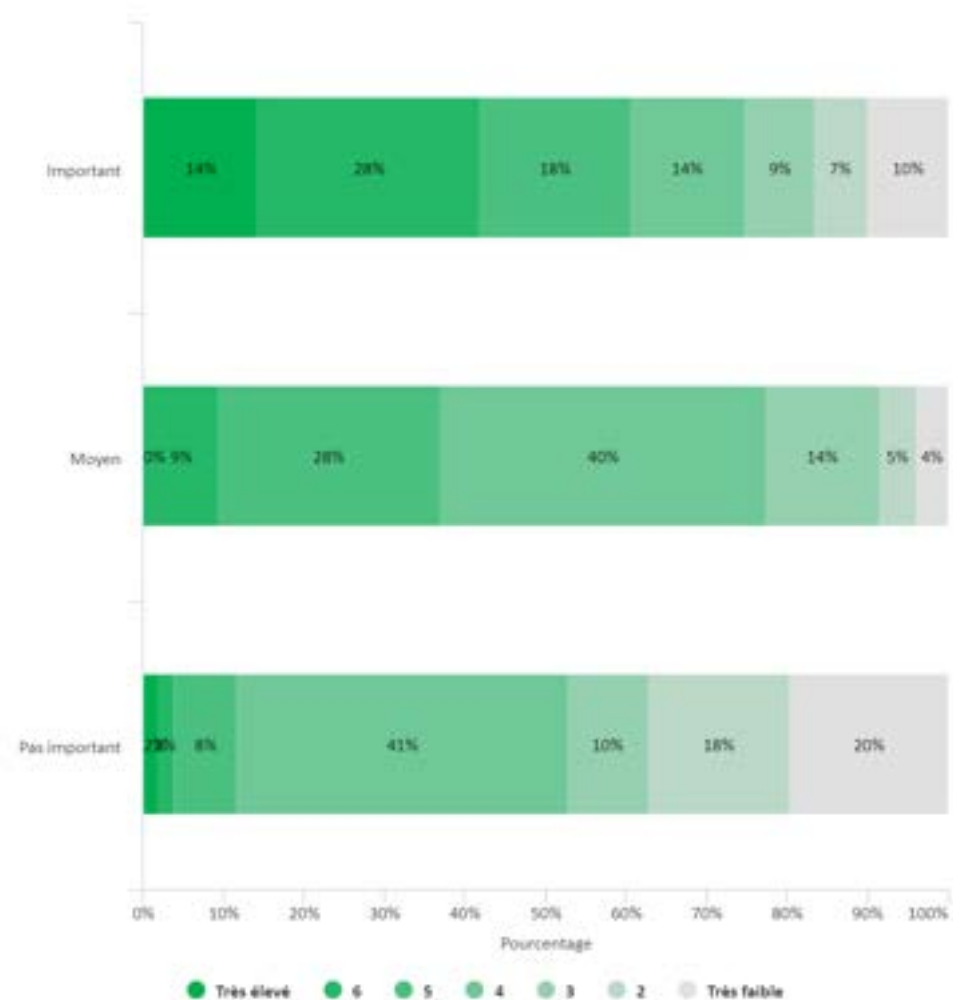
Quelle importance accordez-vous à chacune de ces thématiques sociales et environnementales ?



L'effort RSE du secteur bancaire : jugé globalement élevé par celles et ceux qui accordent le plus d'importance à la RSE

Perception RSE Banque – Actif·ives 25-54 ans

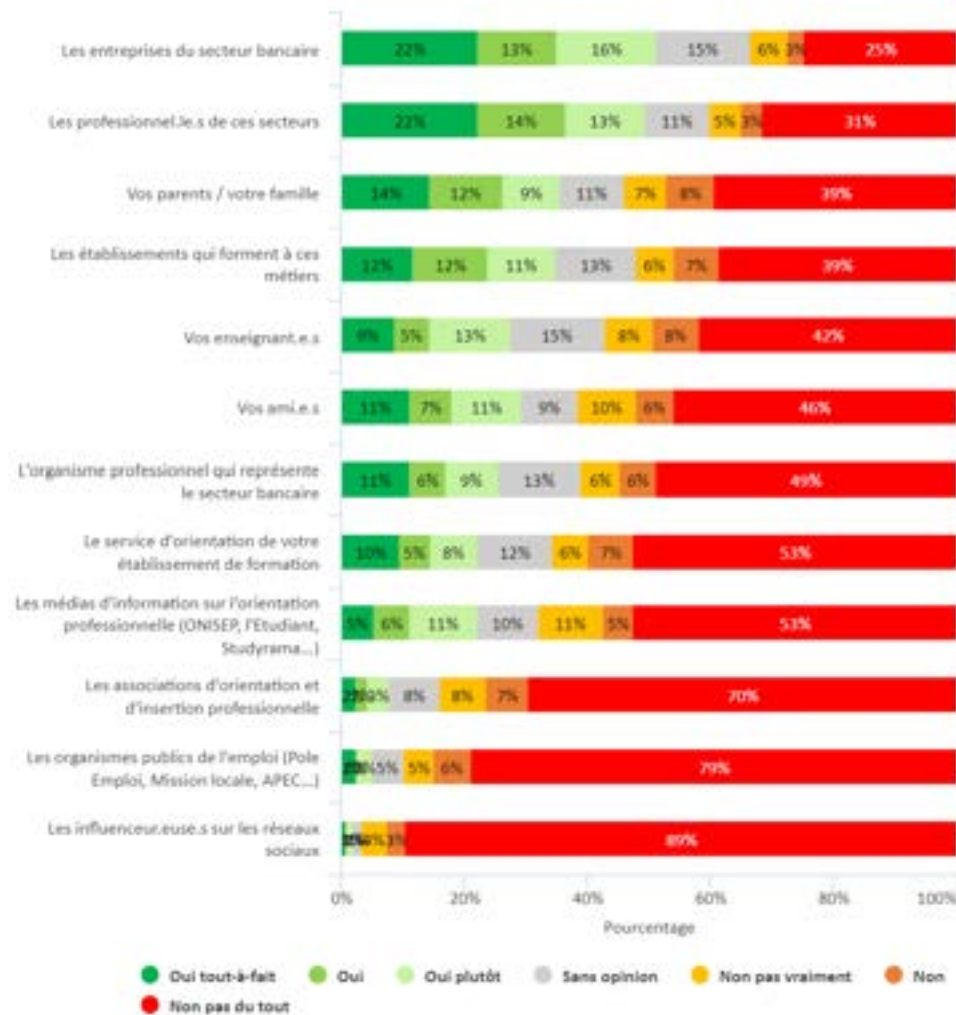
Croisement : L'impact social et environnemental des secteurs et des métiers est-il un facteur important dans vos choix d'orientation professionnelle ? / Comment percevez-vous le niveau d'engagement du secteur bancaire en matière de RSE ?



Les banques jouent un rôle de vitrine décisif pour le secteur, notamment grâce à l'espace recrutement de leur site Web

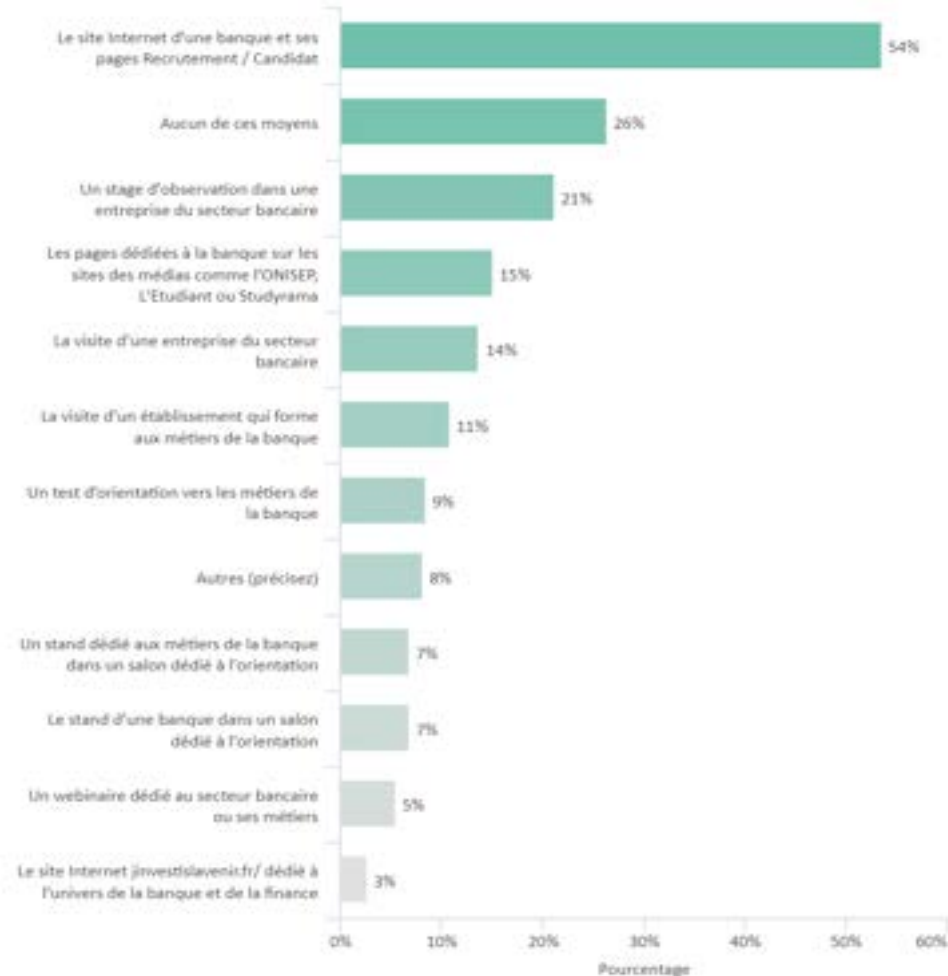
Sources les plus marquantes – Alternant·es

Ces personnes et organisations ont-elles été utiles pour vos recherches sur le secteur de la banque ou ses métiers ?

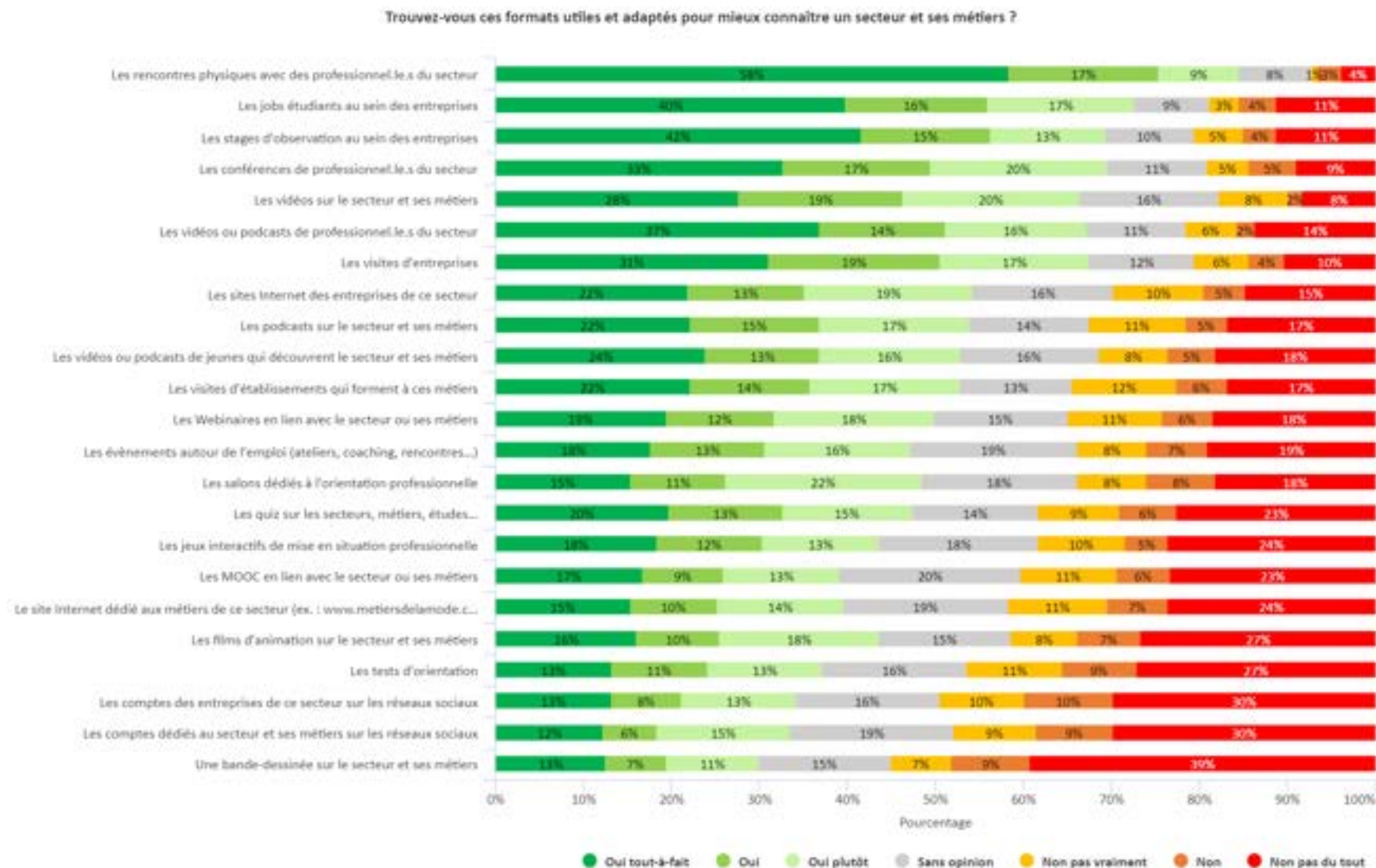


Dispositifs d'attractivité Banque – Alternant·es

Certains de ces moyens de découvrir des métiers de la banque vous ont-ils aidé à opter pour votre alternance dans la banque ?

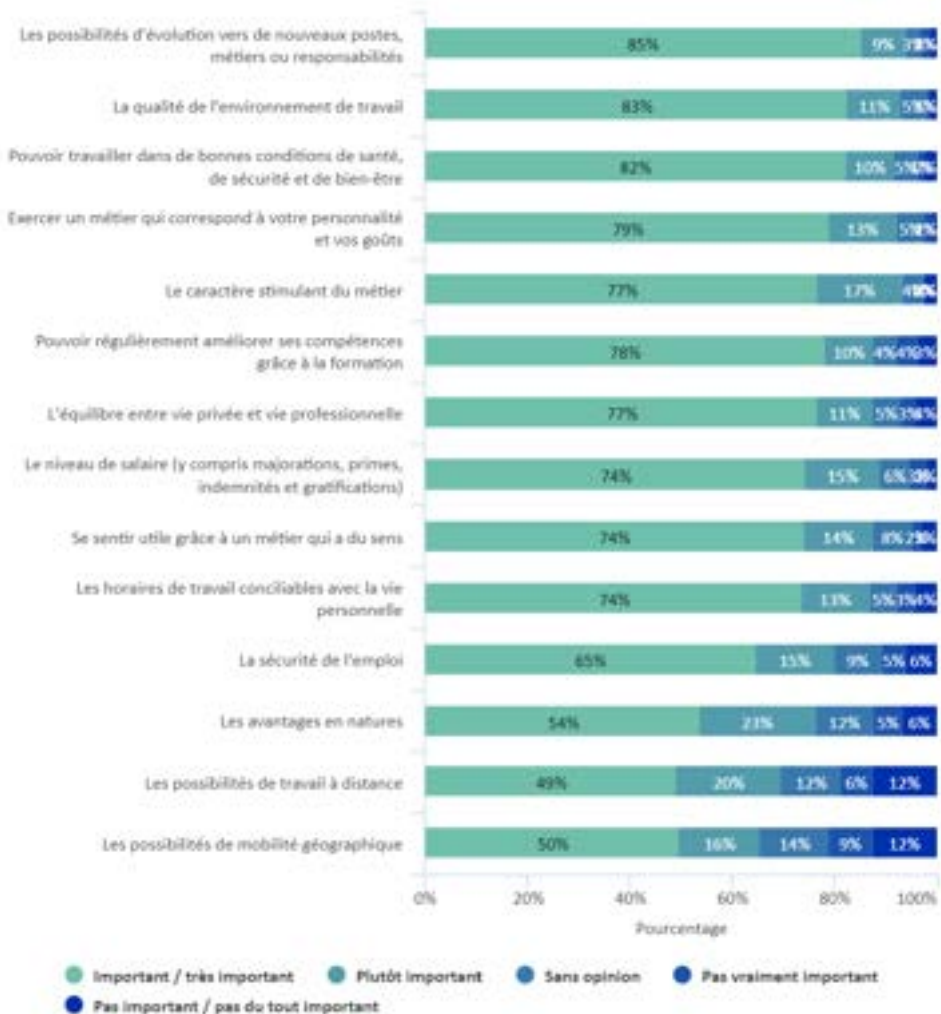


Formats utiles et adaptés - Alternant.es



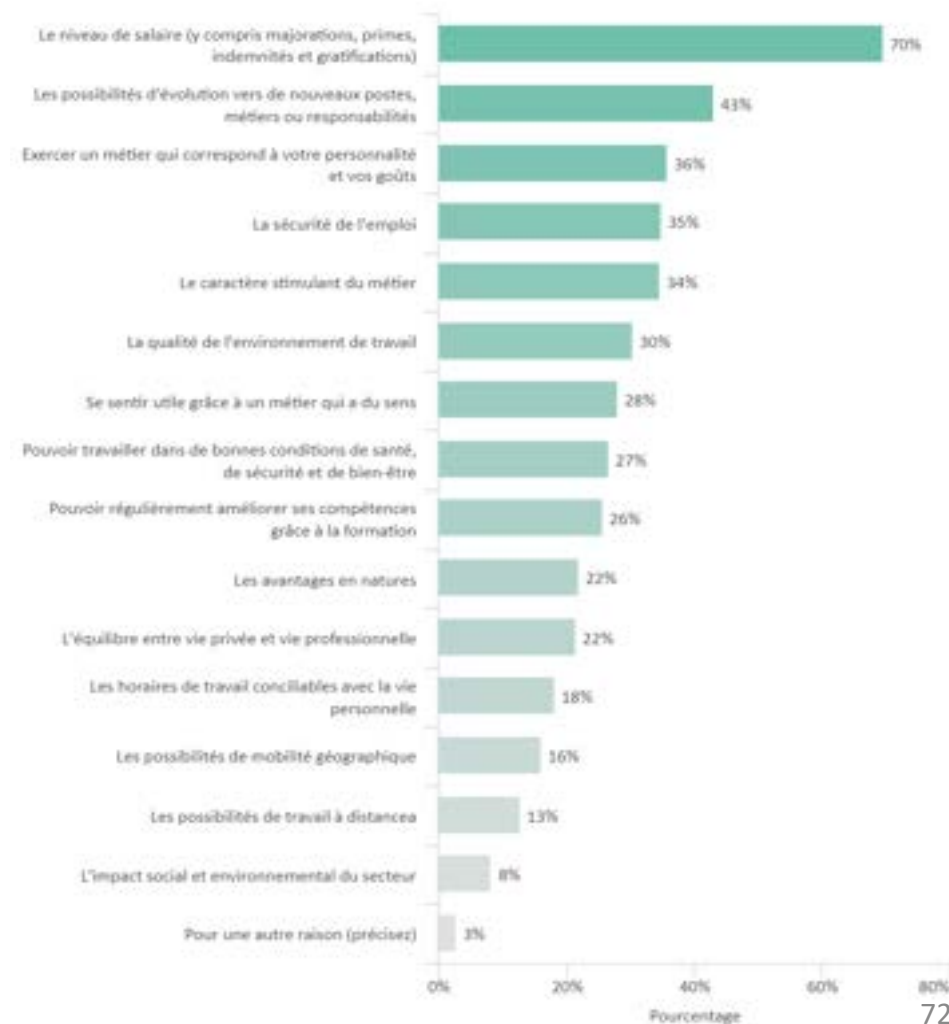
Facteurs orientation – Alternant·es

Quelle importance accordez-vous à chacun des facteurs suivants pour votre orientation vers un métier ou un secteur ?



Atouts des métiers de la Banque – Alternant·es

Quels facteurs ont joué dans votre choix de vous orienter vers la Banque ? (Sélectionnez jusqu'à 3 facteurs)



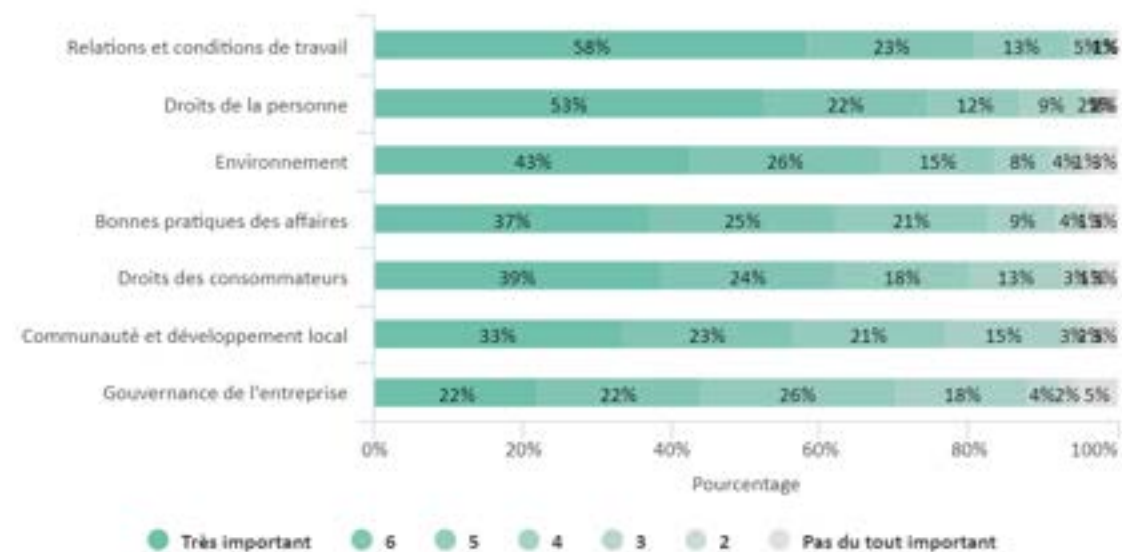
Sujets RSE prisés : relations & conditions de travail, santé & sécurité et lutte contre les différentes formes de discrimination

Perception RSE – Alternant·es

L'impact social et environnemental des secteurs et des métiers est-il un facteur important dans votre choix d'orientation professionnelle ?



La responsabilité sociale des entreprises (RSE) englobe 7 questions centrales. Quelle importance accordez-vous à chacune de ces questions ?



Thématiques RSE – Alternant·es

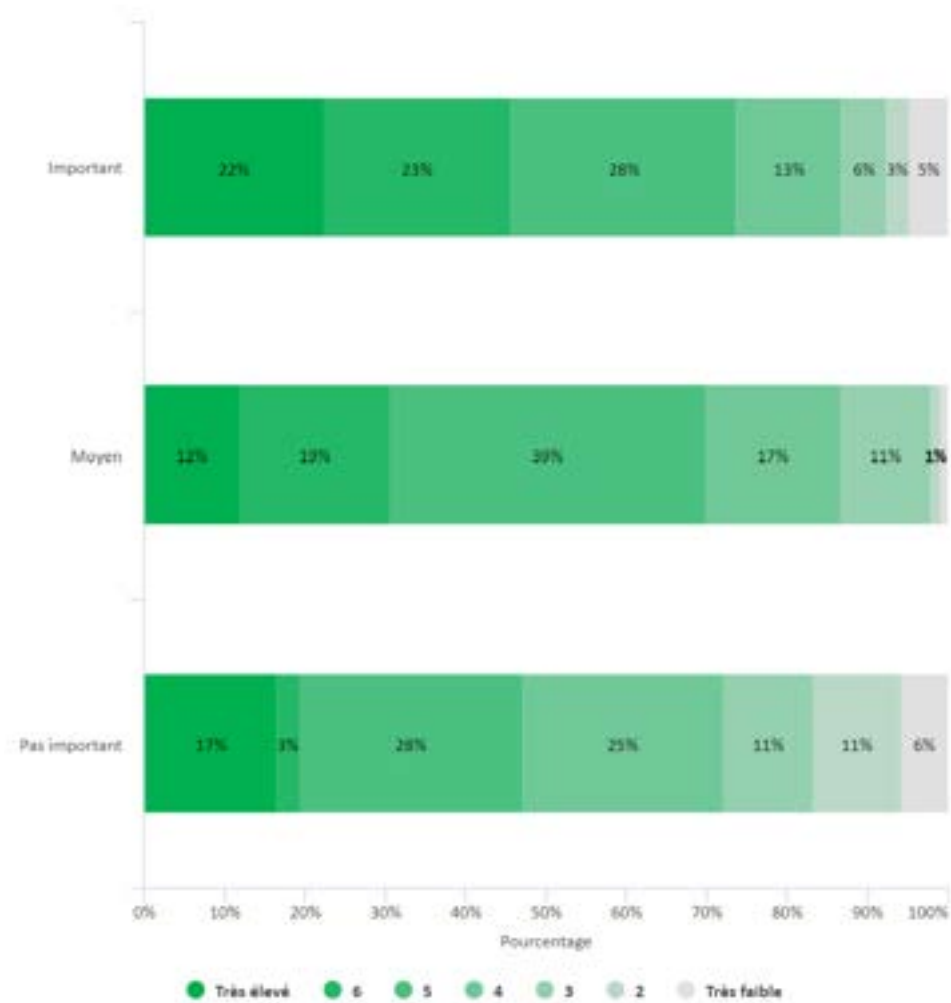
Quelle importance accordez-vous à chacune de ces thématiques sociales et environnementales ?



L'effort RSE du secteur bancaire : jugé globalement élevé par celles et ceux qui accordent le plus d'importance à la RSE

Perception RSE Banque – Actif·ives 25-54 ans

Croisement : L'impact social et environnemental des secteurs et des métiers est-il un facteur important dans votre choix d'orientation professionnelle ? / Comment percevez-vous le niveau d'engagement du secteur bancaire en matière de RSE ?





- Cartographie des actions d'attractivité de la filière
- Benchmark

3.

LES ACTIONS D'ATTRACTIVITÉ DE LA FILIÈRE ET LES ACTIONS INSPIRANTES DES AUTRES SECTEURS



3.1 Cartographie des actions d'attractivité de la filière

Synthèse des résultats

Les actions cartographiées ciblent en priorité les publics les plus proches du marché de l'emploi, avec comme objectif n°1 de recruter

- **Le secteur pourrait communiquer d'avantage vers les publics plus jeunes, lycéen·nes et collégien·nes**, notamment par le biais des acteurs représentant la branche (OPCO et AFB).
- **La promotion de certains métiers, la lutte contre les stéréotypes et la promotion de la mixité peuvent être renforcés sur l'ensemble des publics.**
- **Des zones de communication ciblées sont à développer sur des publics en particulier :**
 - Renforcer l'alternance, auprès des salarié·es des autres secteurs désireux d'une reconversion mais également des apprentis eux-mêmes, susceptibles de se spécialiser.
 - Renforcer la diversité, auprès des lycéen·nes, des étudiant·es du supérieur, des apprenti·es mais également des enseignant·es.
 - Promouvoir la RSE du secteur, auprès des jeunes les plus proches du marché du travail (lycéen·es, étudiant·es du supérieur, apprenti·es et jeunes diplômé·es).

Des actions qui s'appuient principalement sur le digital et sur l'incarnation par des salarié·es du secteur

- Du simple verbatim à la véritable interview d'un·e salarié·e, en passant par les réseaux d'ambassadeur·rices et le mentorat, les acteur·rices de la branche ont compris l'enjeu de l'authenticité des témoignages et de l'identification des publics à de vraies personnes.
- **La taille des réseaux de personnes représentant les entreprises et le secteur sera cruciale pour toucher un public le plus large possible.**

Les entreprises du secteur ont déjà choisi d'utiliser le discours RSE comme levier d'attractivité majeur

- Mécénat, fondations et participation à des programmes et chartes sont souvent mis en avant.
- **La communication sur les résultats concrets de ces initiatives peut s'avérer cruciale**, sans quoi celles-ci pourraient être perçues comme insuffisantes au regard des enjeux qui traversent la société.

Méthodologie

Rappel des objectifs

- **Etablir un panorama des actions d'attractivité** menées par les acteurs du secteur bancaire dont celles basées sur la promotion de la RSE
- **Etudier les actions de sensibilisation des publics à la RSE et l'utilisation de la RSE au service de la marque employeur** dans le secteur bancaire

Une méthodologie en 3 étapes

Etape 1 : Constitution du corpus d'actions

Constitution d'un échantillon d'actions à partir d'une sélection de sources :

- Recherches documentaires sur les sites recrutement de 9 banques + ESB
-> ont été retenus les messages les mieux exposés par l'éditeur du site.
- Entretiens avec des responsables marque employeur et RSE de 9 banques + ESB
- Documents fournis par Atlas (Bilan des actions 2021) et l'AFB

Etape 2 : Qualification des actions dans une base de données

- Saisie des actions dans une base de données
- Qualification des actions à partir de référentiels et définitions conventionnels : Publics ciblés, axes stratégiques, objectifs visés, questions RSE adressées, échelons géographiques, métiers valorisés, catégories et types d'actions
-> Chaque action peut avoir plusieurs cibles, objectifs et types d'actions.

Etape 3 : Production d'analyses

- Répartition des actions par axes stratégiques, publics ciblés, objectifs, types d'action
- Analyse croisée des cibles et objectifs afin d'identifier les zones de communication à renforcer



Le travail de cartographie comporte une part d'interprétation dans le recensement des actions et leur classement. L'utilisation de règles et référentiels ne peut prévenir à 100 % ce phénomène. Les résultats ont été interprétés en tenant compte de ce biais possible, recoupé avec l'analyse des entretiens individuels et confronté à l'expérience des parties prenantes du projet d'étude.

Liste des 136 actions cartographiées 1/4

	NOM DE L'ACTION	PORTEUR
Entreprises	#1jeune1solution	BNP Paribas
	#WoGiTechWomen & Girls in Tech	BNP Paribas
	Altern'Up	BNP Paribas
	B-SCHOOL BY BNP PARIBAS, NOTRE CFA	BNP Paribas
	ENVIE DE PRENDRE PART AU CHANGEMENT ?	BNP Paribas
	Favoriser l'emploi et l'insertion des personnes handicapées	BNP Paribas
	Fondation BNP PARIBAS	BNP Paribas
	Groupe de communautésBNP Paribas PRIDEBNP Paribas MixCityBNP Paribas AbilityBNP Paribas CulturAll	BNP Paribas
	Job preview	BNP Paribas
	Labellisation AFNOR Diversité/Egalité	BNP Paribas
	L'ascenseur	BNP Paribas
	One Million Hours to Help	BNP Paribas
	OneInThreeWomen	BNP Paribas
	POURQUOI JE REJOINDRAIS BNP PARIBAS ?	BNP Paribas
	QUE FAIT BNP PARIBAS POUR LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ?Zero net banking alliance	BNP Paribas
	#StOpE,	BPCE
	CAMPAGNE ALTERNANCE CAISSE D'EPARGNE et Banque populaire	BPCE
	Cancer@work	BPCE
	Capital Filles	BPCE
	Empreinte Diversité sur Mixity	BPCE
	Energy Observer,	BPCE
	Espace recrutement	BPCE
	In'2 Job	BPCE
	Les Elles du groupe BPCE	BPCE
	Mon alternance dans la banque	BPCE
	My Job Glasses	BPCE
	Nos métiers	BPCE
	Nos offres de stages et d'alternance	BPCE
	Nos quartiers ont des talents	BPCE
	Notre CFA Le Campus BPCE	BPCE
	Partenaire Premium des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024	BPCE
	Concours : Innove ta banque !	BPCE
	Agenda Rencontres Salons et forums	CA CIB

Liste des 136 actions cartographiées 1/n

Entreprises	Bienvenue sur le site carrière de Crédit Agricole CIB	CA CIB
	FRED	CA CIB
	Hackathon de La chaire Fintech de l'Université Paris Dauphine	CA CIB
	Mois de la Diversité	CA CIB
	Paroles de collaborateurs	CA CIB
	Partenariat avec La chaire Fintech de l'Université Paris Dauphine	CA CIB
	PotentiEllesRéseaux Mixité	CA CIB
	Recrutement IT	CA CIB
	Recrutement JOBIJOBA	CA CIB
	Recrutement LinkedIn	CA CIB
	Cité de la Réussite	HSBC
	Climate Solutions PartnershipLes Ilots d'Avenir	HSBC
	Climate Solutions PartnershipSols Vivants,	HSBC
	Golf, HSBC BWF WORLD TOUR (Rugby)HSBC BWF WORLD TOUR (Badminton)	HSBC
	Nos talents, Nos emplois	HSBC
	Recherchez et postulez à des emplois chez HSBC en France	HSBC
	Réseaux	HSBC
	Suivez-nous sur LinkedIn pour planifier votre prochaine aventure professionnelle	HSBC
	VIE	HSBC
	Charte de la diversité	ING
	Hello Handicap	ING
	Inclusiv'Day	ING
	Opening	ING
	Projet SUNS	ING
	Rejoignez nous	ING
	Un recrutement de valeurs	ING
	Banque citoyenne	La Banque Postale
	Club de l'Initiative contre l'exclusion bancaire	La Banque Postale
	Découvrir nos offres d'emploi	La Banque Postale
	Découvrir tous nos pôles métiers	La Banque Postale
	Employeur citoyen	La Banque Postale
	Entreprise à mission	La Banque Postale
	Ici, vous allez vous étonner	La Banque Postale
	Job board stage et alternance	La Banque Postale

Liste des 136 actions cartographiées 1/n

Entreprises	L'Ecole de La Banque Postale et du Réseau labellisée Lucie 26000	La Banque Postale
	L'Envol, le campus de La Banque Postale	La Banque Postale
	La Banque Postale signe la charte de l'Institut national du cancer	La Banque Postale
	Nos engagements citoyens	La Banque Postale
	Nos engagements en faveur de l'inclusion bancaire et de la clientèle en situation de fragilité financière	La Banque Postale
	Objectif : Zéro carbone	La Banque Postale
	Travailler à La Banque Postale ? Ce sont elles et eux qui en parlent le mieux	La Banque Postale
	Charte de la parentalité et monoparentalité	LCL
	Entreprises Adaptées et ESAT	LCL
	Fondation LCLProgramme Solidaire	LCL
	Handiformabanes	LCL
	Job de vacances en banque	LCL
	LC'elles	LCL
	LCL Recrute	LCL
	Les résilientes Partenariat avec Emmaüs Alternatives	LCL
	Ma ville, notre idéal »	LCL
	MyLCL Learning	LCL
	Recrutement avec Indeed	LCL
	Soutenir les créations d'entreprises solidaires avec France Active	LCL
	Tour de France masculin et féminin	LCL
	5 Principes directeurs de l'ONU contre la discrimination des personnes LGBTI+ dans le monde du travail	SOCIETE GENERALE
	AGISSONS POUR QUE LE HANDICAP INVISIBLE N'EN SOIT PLUS UN	SOCIETE GENERALE
	Charte Entreprises et Handicap	SOCIETE GENERALE
	Classement Equileap	SOCIETE GENERALE
	FONDATIONSOCIÉTÉ GÉNÉRALE	SOCIETE GENERALE
	Groupe de communautés	SOCIETE GENERALE
	IT4Girls	SOCIETE GENERALE
	job teaser - meet the expert	SOCIETE GENERALE
	Nous recrutons	SOCIETE GENERALE
	Outils de matching	SOCIETE GENERALE
	Pacte de l'ONU concernant l'autonomisation des femmes,	SOCIETE GENERALE
	World Rugby 2023	SOCIETE GENERALE
	La journée pro bono ou la mission ponctuelle	Société générale
	Le mentorat	Société générale

Liste des 136 actions cartographiées 1/n

Entreprises	Prix interne de l'efficacité environnementale	Société générale
	Zero net banking alliance	Société générale
	Indices de satisfaction au travail	SOCIETE GENERALE / BNP PARIBAS
	Fresque du climat	Société générale / BPCE
Acteurs de l'orientation	Accessibilité des formations aux personnes en situation de handicap	ESbanque
	ALTERNANCE – PARTICIPEZ AUX COJOBING, EN PARTENARIAT AVEC L'OPCO ATLAS !	ESbanque
	Campus numérique	ESbanque
	JPO Alternance Campus Ile-de-France	ESbanque
	Me former en Occitanie	ESbanque
	Pourquoi L'ESBanque ?	ESbanque
	SUIVEZ-NOUS	ESbanque
	Témoignages	ESbanque
	Tous les jobs dating Alternance	ESbanque
	Trouvez votre formation en alternance	ESbanque
Branche / secteur	Session d'information sur les métiers bancaires avec l'APEC	AFB
	Programme each One	AFB / ING
	Programme Déclics sportifs	AFB / LCL / ING
	Fiches métiers pour salons et jinvestislavenir.fr	Branche / secteur
	Réalisation de vidéos et diffusion	Branche / secteur
OPCO	@OrientationAtlas sur Tiktok	OPCO Atlas
	Apprentiscène 2022 au théâtre Marigny	OPCO Atlas
	Campagne « Demain, c'est nous »	OPCO Atlas
	Chaine Youtube J'investis l'avenir	OPCO Atlas
	Cojobing le salon virtuel pour trouver une alternance dans la Banque et la Finance	OPCO Atlas
	Communauté d'ambassadeurs Atlas	OPCO Atlas
	Job Booster Day au Stade de France	OPCO Atlas
	L'Aventure des métiers Salon de l'Etudiant	OPCO Atlas
	La Station A à l'Aventure des métiers	OPCO Atlas
	Live Instagram : découvrez la banque et la finance	OPCO Atlas
	Salon Jeunes d'Avenirs - Station A	OPCO Atlas
	Série "ta vie dans la banque"	OPCO Atlas
	Site orientation jinvestislavenir.fr	OPCO Atlas

La cartographie en quelques chiffres

136 actions de promotion identifiées ont été intégrées en base de données à partir d'une définition conventionnelle afin de limiter les erreurs d'interprétation par les intervenants. Les résultats présentés par la suite portent donc sur cet échantillon de 136 actions.



136 actions menées
sur la période 2021-2022



12 porteurs
différents



110 actions
portées par 9 banques



10 actions
portées par l'ESB



18 actions portées
par l'OPCO Atlas ou l'AFB

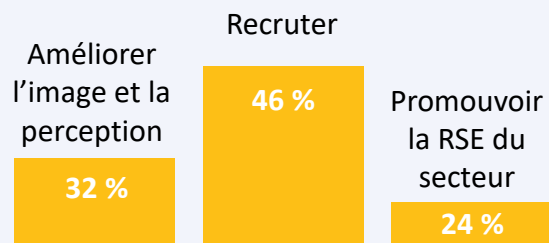
95 %

des actions s'inscrivent
dans une stratégie d'attractivité

40 %

des actions ressortent d'objectifs
de fidélisation

3 objectifs visés prioritairement
par ces actions



Les 3 principaux publics
les plus touchés



Principales catégories
d'action portées



Le recrutement et l'amélioration de l'image du secteur ressortent comme priorités de la branche

Chaque action répond à un ou plusieurs axes stratégiques et un ou plusieurs objectifs référents.

95 %

des actions s'inscrivent
dans une stratégie d'attractivité

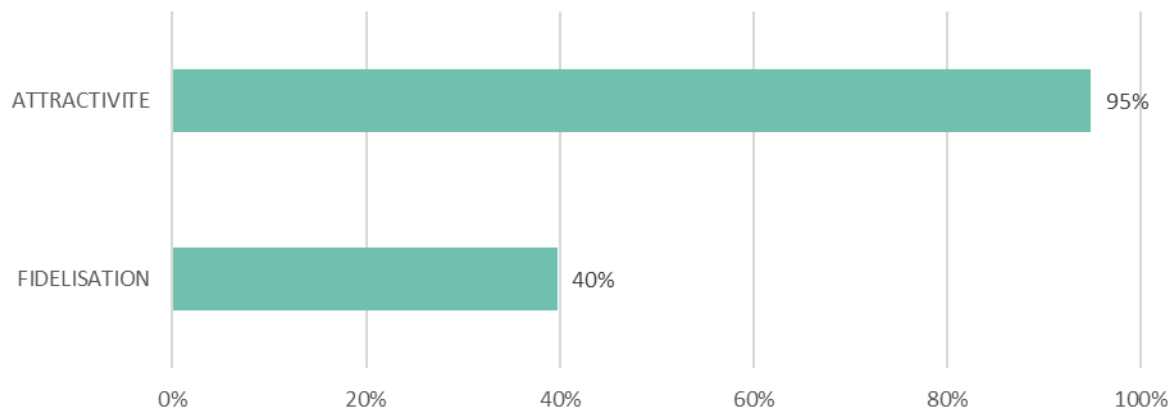
40 %

des actions ressortent d'objectifs de
fidélisation

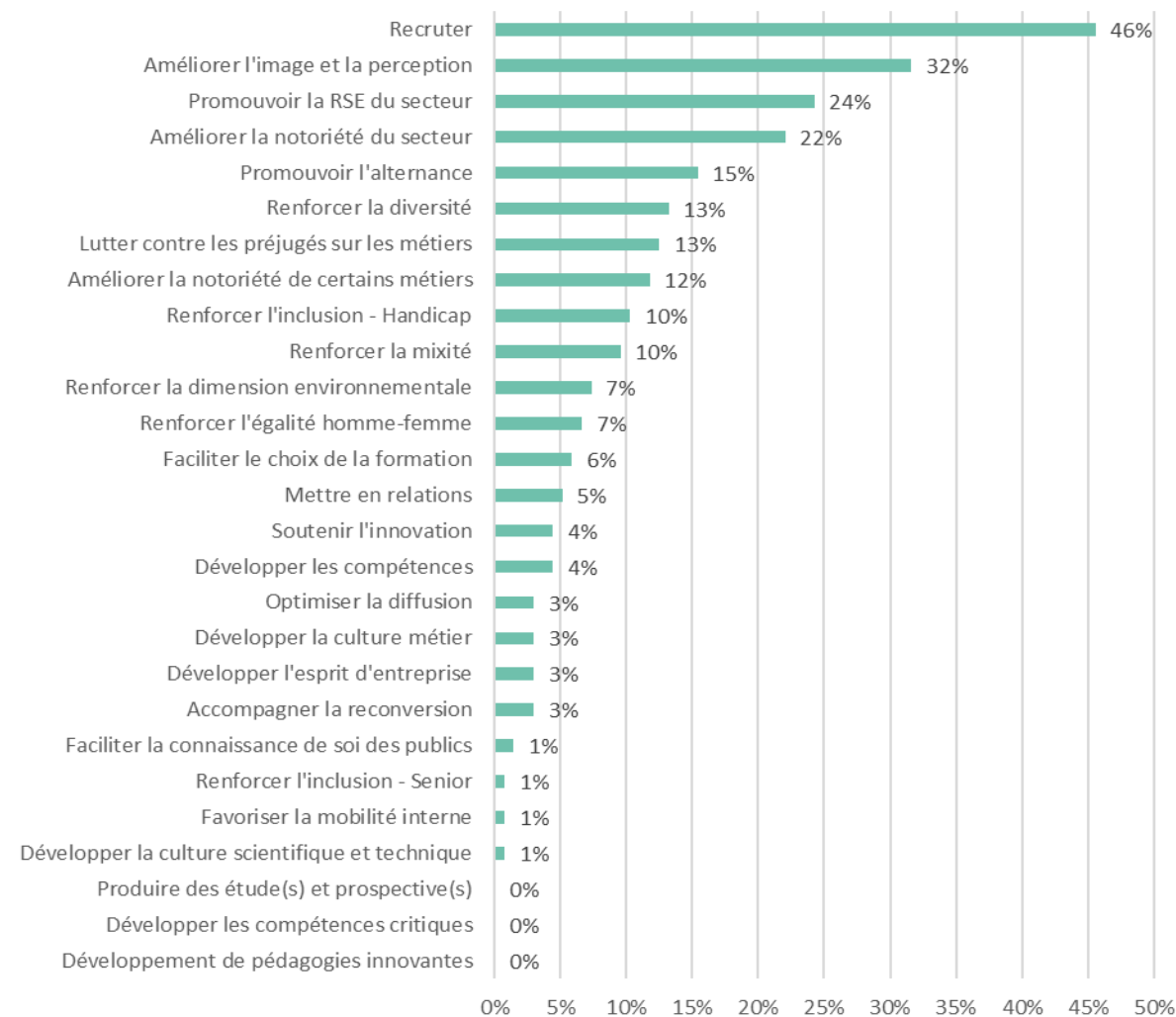
5 objectifs visés prioritairement :

1. Recruter
2. Améliorer l'image et la perception
3. Promouvoir la RSE du secteur
4. Améliorer la notoriété du secteur
5. Promouvoir l'alternance

Classement des actions par axes stratégiques



Classement des actions par objectifs référents



Les actions ciblent principalement les jeunes en fin de cursus et ceux proches de leur premier emploi



- Les actions sont **principalement orientées vers les publics bien avancés dans leur cursus de formation** : les étudiant·es Post-bac à **76 %**, notamment ceux de la Banque à **74 %**, suivi des apprenti·es à **65 %**.



- Parmi les actifs, **les salarié·es en reconversion (61 %) et les jeunes diplômé·es (58 %)** sont particulièrement ciblé·es.



- 32 %** des actions ciblent les **lycéen·nes** et **24 %** les **collégien·nes**.



- De façon transverse, les **publics féminins et les personnes en situation de handicap** font l'objet d'une attention particulière avec **12 et 10 %** des actions.

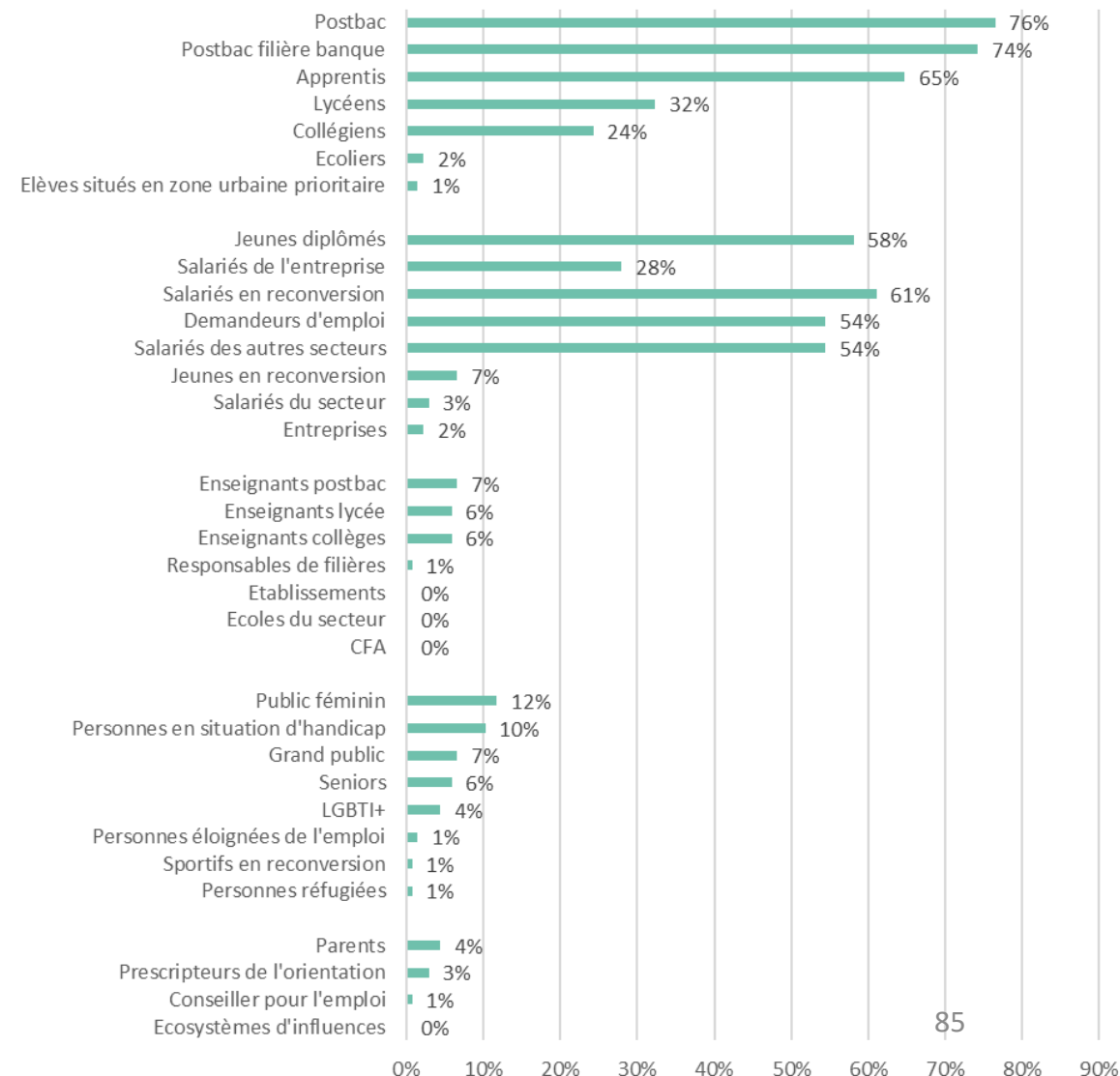


- Les prescripteur·trices principal·es sont assez faiblement ciblé·es : **enseignant·es** entre **6 et 7 %**, **parents** **4 %**.



Une grande proportion des actions (73 sur 136) étant identifiées sur les sites de recrutements des plus grandes entreprises du secteur bancaire, certaines cibles sont naturellement surreprésentées (postbac y compris filière banque, apprentis, jeunes diplômé·es, salarié·es des autres secteurs et en reconversion, demandeur·es d'emploi).

Classement des actions par publics ciblés



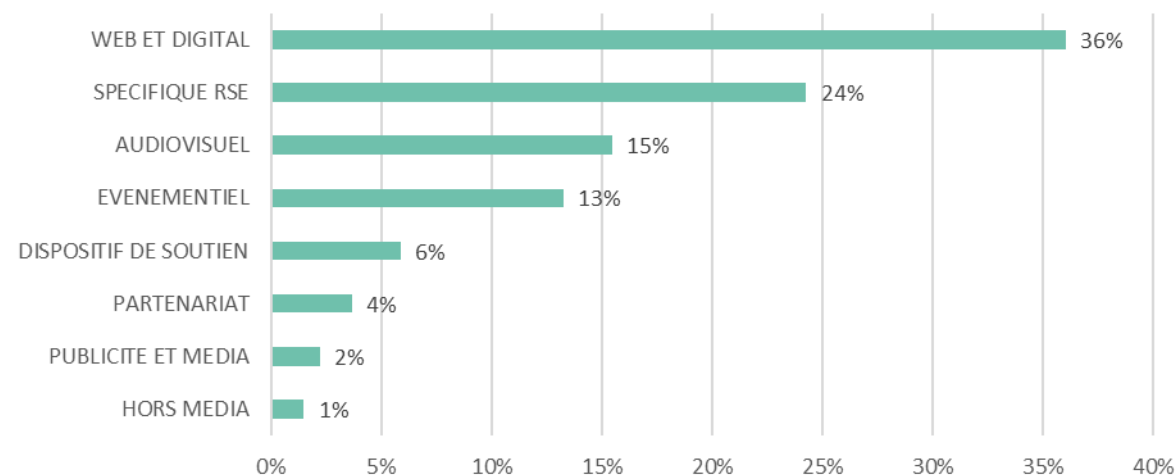
Les témoignages et le sujet RSE, leviers les plus couramment utilisés par les acteurs de la branche

La catégorie Web et Digital et les outils Site Web et Job board ressortent naturellement, car le recensement est orienté d'abord vers les sites recrutement des banques. La branche utilise un large éventail de catégories d'action.

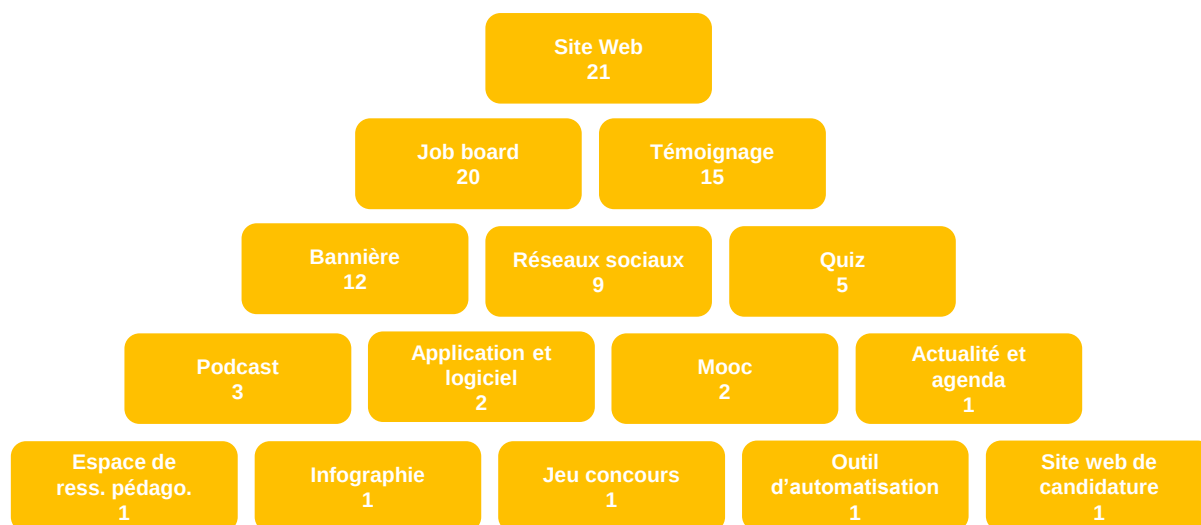
Les témoignages occupent une place importante dans la valorisation des métiers (Testimony au cœur de 15 actions). L'incarnation par des professionnels, des ambassadeurs et des mentors permet l'identification / projection des publics.

La valorisation des actions RSE ressort comme levier important de promotion des marques employeurs et des métiers de la Banque. **La branche valorise ce qui est entrepris** – notamment à travers le mécénat et les chartes & engagements – davantage que les résultats ou bénéfices de ces initiatives (Classement / Indice / Prix au cœur de 2 actions seulement).

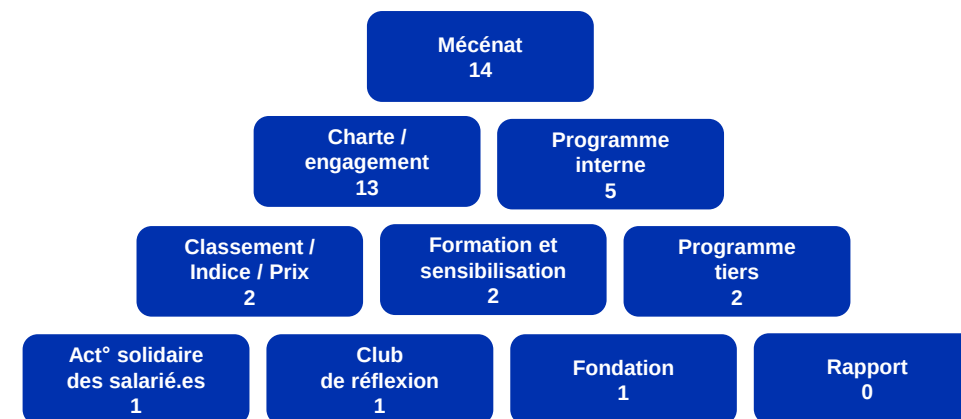
Classement des actions par catégories



Typologies et nombres d'actions digitales



Typologies et nombres d'actions spécifiques RSE



Cartographie des actions



Des opportunités de communication à renforcer ou à développer par cible et objectif

Le tableau suivant permet de mesurer le poids relatif de chaque objectif dans l'ensemble des actions ciblant un public. Il est ainsi possible d'identifier des **opportunités de communication à renforcer par la branche**. Les chiffres indiqués en vert (par exemple 100%) soulignent que **l'objectif cible de façon cohérente son public**.

Clé de Lecture : 46% des actions ciblant les postbac ont notamment pour objectif de recruter.

Cibles	Postbac	Postbac filière banque	Apprentis	Lycéens	Collégiens	Jeunes Diplômés	Salariés de l'entreprise	Salariés en reconversion	Demandeurs d'emploi	Salariés des autres secteurs	Enseignants	Public féminin	Personnes en situation d'handicap	Poids moyen objectifs
Poids moyen cibles	76%	74%	65%	32%	24%	58%	28%	61%	54%	54%	7%	12%	10%	
Recruter	46%	46%	41%	36%	30%	46%	11%	49%	43%	43%	22%	44%	57%	46%
Promouvoir l'alternance	17%	16%	10%	16%	15%	5%	0%	10%	4%	4%	33%	0%	0%	15%
Améliorer la notoriété du secteur	20%	20%	22%	30%	27%	20%	39%	19%	22%	22%	33%	13%	29%	22%
Améliorer l'image et la perception	35%	35%	38%	57%	67%	33%	26%	31%	35%	35%	78%	25%	21%	32%
Améliorer la notoriété de certains métiers	13%	13%	13%	25%	27%	6%	0%	6%	7%	7%	78%	6%	0%	12%
Lutter contre les préjugés sur les métiers	13%	13%	15%	25%	30%	9%	0%	8%	9%	9%	78%	13%	14%	13%
Promouvoir la RSE du secteur	22%	23%	26%	20%	27%	24%	53%	23%	26%	26%	44%	31%	57%	28%
Renforcer la diversité	13%	13%	15%	7%	6%	16%	24%	16%	18%	18%	0%	6%	43%	13%
Renforcer l'inclusion - Handicap	7%	7%	8%	5%	3%	9%	16%	8%	9%	9%	0%	6%	71%	10%
Renforcer la mixité	8%	8%	9%	2%	3%	10%	24%	8%	9%	9%	0%	38%	7%	10%

Des opportunités de communication à renforcer ou à développer par cible et objectif

Des zones de communications peuvent être renforcées, certaines sont transverses à l'ensemble des publics ou presque, d'autres plus spécifiques.

3 objectifs à renforcer sur la plupart des publics

- **Améliorer la notoriété de certains métiers**

- **Lutter contre les préjugés relatifs à des métiers**

Pour ces 2 objectifs, seuls les enseignant·es, les collégien·nes et les lycéen·nes sont largement adressés. Ces objectifs méritent d'être renforcés sur les autres publics.

- **Renforcer la mixité**

Un objectif est très peu développé en dehors des salarié·es de la Banque. La lutte contre la vision genrée des métiers mérite d'être renforcée sur l'ensemble des autres publics.

Renforcer l'alternance

- **Auprès des salarié·es des autres secteurs et ceux en reconversion**, afin que les publics éligibles connaissent les dispositifs d'alternance qui rendent possible une réorientation professionnelle.

- **Auprès des apprenti·es-mêmes**, afin que les jeunes en BTS ou BUT connaissent les possibilités de spécialisation en master.

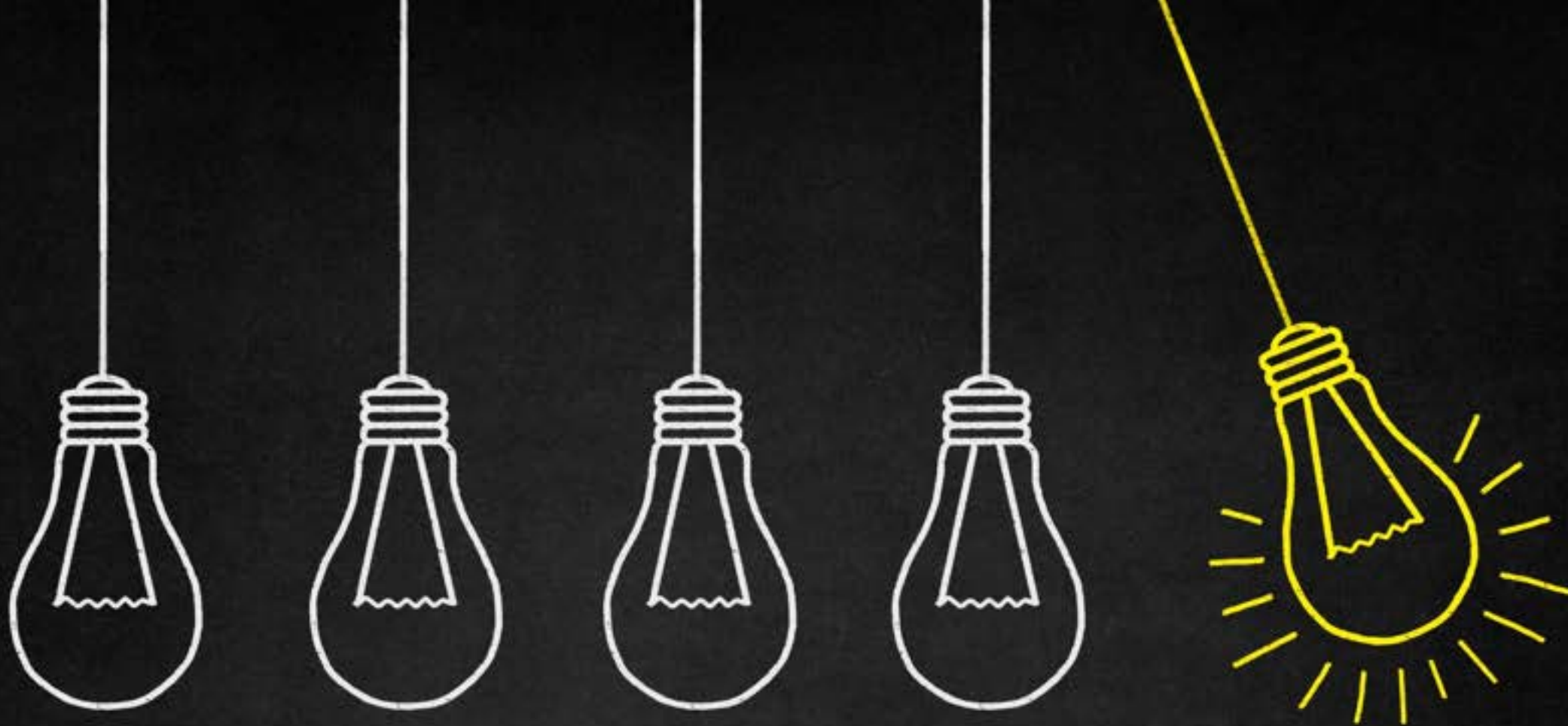
Renforcer la diversité

- **Auprès des lycéen·nes, des étudiant·es du supérieur et des apprentis**

- **Auprès de leurs enseignant·es**, dont la perception peut être biaisée du point de vue de la CSP comme du genre.

Promouvoir la RSE du secteur

- **Auprès des lycéen·nes, des étudiant·es du supérieur, des apprentis et jeunes diplômé·es**, c'est-à-dire les jeunes les plus proches du marché du travail.



3.2 Benchmark

Synthèse des résultats

Les catégories d'actions rating et concours bénéficient des meilleures audiences

Les 3 actions de type concours se classent dans le top 6 des plus fortes audiences en termes de mentions, notamment « Je filme le métier qui me plaît » qui se classe n°1.

Ce format, fortement **expérientiel**, bénéficie à la fois d'un niveau élevé d'engagement des publics jeunes et d'un effet mobilisateur de la gamification.

Les 2 actions de type « rating » se classent en 2^e et 3^e position des plus fortes audiences. Ce format consiste en la notation sociale des entreprises par leurs salarié-es et la comparaison des entreprises entre elles.

Le nom de marque et la cohérence entre le champ sémantique et l'objet de l'action d'attractivité sont 2 facteurs clé de réussite

Les actions les mieux suivies ont en commun d'être parfaitement identifiables grâce à un **nom de marque singulier** exprimant un objectif avéré.

Leur résonnance médiatique est renforcée par la cohérence de leur champ sémantique avec leur objet.

Chaque catégorie d'action a des facteurs de réussite qui lui sont propres

Rating : Choose My Company enregistre une excellente audience grâce au caractère authentique associé à la parole des collaborateurs.

Actions RSE « globales » non dédiées à une thématique spécifique : Ticket For Change se classe n°1 en termes de portée Twitter, tous formats confondus, grâce à un écosystème foisonnant et varié.

Actions de type « service et conseil en orientation » : Wilbi et My Job Glasses en tête dans cette catégorie, avec pour point commun l'incarnation par des professionnel·les, à travers des stories vidéos et le mentorat.

Actions portées sur des plateformes de RS : le tournoi e-sport Farming Simulator cumule la plus forte audience grâce à un ciblage très précis de son public et du secteur, et l'excellente notoriété du partenariat établi.

Rappel des objectifs

- **Identifier des actions d'attractivité innovantes et efficaces** en France dans d'autres secteurs, dont 5 en lien avec la RSE
- **Identifier des constantes et des enseignements**, sources de préconisations

Une méthodologie en 2 étapes

Etape 1 : Sélection des actions à étudier

16 actions de promotion des métiers ont été sélectionnées pour leur dimension inspirante et innovante, en lien avec un secteur ou des métiers et pour leur cohérence entre leur objectifs et les cibles adressées.

Etape 2 : Production de KPIs et analyse critique de chaque action

À partir d'un échantillonnage des mentions collectées sur le web et les réseaux sociaux, Melwater, outil de social listening, a permis de formaliser sous forme graphique différents KPI, complétés par des éléments de recherche documentaire. Pour chaque cas d'étude ont été renseignées les informations suivantes :

- Type d'action
- Pays
- Année de création
- Quel est le + innovation de l'action
- Nombre de mentions et mentions Twitter
- Portée Twitter
- Répartition des auteurs par genre
- Top hashtags

Définitions des KPI présentés



1,47k
mentions



1,3k
mentions



530
Auteurs Twitter
uniques



1,14M
Portée Twitter



3,63M
Impressions Twitter

concours national
radio jeunesse des prix



Mention : **Occurrence** d'un mot-clé ou d'une expression composée de plusieurs mots-clés dans une publication identifiée par Meltwater. Le volume total des mentions correspond au nombre de publications uniques dans lesquelles apparaît un mot-clé ou une expression donnée.

Mentions Twitter : **Nombre de tweets uniques** dans lesquels apparaît un mot-clé ou une expression donnée.

Auteurs Twitter uniques : **Nombre de contributeur·rices uniques** - correspondant à des pseudos Twitter - ayant mentionné un mot-clé ou une expression donnée.

Portée Twitter : **Estimation du nombre dédoublé d'abonné·es** des auteur·rices Twitter mentionnant un mot-clé ou une expression donnée. Elle permet de calculer l'audience potentielle globale de ces Tweets.

Impressions Twitter : **Somme du nombre d'abonné·es de tous les auteur·rices** qui ont tweeté, elles indiquent ainsi le nombre d'abonné·es qui ont potentiellement vu la mention.

Top 5 Mots clés : **Mots ou expressions les plus souvent mentionnés**, classés en fonction de leur fréquence d'apparition.

Top Hashtag : **Hashtags les plus souvent mentionnés**, classés en fonction de leur fréquence d'apparition.

Répartition par genre : **Pourcentage de publications masculines et féminines** calculé en fonction des tweets pour lesquels le genre de l'auteur·e a pu être déterminé.

Liste des 16 actions benchmarkées 1/2

ACTIONS	ANNEE DE CREATION	NATURE	TYPES D'ACTION
Proman en recrutement sur TikTok, Twitch, Deezer, Tinder Déjà présent sur Tiktok et sur Twitch et après un partenariat avec Tinder, le groupe d'interim poursuit ses campagnes décalées en investissant les plateformes musicales Deezer et Spotify	2020	NON RSE	Campagne d'influence
1 jeune 1 solution sur Tinder L'appli de rencontre Tinder a coopéré avec l'Etat français afin de pousser les jeunes à trouver un job d'été via la plateforme gouvernementale « 1 jeune 1 solution ».	2022	NON RSE	Campagne d'influence
Je filme le métier qui me plaît Un concours destiné à faire découvrir le monde professionnel aux élèves dès le collège en réalisant un reportage vidéo, tout en développant les compétences pour interroger et comprendre les métiers.	2007	NON RSE	Concours
Tournoi Farming Simulator Basé sur le jeu à grand succès éponyme, le tournoi proposé par le Ministère de l'agriculture a pour vocation de présenter plus en détails les différents aspects du métier, avec un accent sur la transition écologique et le bien-être animal.	2021	NON RSE	Concours
Study Advisor Conçue par des jeunes pour des jeunes, cette plateforme collaborative consacrée à l'orientation post-bac incarne le renouveau de l'information sur le sujet en mettant en lien des étudiant-es et leurs semblables	2016	NON RSE	Service et conseil en orientation
My Job Glasses Le 1 ^{er} outil de mentorat en Europe qui connecte les jeunes de 15 à 30 ans avec 52 000 professionnel·les de plus de 3 000 entreprises.	2015	NON RSE	Service et conseil en orientation
Wilbi L'application propose aux entreprises de valoriser des métiers auprès d'une audience hyper ciblée de personnes à la recherche de leur voie professionnelle. Elle permet de promouvoir des métiers en tension, mal connus ou d'avenir.	2021	NON RSE	Service et conseil en orientation
Choose My Company L'entreprise à Mission est dédiée à l'évaluation de la performance des organisations. L'objectif de la plateforme est d'améliorer et valoriser la qualité de la relation entre chacune des parties prenantes.	2011	NON RSE	Rating

Liste des 16 actions benchmarkées 2/2

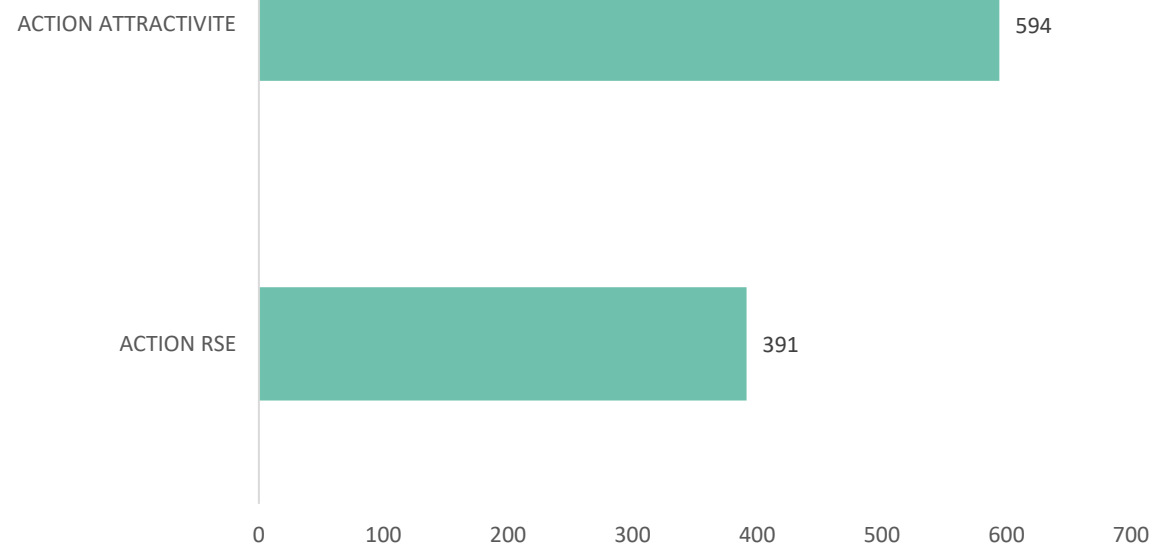
ACTIONS	ANNEE DE CREATION	NATURE	TYPES D'ACTION
Les métiers du futur Série de 60 podcasts à la rencontre de personnes inspirantes qui partagent leur parcours et leur vision du futur de leur métier, pour faire découvrir des secteurs innovants.	2021	NON RSE	Podcast
Wonderworld Série de films autour de la rencontre de projets hors du commun réalisés par des entreprises françaises de Travaux Publics et d’une nouvelle génération active, en quête de défis et de sens. Ou comment découvrir de manière immersive des métiers et des professionnels au cœur de projets grandioses	2022	NON RSE	Série de films métiers
Profession’L Salon présent sur 6 villes chaque année et destiné à accompagner toutes les femmes qui souhaitent donner un nouvel élan à leur carrière, quelle que soit leur situation.	2012	RSE	Programme de mixité
Prix du livre environnement Initiative destinée à soutenir, encourager et promouvoir les écrivains et les maisons d’édition qui concourent à la sensibilisation du grand public aux enjeux majeurs de la planète.	2006	RSE	Prix
Challenge Energic Ouvert notamment aux entreprises, le challenge vise à sensibiliser aux enjeux environnementaux, valoriser l’engagement au quotidien et rendre les collaborateur·rices acteur·rices de la politique RSE de leur entreprise dans la durée.	2016	RSE	Challenge
Positive Workplace 1 ^{er} label RSE Européen Made in France. Il permet à toutes les entreprises, quel que soit leur niveau de maturité RSE, de progresser et d’impliquer leurs principales parties prenantes dans leurs stratégies de Développement Durable	2020	RSE	Certification
Ticket For Change « École nouvelle génération pour acteurs de changement » dont l’objectif est de rendre les salarié·es et les dirigeant·es acteur·rices de la transformation positive de leur entreprise.	2014	RSE	Ecole / Formation
Tous HanScène Aujourd'hui en France, seuls 8 % des jeunes scolarisé·es en situation de handicap sont en études et parmi lesquel·les seul 1 % en bac+5, le Concours Vidéo Handicap Étudiant vise à changer la donne.	2012	RSE	Concours

Des actions d'attractivité en moyenne plus visibles, avec la notation des entreprises par ses salarié·es en #1

Les actions d'attractivité NON RSE, le « rating » et les concours ont en moyenne un nombre de mentions supérieur aux actions d'attractivité liées à la RSE.

Ce constat doit être néanmoins tempéré par la faible volumétrie des actions étudiées et une moindre durée en moyenne dans le temps des actions liées à la RSE, la plupart étant plus récentes.

Classement des actions par NATURE en moyenne de mentions



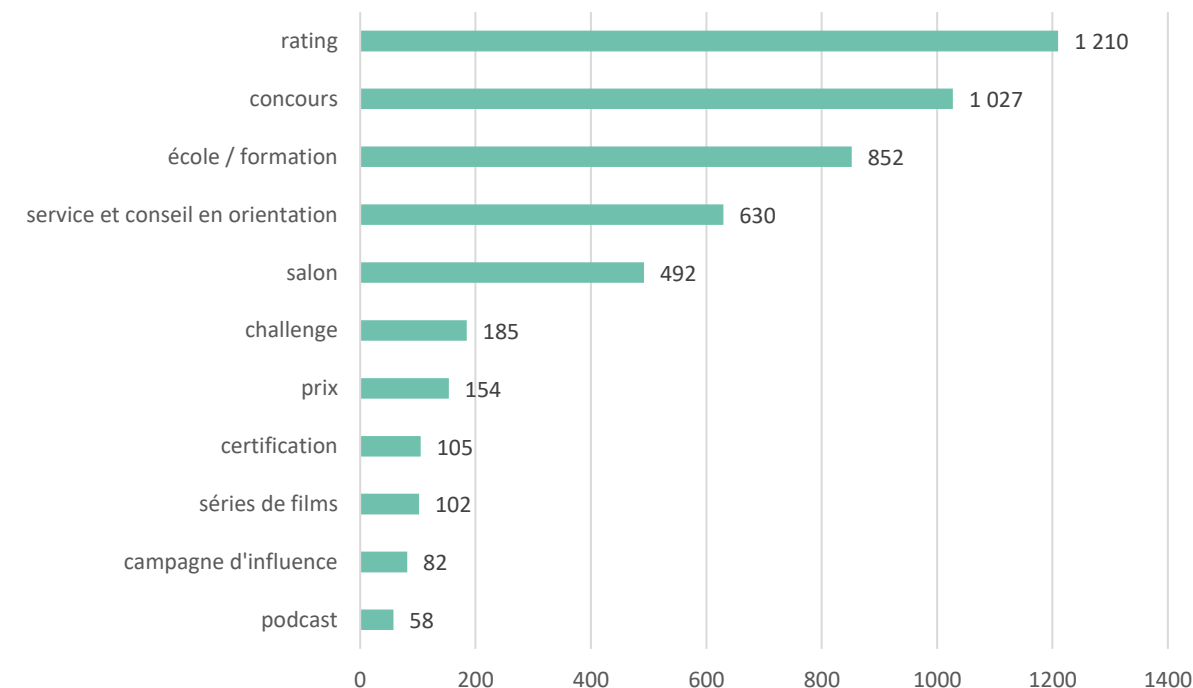
La pratique du « rating » bénéficie du meilleur niveau d'audience, en moyenne.

Ce type d'action consiste en la notation sociale des entreprises par leurs salarié·es et la comparaison des entreprises entre elles, par catégories de notation.

Les concours, fortement expérientiels, viennent en 2^{de} place, soutenus par :

- **Le niveau élevé de l'engagement des publics jeunes**, qui transmettent auprès de leur communauté les événements auxquels ils participent et les résultats obtenus.
- **L'effet mobilisateur de la gamification**, propre à ce type d'action.

Classement des types d'actions par moyennes de mentions





Longévité et régularité : recettes du succès ?

La longévité et la régularité de la communication appliquée au nom de marque d'une action non générique permettent de capitaliser sur un volume important de publications et d'améliorer mécaniquement sa notoriété.

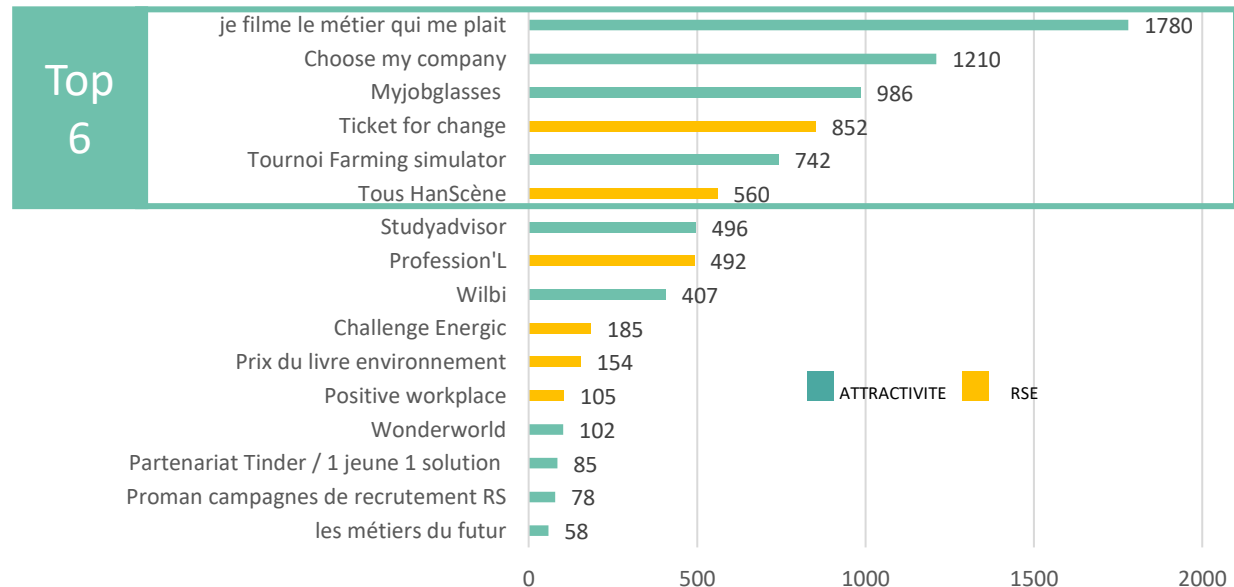
Toutes actions confondues, le concours « **Je filme le métier qui me plaît (depuis 2007)** » et la plateforme de rating « **Choose My Company (depuis 2011)** » ont été mentionnées le **plus grand nombre de fois** au cours des 12 derniers mois **par le plus grand nombre d'auteurs** sur le web et les réseaux sociaux en France. Ces actions ont en commun de figurer parmi les plus anciennes des actions étudiées.

- « **Je filme le métier qui me plaît** » (qui s'est par ailleurs enrichi avec « je filme ma formation ») est présidé à l'occasion de chaque nouvelle édition par une personnalité issue du monde du spectacle (Claude Lelouch, Danny Boon, Jean Reno...) qui donne le ton et la couleur de l'édition et génère par ailleurs un renfort d'audience. Le concours bénéficie de nombreux soutiens et d'un engagement fort (post, retweet...) de la part des 900 équipes participantes pour l'édition 2022 mobilisant ainsi les jeunes de septembre à mai. A noter qu'en 2022, seul le Crédit Mutuel a été identifié dans cette étude en tant que partenaire d'une catégorie de film, et qu'un seul film présente un métier de la Banque.
- « **Choose My Company** » propose un service original basé sur l'expression libre des collaborateurs, présentées comme authentique. Les différentes catégories de collaborateurs sont représentées : *Happy trainees* pour les stagiaires / alternant-es et *Happy at work* pour les salarié-es. Tous les sujets y compris le salaire et les conditions de travail sont abordés sans tabou. La plupart des banques participent au dispositif.
- « **My Job Glasses** », plateforme de mentorat, se positionne en 3^e place. Cette plateforme propose un service de conseil en orientation mettant en relation des jeunes et des professionnels et permet de créer une réelle proximité entre les deux parties. A noter que My Job Glasses est utilisée massivement par les services de l'armée, pour compléter leur offre de recrutement, ainsi que la plupart des banques.

2 actions RSE figurent dans ce top 6 et démontrent l'importance de construire un écosystème d'influence autour des actions :

- « **Ticket for change** » se positionne comme dispositif de formation au changement et accompagne les salarié-es et dirigeant-es qui souhaitent transformer leur organisation ou orienter leur carrière avec l'objectif d'impacter positivement la société. La notoriété est boostée par un écosystème riche de partenariats orientés RSE (exemples : La Ruche, IMPACT France, One HEART, Article 1...) et la diffusion régulière de contenus à forte valeur ajoutée pédagogique (podcasts, rencontres présentielle, événements, témoignages vidéos)
- « **TousHanScène** », concours vidéo pour la compatibilité entre handicap et études supérieures, récompense des équipes de vidéastes amateurs issus d'établissements d'enseignement supérieur et des CFA. Malgré la cible plus restreinte que Je filme le métier qui me plaît, le concours se classe en 6^e position grâce à sa forte dimension expérientielle.

Classement des actions par Mentions



Les actions interactives tendent à bénéficier d'un meilleur engagement des publics

L'expérience vécue et la gamification participent à l'engagement des publics envers une action. La pertinence et la notoriété des auteur·rices de publications viennent enfin renforcer l'audience de cette action.

Ticket for change bénéficie de la plus grande portée Twitter.

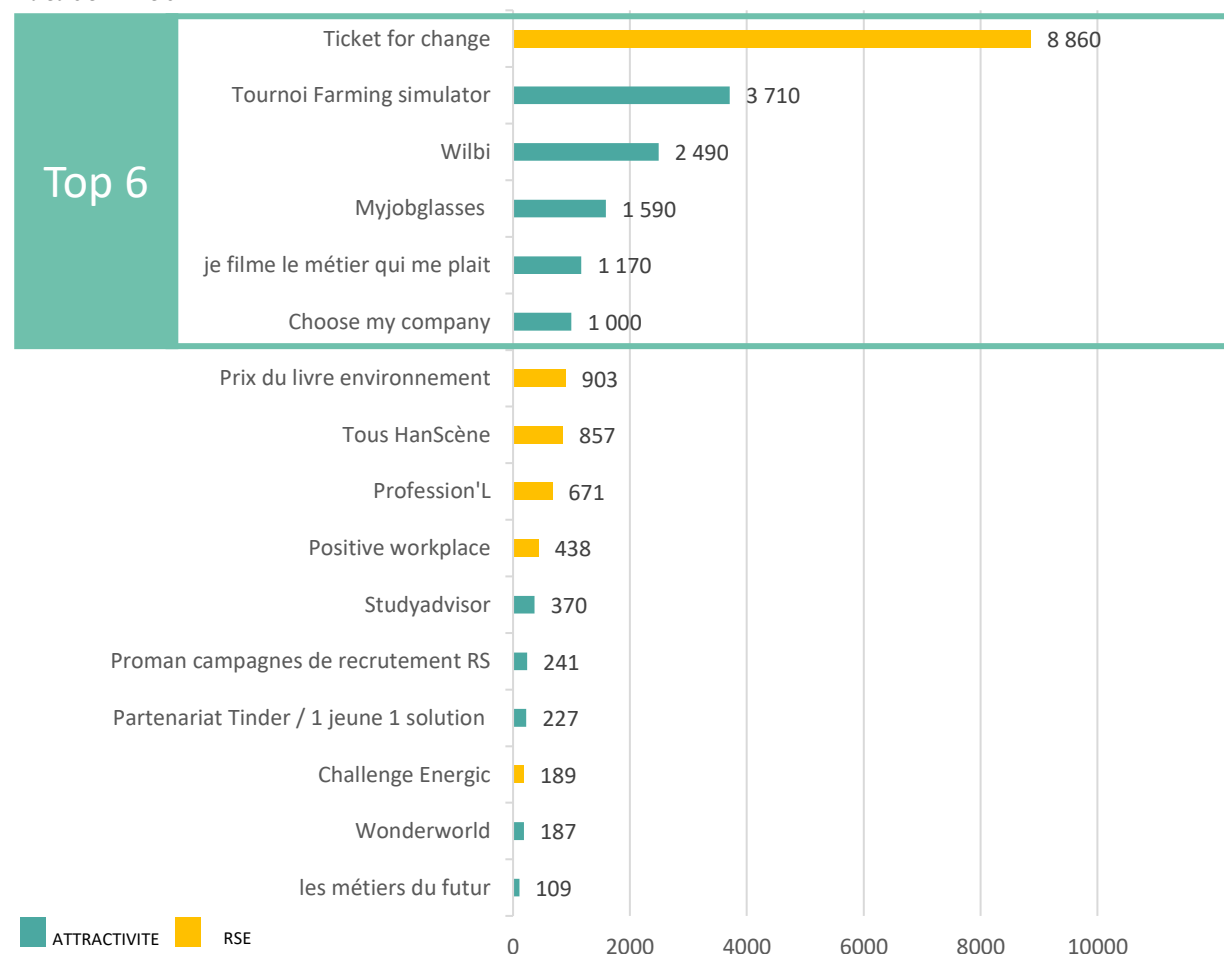
■ Le tournoi Farming Simulator se classe en 2^e position.

L'action bénéficie d'une reprise de l'information par des auteurs pertinents, en phase avec la ligne éditoriale du dispositif, qui limite ainsi le bruit médiatique. Produit par l'éditeur suisse Giant Software, Farming Simulator est un jeu commercial de simulation agricole. Il a fait l'objet de 13 éditions multiplateformes et été vendu à 30 millions d'exemplaires (source Wikipédia). Fortement participatif, le jeu est soutenu par une communauté francophone très importante de gamers composée par ailleurs d'agriculteurs. Plébiscité pour son réalisme, le jeu est considéré comme un laboratoire qui permet à de nombreuses marques de maintenir le contact avec les agriculteurs et dévoiler des nouveautés. La finale du tournoi organisée par le ministère de l'agriculture s'est déroulée sur Twitch en décembre 2021.

■ En 3^e position, l'application « Wilbi » propose à ses utilisateurs, sur le modèle d'Instagram, de suivre la story d'un professionnel pour découvrir son métier. À noter que le Crédit Agricole est présent sur l'application Wilbi à travers la story d'une conseillère clientèle particuliers.

Classement des actions par portée Twitter sur 12 mois

Valeurs en milliers



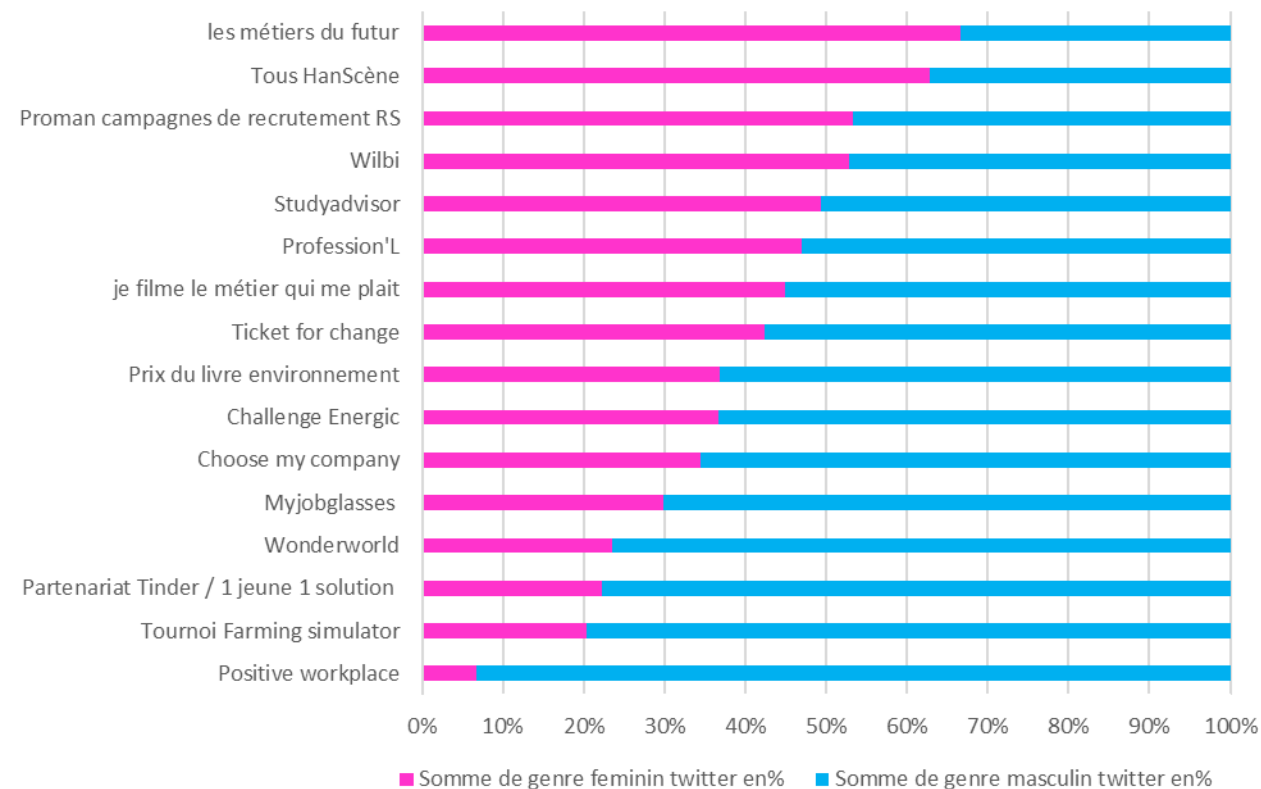
Une audience qui semble principalement portée par des auteurs masculins

Les auteurs sont majoritairement masculins (au regard des données disponibles compte tenu des politiques restrictives d'accès aux données personnelles).

Seules 4 actions sur 16 sont en effet portées en majorité par des femmes.

Les actions **Farming Simulator**, **Positive Workplace**, **Wonderworld**, **Tinder/1 jeune 1 solution** et **My Job Glasses** présentent les écarts les plus importants avec + de 70 % de mentions d'auteurs masculins.

Classement des actions par % d'autrices Twitter



Les # : un axe d'optimisation qui nécessite stratégie et coordination

Une stratégie de # coordonnée et structurée en soutien d'une campagne sociale renforce la notoriété d'une action.

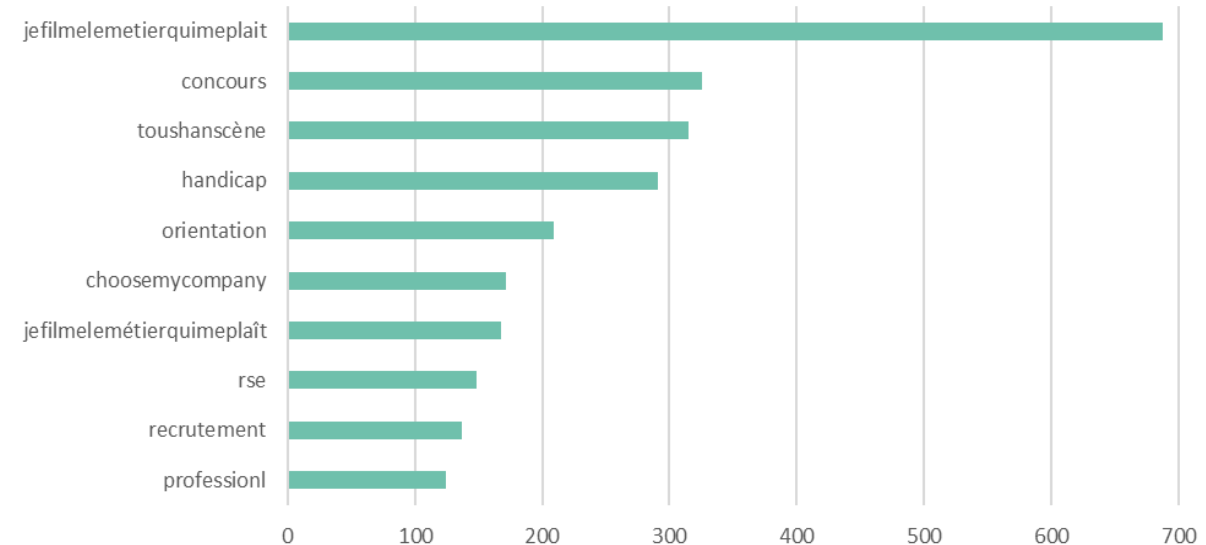
Les actions les plus anciennes bénéficient de la meilleure notoriété, comme le montre le classement des 10 premiers hashtags spécifiques à une action.

L'apparition dans ce classement des # spécifiques aux actions Je filme le métier qui me plaît et Choose My Company laisse présumer une coordination de leur usage par les communicants.

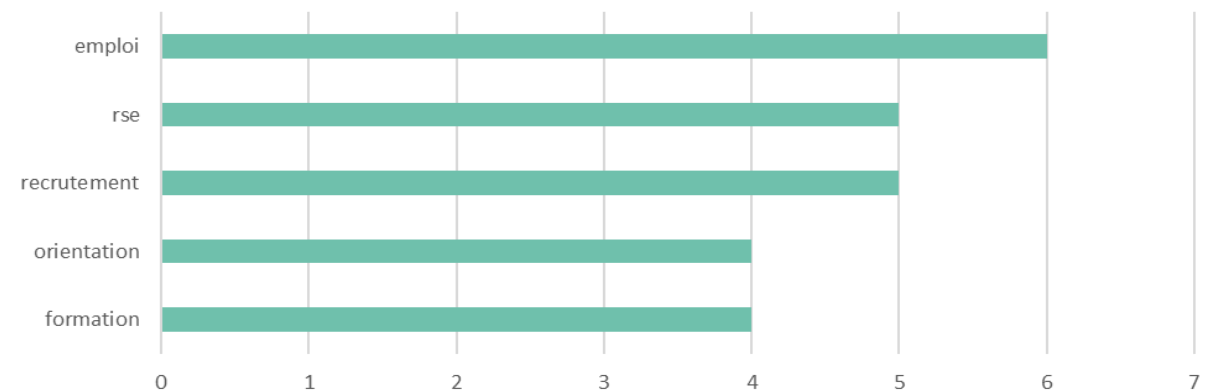
Emploi, RSE, Recrutement, Orientation, et formation sont les # génériques les plus utilisés.

En complément d'une stratégie de référencement SEO, le SMO (social media optimization) par l'intermédiaire des hashtags vient compléter la visibilité. De manière générale, le hashtag permet de faire découvrir un contenu à ses cibles privilégiées, d'affirmer sa présence digitale en tant que marque sur les réseaux sociaux et soigner sa réputation. Son usage varie selon le réseau social utilisé, Instagram et Twitter étant ceux pour lesquels leur publication a davantage de sens.

Classement des hashtags



Classement des hashtags génériques





4. CARTOGRAPHIE DES MÉTIERS ET MACRO-COMPÉTENCES RSE DE LA FILIÈRE BANQUE

Synthèse des résultats



81 compétences RSE recensées



26 métiers-repères non spécialistes de la RSE



3 métiers-repères spécialistes de la RSE

- **Responsable RSE**
- **Chef-fe de mission RSE**
- **Chef-fe de projet investissement responsable**

La majorité des métiers-repères doivent dès aujourd'hui intégrer une gamme variée de compétences RSE à un niveau significatif de maîtrise

Ces compétences concernent notamment l'éthique, l'environnement, la gouvernance.

L'essentiel des besoins de compétences identifiés en termes de prospective est déjà présent ou naissant.

Tous les métiers-repères ont une capacité d'impact sur la RSE, certes à des degrés différents.

● **Les entreprises peuvent utiliser cet impact RSE des métiers comme levier d'attractivité.**

Les métiers-repères non spécialistes devront monter en compétence, leur besoin de technicité RSE allant croissant

Le rythme de diffusion des compétences RSE vers les non spécialistes va s'intensifier.

Les métiers liés aux actifs, au risque et ceux du management (opérationnel et support) sont les premiers métiers non spécialistes impactés.

● **La répartition des besoins de compétences RSE évoluera dans le temps et chaque banque devra s'assurer de disposer de toutes les compétences RSE, au bon niveau de technicité, parmi les spécialistes et non spécialistes.**

Les métiers de spécialistes RSE auront toujours un rôle central dans l'accompagnement et la transmission de ces compétences

Les spécialistes RSE pourraient progressivement devenir des métiers « pivots » au service de l'intégration de la RSE via les processus métiers, à l'image de la qualité hier.

● **La filière pourrait toutefois jouer un rôle important dans la diffusion des compétences RSE**, car les équipes de spécialistes RSE sont et resteront économiquement trop contraintes pour assurer l'accélération des besoins de transmissions de compétences en interne.

Rappel des objectifs

- **Identifier les métiers et les compétences en lien avec la RSE**
- **Créer les nouvelles fiches métiers en lien avec la RSE** et mettre à jour la cartographie des 26 métiers repères
- **Créer le dictionnaire des macro-compétences RSE** pour mettre à jour les fiches métiers repère impactées par la RSE
- **Identifier par métier repère les compétences RSE transverses**

Une méthodologie en 3 étapes

Etape 1 : Recherche documentaire sur les métiers de la RSE dans la banque

Cette phase permet de produire une première version du dictionnaire de macro-compétences RSE et des fiches métiers spécialistes de la RSE.

Etape 2 : Entretiens avec expert-es de la RSE banque

Ces entretiens avec des expert-es, au sein de la filière et en dehors, permettent de tester la première version du dictionnaire des macro-compétences et des fiches métiers spécialistes de la RSE.

Ils permettent également d'établir plusieurs constats concernant l'existant et de se projeter sur l'avenir.

Etape 3 : Validation avec les représentants de la branche

Les résultats des travaux (dictionnaires des macro-compétences, fiches métiers et analyse des enjeux liés au déploiement des compétences RSE dans la filière) sont présentés en plénière.



Cartographie des métiers et macro-compétences RSE

81 compétences RSE recensées dont les professionnel·les de la Banque ont besoin

Analyser la stratégie RSE d'une organisation	Exploiter et restituer les données d'un bilan carbone	Réassurer le devoir de respect des droits de l'homme sur les activités de la banque et de ses parties prenantes	Mener une veille réglementaire et normative et en déterminer les exigences applicables
Animer une réunion de sensibilisation aux enjeux et impacts environnementaux	Exploiter les principaux outils de données disponibles sur la RSE (environnement, corruption etc.)	Réassurer le devoir de vigilance d'une organisation	Mettre à jour des tableaux de bord de suivi d'indicateurs RSE
Cartographier les consommations de ressources d'une organisation (énergies, eau, papier etc.)	Faire le lien entre les activités opérationnelles et les émissions GES	Rédiger et publier la Déclaration de Performance Extra-Financière de l'organisation (DPEF)	Mettre en place une stratégie et des actions marketing pour une marque durable
Coordonner la labellisation d'un actif et son intégration dans les métiers bancaires	Cartographier et hiérarchiser l'ensemble des parties prenantes en conduisant une analyse détaillée de leurs attentes et de leurs enjeux	Rédiger une charte RSE d'une organisation	Monitorer le déploiement d'un plan d'actions sur le plan social (ex : QVT, HSE)
Concevoir et déployer un plan stratégique RSE adapté à la stratégie de la banque	Identifier et expliquer les impacts métiers d'un plan d'actions RSE	Scénariser l'empreinte environnementale (dont climat)d'un portefeuille d'actifs	Organiser des processus métiers intégrant la RSE (ex : accueil client)
Construire et rédiger une charte de déontologie et accompagner les acteurs dans sa déclinaison opérationnelle	Identifier les adaptations possibles d'un modèle d'affaires à partir de l'analyse RSE	Valoriser les actions de la démarche RSE auprès des parties prenantes par l'obtention de certifications et de labellisation	Participer à la coordination d'un plan de continuité d'activité en cas de crise
Construire un référentiel d'éthique et accompagner la mise en place des actions opérationnelles en interne	Maîtriser et restituer en interne/externe les enjeux autour de la biodiversité	Analyser et hiérarchiser l'ensemble des risques groupe (ESG, géopolitique, cyber, réputation etc.)	Piloter un projet en lien avec la RSE
Coordonner un reporting ou un rating extra-financier	Maîtriser et restituer en interne/externe les enjeux autour de l'énergie (renouvelables, fossiles etc.)	Animer des réunions autour de la RSE en langue anglaise	Préparer un audit de certification, y participer et répondre aux observations le cas échéant
Coordonner une due diligence ESG (Environnemental Social Gouvernance)	Maîtriser et restituer en interne/externe les enjeux autour des ressources primaires (eau, denrées etc.)	Anticiper puis évaluer l'impact d'actions préventives ou correctives en matière de RSE	Réaliser périodiquement des revues de processus métiers, avec les parties prenantes internes et externes
Créer et former des rôles de correspondants RSE dans chacune des entités de l'organisation	Mettre en place des dispositifs de compensation carbone	Concevoir les dispositifs et les outils de formation et de sensibilisation auprès des parties prenantes internes de l'organisation	Réaliser un diagnostic stratégique (ex : SWOT)
Définir des KPIs RSE adaptés aux différents métiers de la banque	Mettre en place des pratiques d'achats eco-responsables (circuits courts etc.)	Concevoir un plan de prévention ou de gestion de crises pour protéger l'organisation sur le plan réputationnel	S'assurer de la conformité de ses propres pratiques en matière de RSE
Définir une stratégie de communication extra-financière	Organiser le recueil, la consolidation et la traçabilité des informations contenues dans la DPEF	Consolider les bonnes pratiques RSE et les déployer au sein d'une organisation	Travailler en mode projet sur un sujet RSE
Déployer un pré-diagnostic d'empreinte environnementale d'un financement ou d'un produit bancaire	Piloter et suivre les indicateurs d'avancement du plan d'actions RSE	Créer un dispositif de pilotage de la démarche RSE (enquêtes, tableaux de bord, comités, réunions d'information)	Adopter une posture d'audit, de diagnostic ou de conseil en interne
Déterminer le périmètre d'un Bilan Carbone® et justifier des exclusions le cas échéant	Pré-analyser l'empreinte environnementale (dont carbone) d'un patrimoine immobilier	Décliner une stratégie RSE au sein des métiers et activités bancaires	Coordonner des parties prenantes à l'international
Déterminer l'opportunité de recourir à un certificateur tiers pour évaluer la performance de la démarche RSE de l'organisation	Provisionner un risque lié à l'aléa environnemental (ex : exposition aux événements climatiques extrêmes répétés)	Définir les actions et les sous-actions RSE prioritaires d'un plan d'action opérationnel	Favoriser la prise en compte des impacts environnementaux, sociaux et éthiques de l'activité de l'organisation
Dimensionner et allouer les moyens nécessaires à l'activité RSE de la banque	Provisionner un risque RSE lié au portefeuilles d'actifs (ex : corruption pays, droits de l'homme)	Élaborer des plans de communication externe et interne	Influencer et convaincre
Elaborer des notes d'analyse et documents de communication sur les produits RSE proposés	Réactualiser des diagnostics, audits ou notations RSE selon les référentiels des parties prenantes	Faire un reporting de l'avancement du plan d'actions opérationnel RSE	Initier et mener une démarche d'innovation
Estimer des émissions de GES à l'aide des outils logiciels	Réaliser et formaliser une analyse des risques et opportunités en matière environnementale (climat, eau, sols etc.)	Formaliser, hiérarchiser et budgéter des préconisations	Organiser l'écoute et les dialogues des parties prenantes de l'organisation
Etablir un pré-diagnostic RSE d'ensemble sur un actif	Réaliser et restituer une analyse de matérialité RSE	Identifier des écarts de processus et analyser les causes	Organiser et prioriser son activité et celle de son service
Établir un pré-diagnostic du niveau de maturité RSE d'une organisation	Réaliser un benchmark des innovations et des meilleures pratiques RSE	Intégrer un indicateur RSE dans la politique de rémunération de la performance de l'entreprise	Prendre la parole en public sur des sujets transverses
			Rendre son savoir accessible et le transmettre



Cartographie des métiers et macro-compétences RSE

Les compétences RSE concernent de façon systémique l'ensemble des métiers, au-delà des métiers spécialisés

81 compétences RSE recensées grâce à l'analyse documentaire et aux entretiens

1. **Analyse du document de Performance Extra-financière des banques** : Traduction des tendances entreprises en besoin de compétences
2. **Analyse de référentiels génériques et de certifications RSE (RNCP et RS)** : Recensement des compétences adaptées à la Banque
3. **Croisement avec les 7 thématiques RSE et 4 leviers RSE de la Banque*** : Vérification de leur couverture par les compétences identifiées
4. **Croisement avec l'ensemble des métiers-repères**, dont ceux de spécialistes RSE

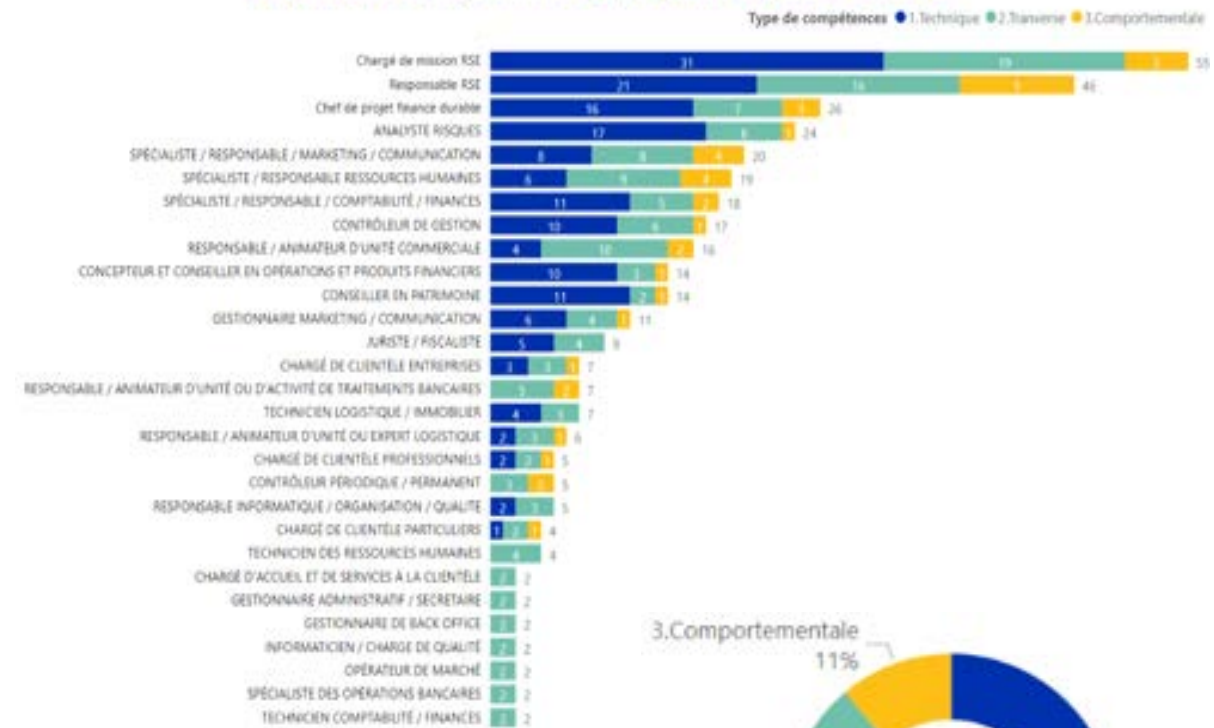
Analyse globale des besoins de compétences par métier :

- Les 3 métiers-repères de la cartographie aux plus forts enjeux sont les 3 « spécialistes RSE » mais les **métiers-repères de la finance et du management** sont fortement impactés dès aujourd'hui par ces besoins de compétences
- **La dimension technique** du besoin de compétences (ex : définir des KPIs RSE adaptés à chaque activité, scénariser une empreinte environnementale) est prépondérante dans le recensement, même si elle nécessite d'être **équilibrée avec des compétences transverses et comportementales pour être pertinente**
- Point spécifique à la Banque : cette dimension technique doit être rapidement accessible aux « non spécialistes », et à haut niveau (ex : analyse des risques RSE).

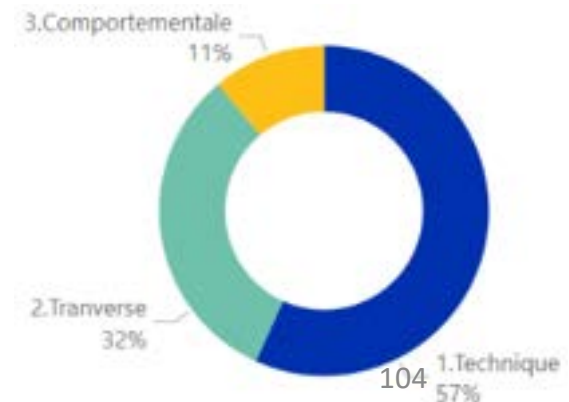
* Réduire l'empreinte environnementale des actifs / financer la transition environnementale des client·e·s / faciliter les placements durables / réduire les émissions directes des banques. Les trois premiers sont définis par le projet Finance ClimAct.

Classement des métiers-repères de la Banque par nombre de compétences RSE requises

Répartition des compétences RSE par métier-repère de la banque



Répartition des 81 compétences RSE par type de compétences



L'expertise RSE de chaque métier de la Banque et son impact sur l'économie de demain créent un fort levier d'attractivité

Analyse de la couverture des compétences sur les 7 thématiques de la RSE :

- **Des compétences transversales** : la plupart des 81 compétences identifiées ont un impact sur plusieurs des 7 questions centrales de la RSE
- **La responsabilité environnementale restera la thématique la plus forte dans le futur** (ex : analyse des risques environnementaux, conseil en investissements responsables), avec un fort besoin **d'analyse des impacts des actifs** (ex : métier repère de conseiller·ère en patrimoine, de concepteur·rice de produits financiers)
- **La question de la gouvernance requiert d'ores et déjà une grande variété de compétences** pour le management (ex : responsable animateur d'unité commerciale, spécialiste / responsable comptabilité / finances) et pour certaines fonctions supports (ex : marketing, juridique / fiscal, RH)
- **Ces besoins de compétences ne demeureront pas un simple besoin de sensibilisation** : ils devront être déclinés opérationnellement, avec le support des « spécialistes » RSE, selon l'organisation des processus RSE retenue par chaque banque

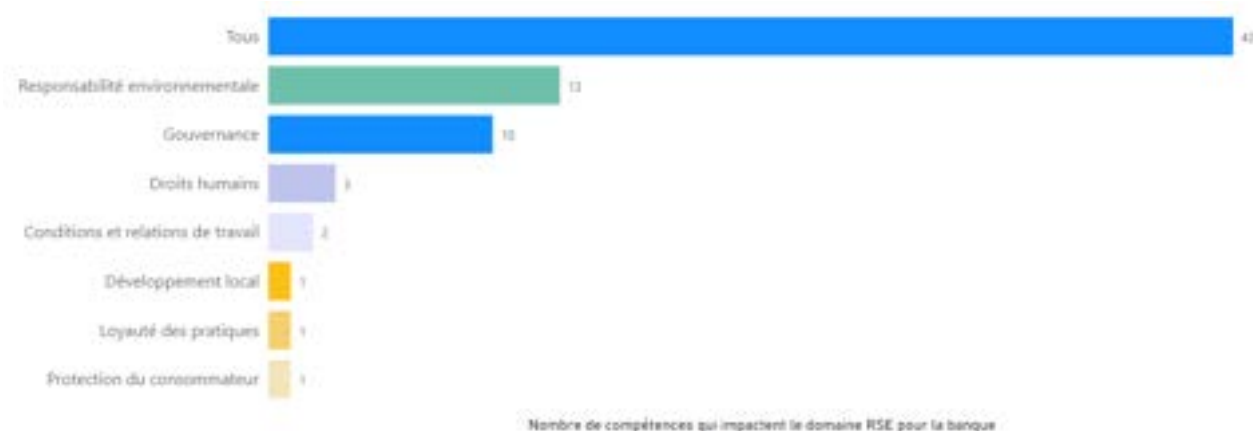
Analyse de la couverture des compétences sur les 4 leviers RSE de la Banque :

- **Les compétences RSE déployées par les salarié·es du secteur bancaire visent avant tout à réduire l'empreinte carbone directe de l'entreprise**. Ex. : Faire le lien entre les activités opérationnelles et les émissions de GES ; Mettre en place des pratiques d'achats écoresponsables.
- **Financer la transition des clients et faciliter les décisions de placements durables concernent chacun un peu moins de 40 % des compétences RSE**. Ils sont au cœur des missions de la banque.
- **Le levier consistant à réduire l'empreinte environnementale des actifs concerne un moins grand nombre de compétences que les trois autres**, les salarié·es de la banque étant moins nombreux à avoir cette responsabilité.

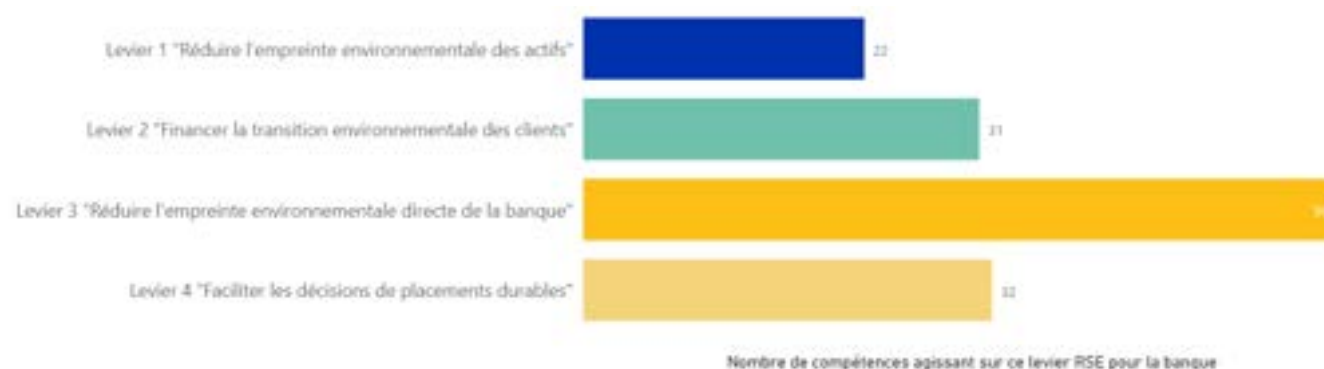
Zoom sur les thématiques et leviers RSE concernés par les compétences RSE des métiers de la Banque

Analyse, tous métiers-repères confondus (29)

Sur les 7 thématiques de la RSE (rappel : 81 compétences RSE identifiées)

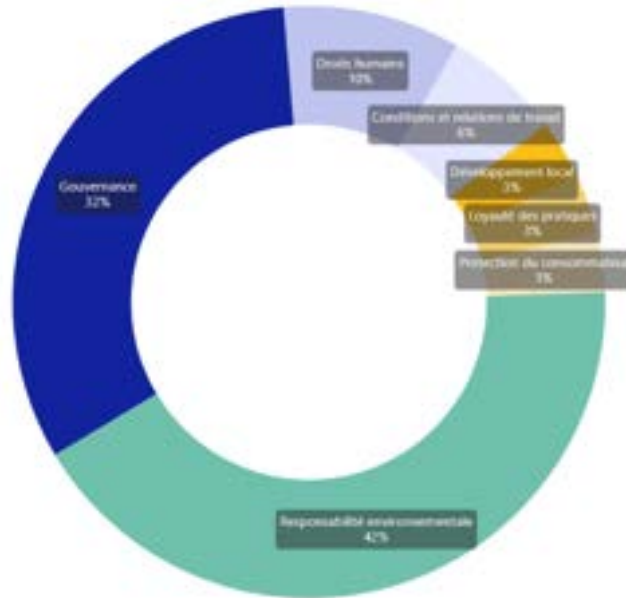


Sur les 4 leviers RSE de la Banque (rappel : 81 compétences RSE identifiées)



L'expertise RSE de chaque métier de la Banque et son impact sur l'économie de demain créent un fort levier d'attractivité

Répartition des compétences RSE par question centrale



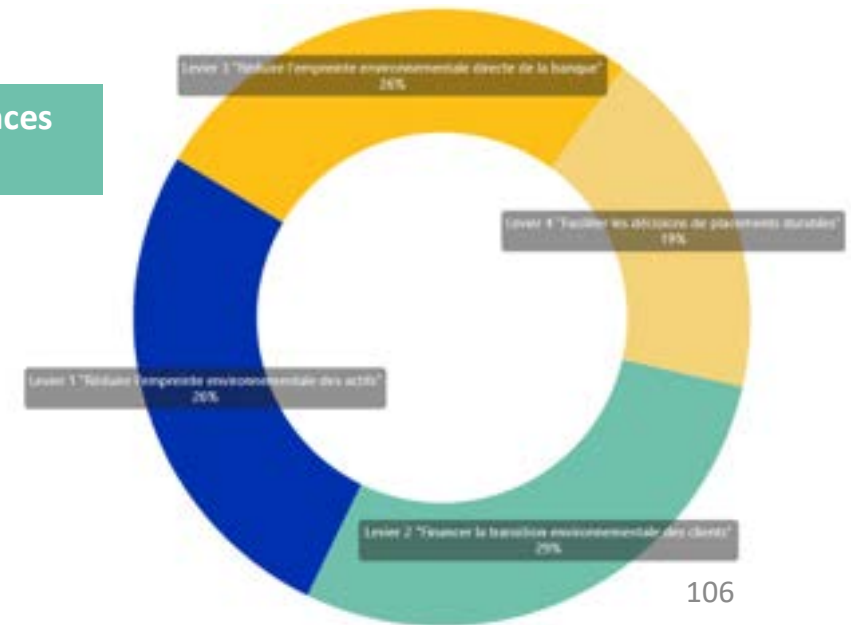
Analyse de la couverture des compétences sur les 7 thématiques de la RSE :

- **Des compétences transversales** : la plupart des 81 compétences identifiées ont un impact sur plusieurs des 7 questions centrales de la RSE
- **La responsabilité environnementale restera dans le futur la thématique la plus forte** (ex : analyse des risques environnementaux, conseil en investissements responsables), avec un fort besoin **d'analyse des impacts des actifs** (ex : métier repère de conseiller en patrimoine, de concepteur de produits financiers)
- **La question de la gouvernance requiert d'ores et déjà une grande variété de compétences** pour le management (ex : responsable animateur d'unité commerciale, spécialiste / responsable comptabilité / finances) et pour certaines fonctions supports (ex : marketing, juridique / fiscal, RH)
- **Ces besoins de compétences ne demeureront pas à un simple besoin de sensibilisation** : ils devront être déclinés opérationnellement, avec le support des « spécialistes » RSE, selon l'organisation des processus RSE retenue par chaque banque

Répartition des compétences RSE par levier

Analyse de la couverture des compétences sur les 3 leviers RSE de la Banque :

- **Des compétences qui impactent majoritairement les 4 leviers RSE de la Banque** : Les compétences recensées ont en grande majorité un impact transversal et équilibré sur les 4 leviers identifiés pour l'étude
- **Ces 4 leviers n'ont pas la même importance pour la Banque** (prépondérance de l'empreinte environnementale indirecte des actifs)
- **Cette capacité d'impact des compétences RSE sur plusieurs axes de changement de l'économie est un réel axe d'attractivité** (« vous pouvez orienter l'économie de demain vers la RSE, quel que soit votre métier dans la Banque ! »)



Tous les besoins de compétences à venir sont déjà présents mais leur organisation et leur niveau évolueront

L'exemple de besoins de compétences à technicité significative :

- Plusieurs métiers « spécialistes et non-spécialistes » échangent déjà des compétences à technicité RSE significative, comme l'illustre le zoom ci-contre
- Ces métiers liés aux actifs et au risque devraient partager de plus en plus de compétences RSE à horizon 3-5 ans, coordonnés par le chef de projet investissement responsable

S'adapter à la diversité des organisations et des rythmes de changement :

- Le métier-repère de chef de projet investissement responsable n'est pas systématiquement présent et ses compétences sont souvent assurées par le chargé de mission RSE, voire le responsable RSE
- Le besoin RSE doit donc s'analyser sous l'angle de la compétence afin de contourner les contraintes organisationnelles, différentes selon les banques

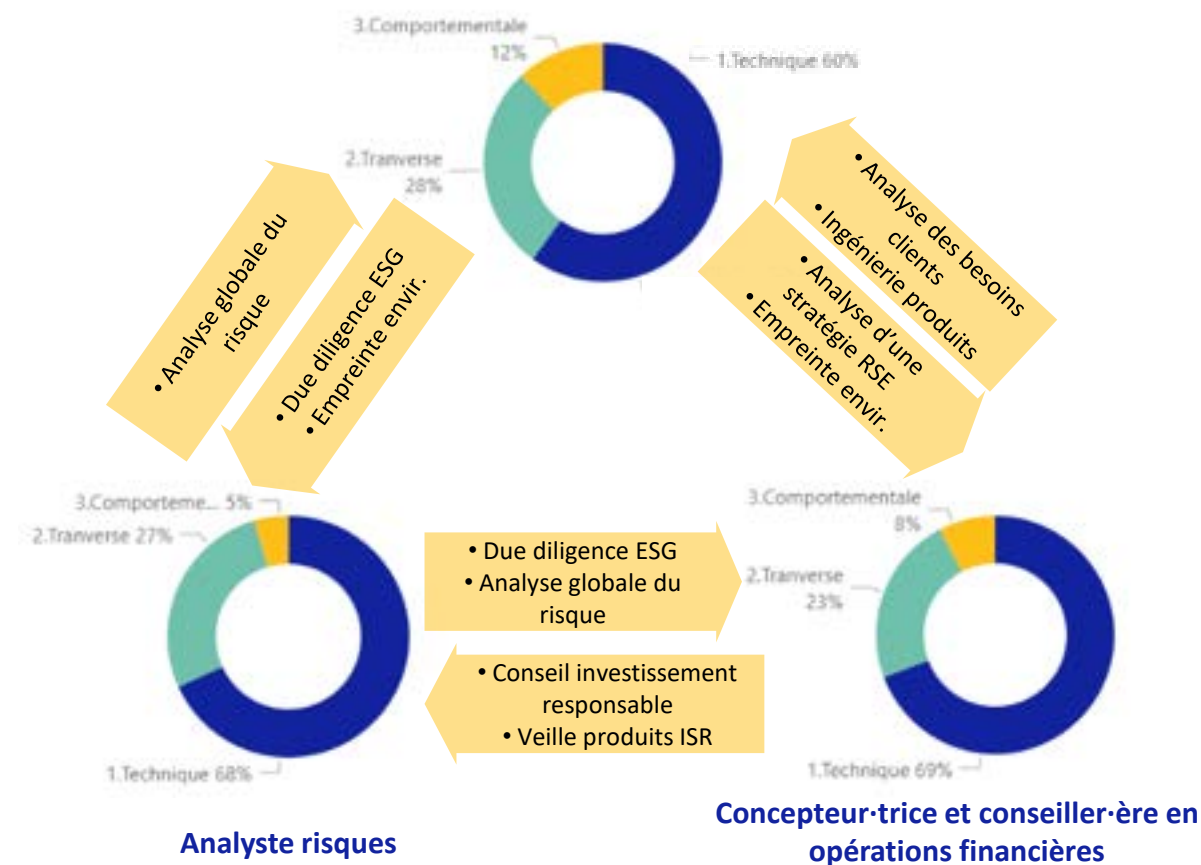
Demain, c'est l'organisation de ces compétences déjà présentes qui évoluera :

- Les besoins de compétences RSE sont déjà présents. Nos entretiens révèlent que le recensement prospectif des besoins de compétences est probablement déjà quasi-complet pour répondre à toutes les tendances (peu de nouveaux besoins à 3-5 ans)
- Les évolutions prospectives auront essentiellement lieu sur le niveau de technicité demandé et sur l'organisation des processus RSE entre métiers-repères « spécialistes et non-spécialistes »
- Les spécialistes RSE pourraient progressivement devenir des métiers « pivots » au service de l'intégration de la RSE via les processus métiers, à l'image de ce que fût la qualité par le passé
- La Banque devrait connaître une évolution plus rapide que d'autres secteurs sur ce point car la demande client pourrait fortement s'accroître, notamment sous l'effet de leur perception de plus en plus objective des risques ESG sur les actifs

Zoom sur l'articulation de 3 métiers de l'investissement

Exemples d'**apports mutuels** de compétences techniques entre 3 métiers-repères de la Banque

Chef-fe de projet investissement responsable



Une première proposition de ciblage des actions RH et attractivité pour l'accompagnement des entreprises par la branche

Définition de groupes de publics cibles :

4 grands groupes de métiers-repères auront des besoins et des niveaux de compétences homogènes sur les 3 à 5 prochaines années, selon notre analyse prospective des besoins et organisations RSE :

- **Les métiers de spécialistes RSE** dont la technicité est élevée et qui devront transmettre des compétences de niveau croissant aux autres métiers
- **Les métiers liés aux actifs et au risque**, avec des besoins techniques spécifiques (ex : due diligence ESG, scénarisation d'empreinte environnementale d'un actif)
- **Le management** qui demandera progressivement des compétences RSE élargies (ex : déclinaison de KPIs RSE, évaluation d'un risque environnemental, analyse d'une stratégie RSE)
- **Les autres métiers-repères indirectement touchés**, qui nécessiteront une vision globale des enjeux, notamment pour échanger avec leurs clients et les aiguiller vers les expertises pertinentes en interne

Les profils entrants et les pratiques RH évolueront :

- **La mobilité interne devrait devenir la voix d'accès privilégiée aux métiers de spécialistes RSE pour disposer des connaissances métiers nécessaires** à l'accompagnement du changement en plus de compétences techniques RSE élevées sanctionnées par des certifications et diplômes.
- **Des moyens devront être déployés pour permettre aux métiers du risque et des actifs d'accéder rapidement à des niveaux significatifs de compétences RSE** (ex : analyste risques, concepteur-trice opérations financières, conseiller-ère en patrimoine)
- **La question se pose d'une disponibilité suffisante des spécialistes RSE pour accompagner le management dans sa montée en compétence RSE** (ex : évaluation d'une provision pour risque environnemental en comptabilité).

Des actions à 3-5 ans pour 4 groupes de publics cibles

Premières pistes d'actions

Métiers de spécialistes de la fonction RSE Banque

- Communiquer sur les pouvoirs de leviers économiques de la RSE pour attirer en interne et en externe
- Accentuer les compétences comportementales d'accompagnement du changement et de conseil interne

Métiers liés aux actifs et au risque

- Concevoir des modules de formation d'intégration de l'analyse ESG aux processus métiers
- Créer et déployer des certifications de compétences qui permettent d'uniformiser et maîtriser la technicité de ces métiers

Métiers de managers qui implémentent les processus RSE

- Organiser des passerelles métiers RSE <> opérations ou supports
- Créer et déployer des certifications de compétences qui permettent d'uniformiser la vision systémique sur ces métiers
- Partager les pratiques par groupes de travaux de branche

Métiers indirectement touchés par les processus RSE

- Concevoir des modules permettant d'accéder massivement et rapidement à une vision d'ensemble des enjeux (ex : capacités d'échanges clients et d'orientation vers les expertises)



5. RECOMMENDATIONS

Synthèse des résultats

Les résultats des 8 volets d'étude mis en œuvre et les principaux enseignements qui en découlent ont permis de formuler des recommandations pour chacun des 3 enjeux suivants. Un groupe de travail créatif aura traduit ces recommandations en actions et décisions opérationnelles.

STRUCTURER LES ACTIONS D'ATTRACTIVITÉ ET DE FIDÉLISATION

- Standardiser les indicateurs de performance globale des actions (coûts, audience, satisfaction)
- Développer un outil partagé de suivi de l'image du secteur
- Mutualiser les bonnes pratiques, argumentaires et standards sémantiques
- Accroître les synergies entre les acteurs de la filière pour améliorer la portée de leurs actions

RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DU SECTEUR ET SES MÉTIERS

- Faciliter la projection dans les métiers de la Banque en faisant mieux connaître leur diversité et leur singularité (notamment le relationnel et la technicité)
- Développer le contact humain / authentique, présentiel et virtuel
- Développer les formats d'actions immersifs, expérientiels et ludiques (concours)
- Accroître la communication vers les plus jeunes publics, cible relativement peu adressée aujourd'hui
- Développer l'image de la Banque – employeur responsable (rémunération, équilibre pro-perso, bien-être, RSE...)

AMÉLIORER LA FIDÉLISATION DES SALARIE·ES

- Améliorer les modalités de gestion de carrière et d'organisation du travail
- Déployer des outils de fidélisation et de communication à l'échelle de la filière
- Accentuer les efforts de fidélisation aux moments du parcours salarié identifiés comme critiques
- Renforcer la confiance et le sentiment du sens chez les salarié·es notamment à travers la RSE

Résultats en image du groupe de travail créatif



Résultats en image du groupe de travail créatif



Enjeu 1 : classement des actions



Synthèse des résultats

Préconisation	Catégorie	likes
Proposer au public un annuaire géolocalisé des formations bancaires sur le site JinvestisAvenir	Site JinvestisAvenir	0
Faire évoluer le site JinvestisAvenir	Site JinvestisAvenir	0
Présenter la fiche de chaque métier sur le site JinvestisAvenir	Site JinvestisAvenir	0
Rendre plus accessibles sur le site JinvestisAvenir les témoignages de nos alternant·es (par entreprise bcp de clics avant d'arriver aux formats)	Site JinvestisAvenir	0
Profiter des opportunités de synergies avec atlas sur les actions interbranches existantes	Actions interbranches	2
Partenariats écoles pour mettre en avant nos métiers	Nouvelles actions	0
Chaine YouTube dédiée au secteur bancaire	Nouvelles actions	1
Forums virtuels avec Seekube dédié à la Banque	Nouvelles actions	0
Standardiser les annonces d'offres d'emploi en utilisant une seule appellation commune pour les métiers de vente du réseau	Standards	1
Produire et mettre à jour régulièrement un livre blanc des bonnes pratiques de promotion et d'attractivité à destination des responsables de recrutement.	Standards	0
Intégrer les enseignements du social listening pour constituer un corpus langagier qui pourrait être repris dans les publications.	Standards	0
Renforcer l'attractivité du secteur auprès des étudiants à partir de différents arguments clé	Standards	0
Mettre en avant l'apport des banques dans le tissu économique pour le valoriser	Message de fond	1
Créer une enquête annuelle de type baromètre pour évaluer la perception des différents facteurs d'attractivité	Monitoring commun	4
Contribuer à un dispositif d'évaluation barométrique des actions de promotion de branches notamment du secteur bancaire	Monitoring commun	1
Avoir une vue régulière (annuelle) sur les drivers de motivation des candidats par niveau de séniorité pour mieux orienter nos projets et notre discours. Exemple livrable : étude	Monitoring commun	1

Enjeu 2 : classement des actions



Synthèse des résultats

Préconisation	Catégorie	likes
Myjobglasses : salariés "ambassadeurs" qui expliquent leur métier à des étudiants	Découverte métiers	0
Avoir une présence secteur sur l'application Wilbi (vidéos immersives, stories métiers)	Découverte métiers	0
Partenariat de native content sur un média jeune (ex : Echos Start)	Partenariats	0
Soutien et/ou création de plateformes de « crowdlending » financement participatif local (rémunérateur) dédié à la transition écologique	Partenariats	0
Créer un partenariat avec création de projet étudiant d'entreprise avec réseau Pépite ou autre	Partenariats	0
Devenir partenaire de la prochaine édition de la Convention des Entreprises pour le Climat (CECE)	Partenariats	0
Renforcer la communication de proximité auprès des élèves et enseignants avec dispositif d'animations en milieu scolaire	Milieu scolaire	0
Développer un réseau d'ambassadeurs et un kit pédagogique interbancaire	Milieu scolaire	1
Intervenir dans les écoles (lycées, collèges...?) pour présenter les métiers du secteur bancaire	Milieu scolaire	0
Présence événementielle active du secteur ou de la marque JinvestisAvenir sur les salons étudiants	Salons étudiants	1
Offres de stages de 3eme aux enfants de clients	Immersif	1
Portes ouvertes dans les agences et sièges régionaux aux clients/parents d'enfants collège/lycée	Immersif	3
Journées portes ouvertes du secteur	Immersif	0
Proposer une opération 100 000 jobs d'été dans la banque intégrant notamment une dimension RSE	Immersif	1

Enjeu 2 : classement des actions



Synthèse des résultats

Préconisation	Catégorie	likes
Faire intervenir des influenceurs	Influenceurs	0
Valoriser la profondeur de nos métiers par le témoignage de clients finaux (expertise et dimension essentielle)	Témoignages clients	2
Création d'un chat sur les sites de recrutement des banques pour échanger avec un professionnel	Contact professionnels	0
Créer un prix "finance durable" lycéens et étudiants	Concours / jeux	0
Créer un escape game virtuel de découverte des métiers de la banque	Concours / jeux	0
Développer et systématiser la participation d'établissements aux concours vidéo scolaires	Concours / jeux	0
Lancer ou parrainer de manière sectorielle un tournoi e-sport de green coding	Concours / jeux	0
Valoriser les initiatives / succès / innovations dont nous sommes fier·ères (en particulier récompenses RSE) ou autres événements organisés pour les employés (ex : concert à la Philharmonie de Paris où jouent des salarié·es SG entraînés/formés par le groupe)	Dispositifs pour salarié·e	2

Enjeu 3 : classement des actions



Synthèse des résultats

Préconisation	Catégorie	likes
Autodiagnostic fidélisation salarié·es (QVT, parentalité, conditions de travail...) co-alimenté/enrichi par contributions des entreprises / salarié·es	Autodiagnostic fidélisation	1
Attribuer des parrains/marraines aux nouveaux entrants	Accompagnement recrutement	0
Mettre en place un tutorat sur 5 ans systématique des nouvelles recrues avec un salarié ambassadeur	Accompagnement recrutement	0
Systématiser points RH/managers 3/6 mois après recrutement pour vérifier cohérence du poste vendu au collaborateur avec réalité.	Accompagnement recrutement	1
Stratégies d'onboarding alternants / nouveaux entrants valorisant les facteurs d'attractivité	Accompagnement recrutement	0
Suivre (NPE/NPS) le rapport d'étonnement sur les 2 premières années	Accompagnement recrutement	1
Illustrer des exemples de parcours internes	Evolution interne	1
Favoriser l'évolution avant recrutement externe	Evolution interne	1
Réaffirmer le rôle de la Rh au sein de la fonction ainsi qu'auprès des collaborateurs	Evolution interne	1
Permettre aux collaborateurs de s'engager sur des actions engagées sur leur TT	Engagement RSE des salariés	2
Développer l'intrapreneuriat à impact positif	Engagement RSE des salariés	0
Proposer une convention salariale annuelle réunissant des salariés tirés au sort pour définir un plan d'action RSE (type Convention Citoyenne pour le Climat)	Engagement RSE des salariés	0
Ambassadorat	Engagement RSE des salariés	0
Challenges interbanques visant à développer une culture sectorielle commune sur l'innovation bancaire en matière de RSE	Engagement RSE des salariés	1

Enjeu 3 : classement des actions



Synthèse des résultats

Préconisation	Catégorie	likes
Permettre à chaque salarié·e de s'engager et se former sur 1 sujet RSE avec parcours divers et dédiés (ex : fresque du climat)	Engagement RSE des salarié·es	1
Evénements autour de la RSE avec d'autres entreprises/nos clients pour partager les meilleures initiatives / bonnes pratiques	Engagement RSE des salarié·es	0
Proposer la formulation de vœux annuels en matière de RSE	Evènement RSE	0
Formations des managers de proximité sur la prévention du turnover par la mobilité interbancaire, l'empowerment, l'intrapreneuriat...	Formation des managers	0
Formations des managers et représentant·es des salarié·es sur la RSE	Formation des managers	2
Fidéliser les nouveaux entrants les 3 premières années avec une stratégie de reconnaissance autre qu'entretiens RH	Fidélisation recrues	0
Optimiser la transformation des viviers pré-recrutement (stagiaires). Ex : animation de communautés étudiantes	Fidélisation pré-recruten	1
Valoriser facteurs de fidélisation à l'échelle de la filière avec plateformes type ChooseMyCompany ou l'Obs. QVT	Amélioration QVT	0
Déployer une campagne media nationale : "la banque, c'est pas un bullshit job"	Campagne défensive	0



Alban AMROUNI

alban.amrouni@la-manane.fr

06 20 42 56 63

Grégory POHL

gregory.pohl@la-manane.fr

06 60 31 13 42