



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

20 AVRIL 2023

Objectifs, enjeux et périmètre du projet

Améliorer l'attractivité du secteur et la fidélisation de ses salarié·es

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 terme d'attractivité et de fidélisation des salarié·es. La RSE pourrait être un des leviers à activer pour améliorer l'attractivité du secteur et la fidélisation de ses 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·trices 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 recommandations visant à 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.

Dispositifs d'étude déployés

Plusieurs volets d'études qui se font écho et convergent vers des enseignements communs

Pour répondre à ces questions, un dispositif d'analyse composé de 8 volets a été mis en œuvre. Il a permis de dégager une série d'enseignements clés sur lesquels reposent les recommandations formulées en conclusion de l'étude.

Etude documentaire

sur les dynamiques des aspirations personnelles et professionnelles vis-à-vis de l'emploi

Etude de social listening

autour de la sémantique de la banque et de la RSE

Entretiens individuels

avec des responsables RH, RSE, d'école et d'organisation syndicale

Entretiens de groupe

avec des étudiant·es du commerce et de la banque

Enquêtes en ligne

auprès de 5 populations cibles (parents, lycéen·nes, étudiant·es du supérieur, actif·ives de 25 à 54 ans et alternant·es de la Banque)

Cartographie des actions de promotion des métiers

mises en œuvre par les acteurs du secteur bancaire

Benchmark / étude d'audience

de 16 actions de promotions des métiers inspirantes menées par d'autres secteurs

Cartographie des métiers et compétences RSE

de la filière Banque

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 :

- Salariés plus âgés et jeunes diplômés des spécialités commerce : rémunération (salaires et avantages)
- Jeunes diplômés ingénieurs : travail ambitieux / challengeant

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

La branche fait face à une tendance à la hausse du nombre de démissions (> 6000 départs en 2018, 2019 et 2021 vs +/- 4000 en 2014-2015), dans un contexte général de forte hausse des démissions en France depuis T3-2021.

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 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

La branche fait face à une tendance à la hausse du nombre de démissions (> 6000 départs en 2018, 2019 et 2021 vs +/- 4000 en 2014-2015), dans un contexte général de forte hausse des démissions en France depuis T3-2021.

De nombreuses études montrent par ailleurs 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.**

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, le conseil, la vente ou encore 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 Internaute.

- **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.



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

- **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 d'avantage sur le financement de la transition de leurs clients et l'information / formation des salarié.e.s dans ce domaine.



Synthèse des résultats

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

● **Le secteur doit valoriser les facteurs d'attractivité qui font leurs « preuves » auprès des étudiant·es qui s'orientent 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.

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

Les étudiant·es en commerce orientés vers d'autres secteurs que la Banque ont 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 pour la société** pour 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'engagement sociétal des entreprises est important pour les alternant·es de la Banque mais joue encore un rôle secondaire dans le projet professionnel

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 semble avoir un avantage de ce point de vue.

Professionnels, 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 professionnels** : rencontres avec les professionnels, immersion dans les entreprises et 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 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 majeur.

- **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.e.s, 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.

Les actifs veulent en priorité améliorer leur rémunération et leurs horaires de travail

C'est notamment le cas des 25% d'actifs 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 groupes.

- **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 actifs 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.e.s, 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.e.s et de la protection sociale, questions et thématiques jugées les plus importantes par les actifs de 25 à 54 ans.**

Professionnels, 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 professionnels** : rencontres avec les professionnels, 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 vitrines 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 ont 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 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.**

Cartographie des actions

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.

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 de l'engagement des publics jeunes et d'un effet mobilisateur de la gamification.

Les 2 actions de type « rating » se classent en 2^{ème} et 3^{ème} 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 identifiable grâce à un nom de marque singulier exprimant un objectif avéré.

Leur résonance 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.

Cartographie métiers et macro-compétences RSE

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 supports) 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 par 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.

Recommandations

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 à travers des actions communes aux acteurs de la filière

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 SALARIÉ·ES

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