

Etude évaluative du dispositif d'insertion porté par l'APELS pour le bénéfice du secteur bancaire

Rapport Final
14 octobre 2024



SOMMAIRE

01

Rappel des objectifs de l'étude p.3

02

Le bilan de la collecte de données p.10

03

La synthèse de l'étude p.13

04

Les résultats complets de l'étude p.25

05

Les portraits de jeunes rencontrés p.51

06

Les conclusions principales de l'étude p.56

07

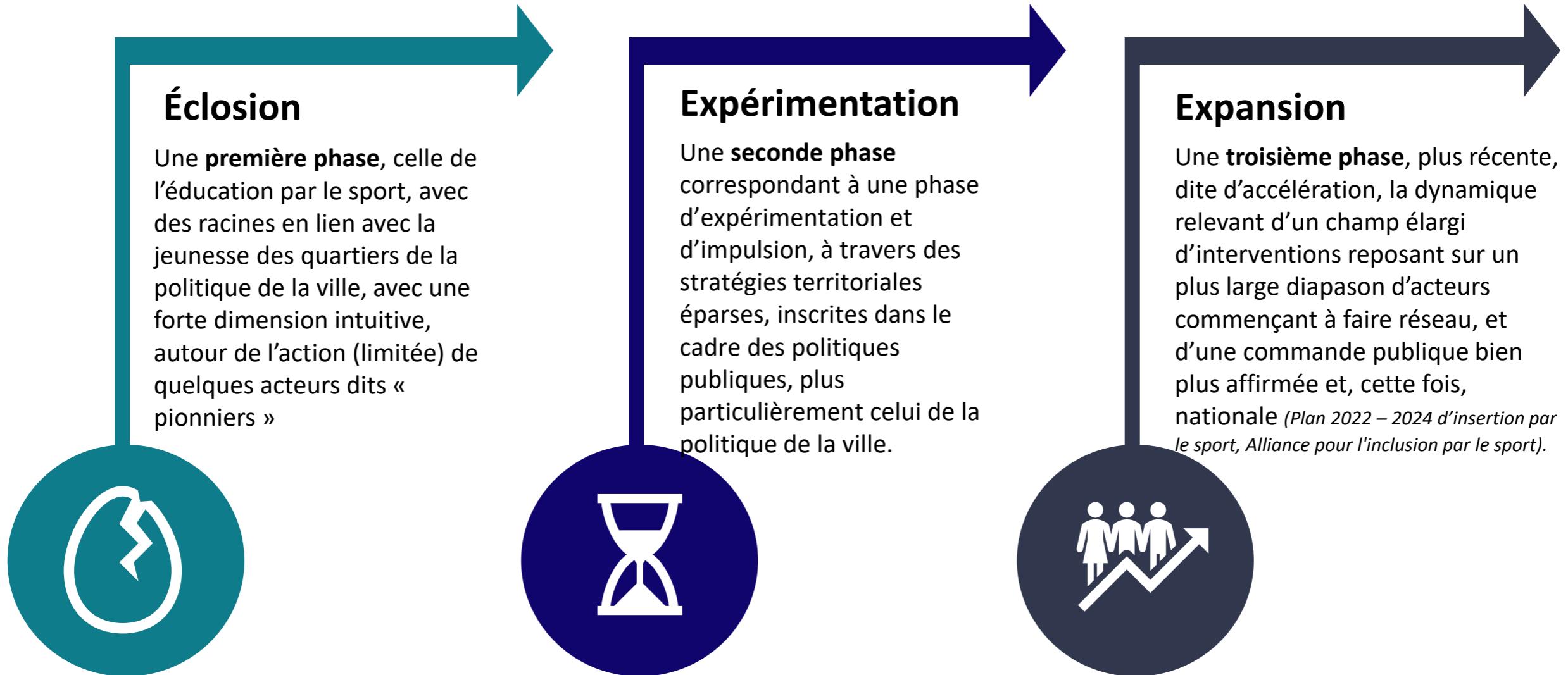
Vers un Vade-Mecum – guide pratique p.61



1

Rappel des objectifs de l'étude

+ L'insertion par le sport, un secteur en pleine mutation depuis les années 1980



+ Les 4 leviers de l'insertion par le sport

1. UNE ACCROCHE LIÉE À LA PRATIQUE SPORTIVE



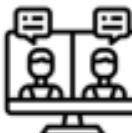
- La médiation par le sport et la logique d'aller vers & de repérage
- Un travail facilité par l'ancrage territorial (Mission Locale, éduc spé, bailleurs...)
- Un espace d'identification des talents

2. UNE MISE EN DYNAMIQUE ET UN TRAVAIL SUR LES SAVOIR-ÊTRE

- Re mobilisation & levée de freins à l'insertion / dynamique collective / estime de soi / prendre confiance
- Travail sur le savoir être : inscription dans un cadre et des règles
- L'activation de solutions



3. UN ESPACE PRIVILÉGIÉ DE RENCONTRES AVEC L'ENTREPRISE



- La sensibilisation, l'action sur les représentations...
- Le parrainage, l'immersion
- La préqualification et la qualification
- Le recrutement, tous secteurs confondus

4. UN SECTEUR PROFESSIONNEL D'ATTRERRISSAGE

- La mise à disposition et l'emploi sportif
- La mutualisation
- Le secteur du sport & des loisirs, mais également de l'animation, du tourisme sur des métiers en tension ou non
- Des transitions possibles et réelles sur d'autres secteurs



+ L'APELS, un acteur « pionnier », qui incarne la montée en puissance de l'insertion par le sport en France

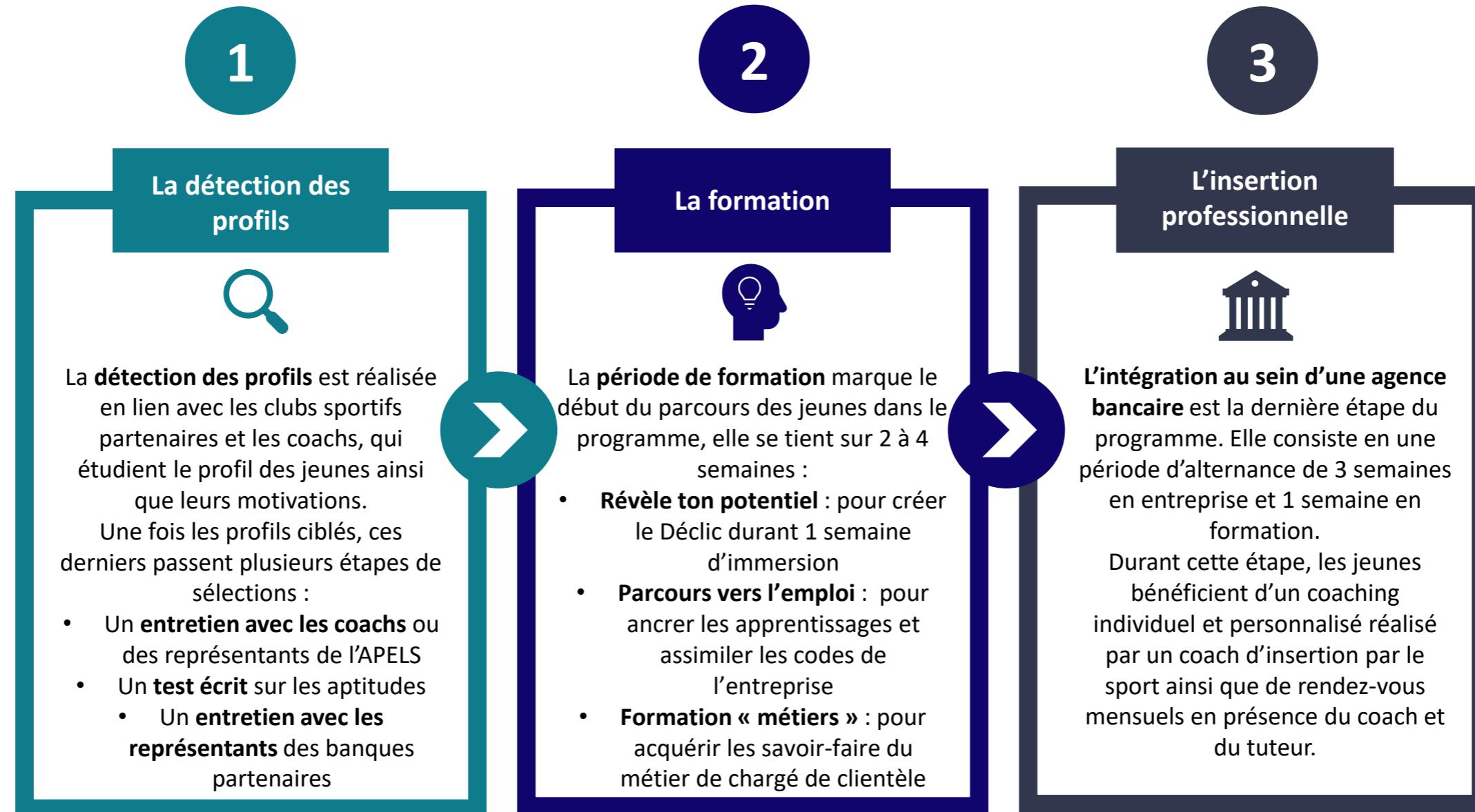


Depuis 25 ans, l'APELS accompagne des jeunes peu ou pas diplômés, à s'insérer durablement dans le monde du travail.

Par son approche globale et unique depuis la détection jusqu'à l'insertion des jeunes vers l'emploi, elle permet à des jeunes talents d'être reconnus pour leurs compétences et valeurs.

- **3 200 jeunes ont suivi un parcours d'inclusion par le sport** avec un taux de sorties positive de 75%
- **1 Ecole de l'Inclusion par le Sport fondée**
- **540 Animateurs et coaches d'inclusion par le sport** ont été formés ces deux dernières années
- Plus de **50 entreprises sont partenaires** du recrutement
- Plus de **40 villes ont accueilli les parcours** des jeunes bénéficiaires des programmes de l'APELS

+ Le programme « Dé clics Sportifs », 3 étapes pour insérer durablement les jeunes dans le secteur bancaire



+ L'évaluation du programme Déclics Sportifs, une étude qui s'inscrit dans la continuité des actions engagées par l'APELS

- » Un **essaimage réussi**, incluant des programmes qui jouissent d'une solide réputation.
- » Une **cible pertinente**, avec des bénéficiaires en situation de vulnérabilité, souvent en rupture des institutions, disposant d'atouts et de « richesses » avérés.
- » Des **taux d'insertion élevés**, des réussites professionnelles avec des « atterrissages » diversifiés.
- » Des fonctions socles des programmes (*sourcing, le sport fil rouge, l'accompagnement des talents et la relation entreprise*), bénéficiant d'un **ensemble cohérent et efficace**.
- » Au centre de la mécanique, **des coachs aux compétences avérées et travaillées** pour capter les jeunes (*dans une démarche d'aller-vers*) et les accompagner pour « tracer un chemin concret ».
- » Des **programmes équilibrés**, qui allient des dimensions collectives et individuelles, travaillent sur les freins, immersion professionnelle, ou encore remobilisation par le sport et qui sont avant tout **progressifs, intensifs et outillés**.
- » Des **impacts sur les jeunes objectivés**, qui dépassent le fait de trouver un projet professionnel et un emploi pérenne : *travail en équipe, respect des cadres, rigueur, confiance en soi, motivation, regard sur l'autre et sur l'entreprise, comportement, sens de la vie...*

+ Une étude pour explorer un « impensé » de l'insertion

01



Etablir un bilan quantitatif du programme, en identifiant les **indicateurs d'insertion à court, moyen et long terme** du programme Déclics Sportifs de l'APELS liés au secteur bancaire

02



Réaliser une **analyse qualitative et quantitative du programme Déclics Sportifs** en dressant notamment des monographies de jeunes passés dans le programme

03



Valoriser les effets du programme Déclics Sportifs au sein des entreprises parties prenantes au projet et sur les bénéficiaires directs

04

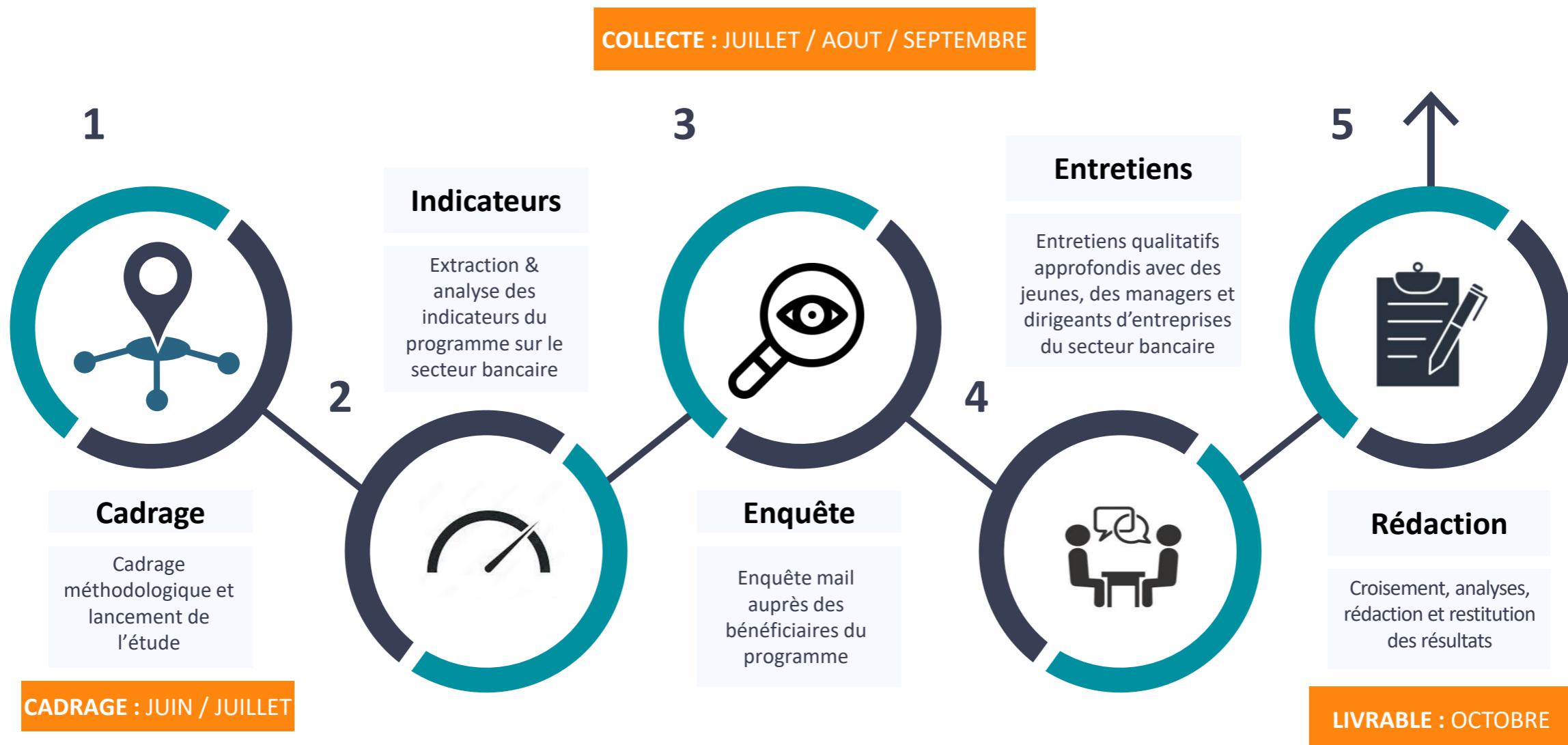


Repérer les **facteurs de réussite, les bonnes pratiques, les points de vigilance et les axes d'amélioration** du programme Déclics Sportifs dans le secteur bancaire

2

Bilan de la collecte de données

+ Vue d'ensemble de la mission, nos différentes phases de travail



+ Bilan de la collecte de données, auprès des opérateurs et des bénéficiaires du programme

JALONS DE COLLECTE	NOS RÉALISATIONS
L'ENQUÊTE EN LIGNE	
Nombre de réponses obtenues	<ul style="list-style-type: none">112 réponses / 391 contacts (29%)
Les moyens déployés	<ul style="list-style-type: none">1 sollicitation mail6 campagnes de relances mail1 campagne de relances sms
LES 18 ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS RÉALISÉS	
Entretiens « jeunes »	5 entretiens « jeunes » réalisés / 4 portraits de jeunes construits
Entretiens « RRH »	2 entretiens (avec la SG)
Entretiens « managers »	5 entretiens (avec la SG, le CA, et la BNP)
Entretiens « cadres de l'APELS »	5 entretiens
Entretien « formateur »	1 entretien (avec ES Banque)
LE TRAITEMENT DES DONNÉES DE BILAN DU PROGRAMME	



3.A Synthèse de l'étude -> *en une dizaine de slides clefs*

Sur la période 2015 – 2024

PROFIL DES 827 JEUNES INTÉGRÉS AU PROGRAMME « DÉCLICS SPORTIFS »



827 Jeunes
Répartis en 68 promotions



496 Hommes (60%)
331 Femmes (40%)



23 ans en moyenne

Niveau d'études moyen



Le baccalauréat

Géographie prioritaire



SITUATION DES 827 JEUNES DONT DES INFORMATIONS SONT COLLECTÉES APRÈS LA PHASE DE PRÉPARATION

679



82% de contrats pros en milieu bancaire

43



5% d'abandons ou d'exclusions

Sur la période 2015 – 2024

Les données du programme*

La sortie des jeunes

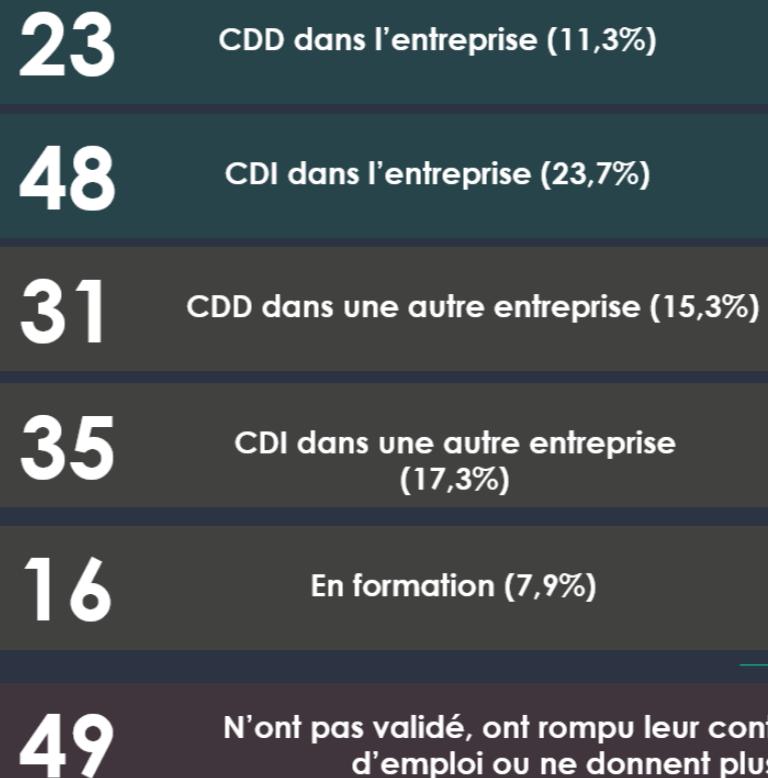


Les sorties du programme

202

Sorties renseignées

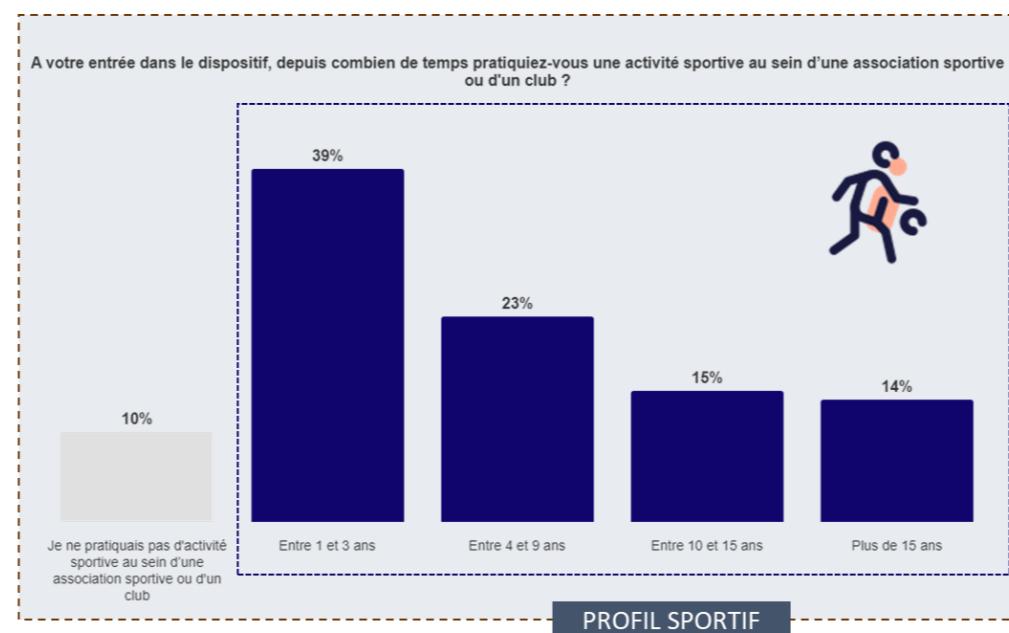
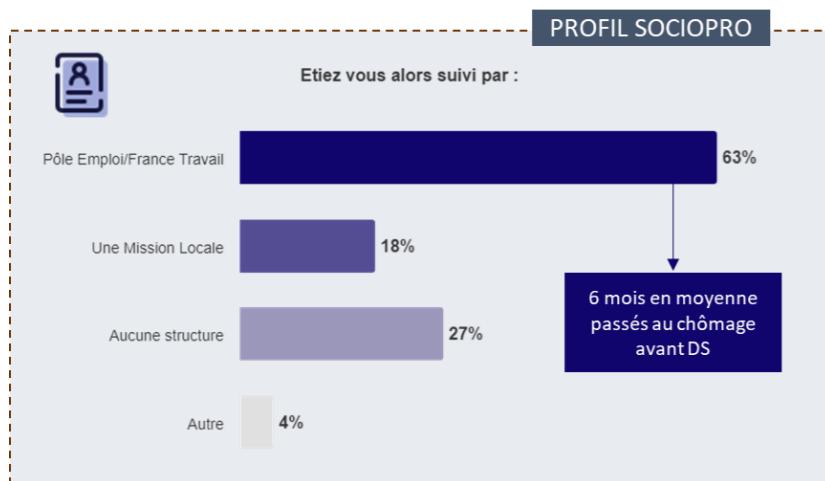
Parmi les 679 contrats de professionnalisation.



76% de sorties positives

Ce que l'on retient de l'enquête côté « alternants » :

- Des jeunes très majoritairement **affiliés à un « club sportif ou une association »** (90%) et **initialement accompagnés par le SPE** (81%) pour construire leur projet professionnel avant d'intégrer le programme
- Un rôle central de « **l'entourage** » pour faire connaitre le programme (95%) et une perspective professionnelle « **en secteur bancaire** » qui motive l'intégration des jeunes (79%)
- Le programme permet aux jeunes de **découvrir de nouvelles perspectives professionnelles** (46%) ou de **rendre crédible la professionnalisation en secteur bancaire** (25%)



46% des jeunes n'imaginaient « pas du tout » devenir un jour conseiller clientèle / bancaire.

25% l'envisageait « éventuellement » mais sans certitude.

Ce que l'on retient de l'enquête côté « managers » :

- **Le programme renforce « l'inclusivité du secteur » et des agences impliquées :**
 - Il permet aux banques participantes de diversifier leurs filières de recrutement et de bénéficier de nouveaux profils de collaborateurs en agence tout en étant accompagné par l'APELS qui contribue à maximiser les chances de réussites des intégrations de jeunes en milieu bancaire.
 - Les équipes RH des banques partenaires de l'APELS misent sur des modalités de préparation accrues des alternants à leur prise de poste, comparativement à d'autres canaux de recrutement, renforçant la crédibilité d'une insertion professionnelle durable en secteur bancaire.

“

"Pour nous le programme c'est une manière de faire vivre une stratégie RSE qui vise à rendre la banque plus inclusive, en recrutant notamment des collaborateurs aux profils différents de ceux que l'on identifie à la sortie de formations initiales... "

Extrait d'entretien avec un RRH

“

"Ce qui est parfait pour nous, c'est de savoir que les jeunes sont préparés en amont de leur immersion bancaire par l'APELS. Ils apprennent les codes de l'entreprise avant d'y mettre les pieds. On a des profils plus opérationnels et plus tôt ! "

Extrait d'entretien avec un manager d'agence

- **Des points d'attention quant aux modalités de recrutement pour enrôler les « talents »**

- La mise en place de « jobs-dating » mutualisés entre différentes banques est une pratique qui interroge plusieurs partenaires de l'APELS, dans la mesure où cela génère un excédent d'offres sur la demande d'alternance
- Lorsque des profils de jeunes « non sportifs » (ou très peu sportifs) sont proposés aux RRH des banques partenaires, le crédit donné au programme « Déclics Sportifs » est fragilisé.

“

"Se disputer les talents ce n'est pas un problème en soit. C'est le jeu du recrutement. En revanche, avoir une pénurie de candidats nous contraint à recruter des profils que nous n'aurions pas toujours sélectionné en temps normal. C'est là où le bât blesse. "

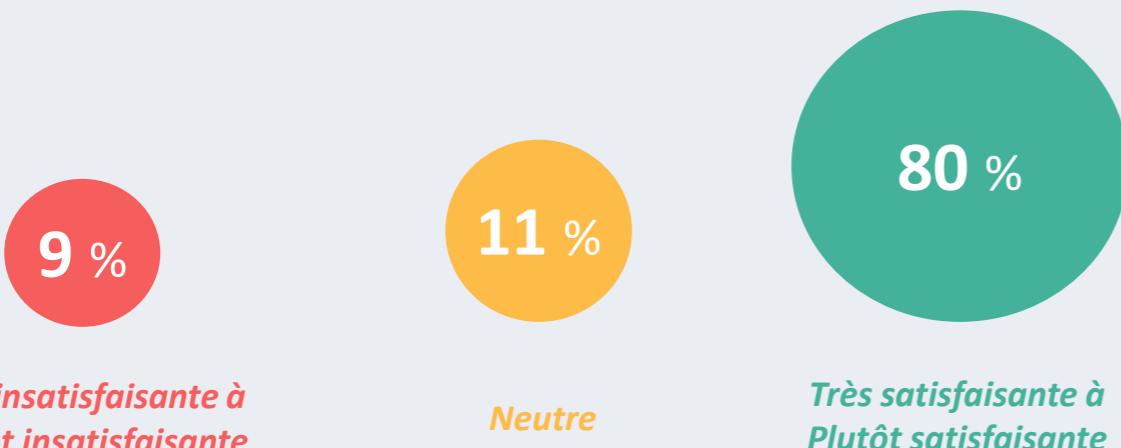
Extrait d'entretien avec un RRH

Ce que l'on retient de l'enquête côté « alternants » :

- Une période d'intégration du programme jugée « **satisfaisante** » (80%), souvent du fait de la **qualité de l'accompagnement** proposé

SATISFACTION

Globalement, comment jugez-vous la qualité de votre phase d'intégration et l'accompagnement qui vous a été proposé durant cette période ?



“

En intégrant mon agence, j'étais super stressé. Je m'attendais à ne pas avoir le droit à l'erreur, à être tout le temps observé et d'être jugé en permanence. En réalité, j'ai eu affaire à des personnes bienveillantes, ravies de m'accueillir, qui m'ont donné une chance unique de réaliser mon alternance sans jamais me mettre une pression démesurée. En fait, j'ai tout de suite été considéré comme un membre de l'équipe. **Extrait d'entretien avec un jeune**

“

J'ai trouvé que le système de tutorat était très bien pensé. Au moindre doute, à la moindre question ou hésitation, notre tuteur pouvait être sollicité. Le fait qu'il soit en dehors de notre agence permet d'avoir une entière transparence dans nos échanges. J'ai vraiment apprécié avoir un tel point d'appui. Cela a facilité voire accéléré mon intégration et mon acculturation à l'environnement et la culture d'entreprise. **Extrait d'entretien avec un jeune**

Les bonnes pratiques managériales identifiées, qui peuvent servir de repères utiles

1. Pour placer les jeunes en agence :

- + **Bâtir un réseau de managers « engagés » convaincus de l'utilité du programme** : puisqu'il faut des personnes désireuses d'accueillir des publics dans une logique de 2nd chance, des personnes prêtes à dégager du temps pour proposer un accompagnement renforcé et un suivi régulier, des personnes faisant preuve de patience et acceptant que les profils recrutés nécessitent plus de temps pour consolider leurs apprentissages et pour prendre de l'autonomie dans leurs missions.
- + **Selectionner les agences selon leur taille (seuil requis) et leur emplacement** : en privilégiant les agences de taille moyenne ou grande (4 salariés ou +) où plusieurs collaborateurs peuvent apporter soutien et appui aux alternants, mais aussi les agences situées en dehors des quartiers vécus par l'alternant, afin de s'assurer de son émancipation vis-à-vis de son entourage et de l'étanchéité de sa vie professionnelle par rapport à sa vie privée.
- + **Prendre en compte certains critères sociaux** (et évaluer leur incidence potentielle sur les parcours des alternants) **avant de recruter des jeunes du programme** : notamment en évoquant la situation sociale du jeune avec son coach APELS (détention d'un permis, d'un véhicule autonomie, d'enfants à charge,) et pourquoi pas identifier des solutions d'accompagnement/aménagement potentiels.

2. Pour faciliter l'intégration des jeunes en agence :

- + **Développer des « initiatives informelles » au sein et en dehors de l'agence pour intégrer au mieux les jeunes** : en portant une attention à mettre en lumière et valoriser le profil sportif des alternants de l'APPELS - Ex 1 – organiser des Team-Building de type « Olympiades » d'agences et mettre en responsabilité les alternants d'encadrer des activités sportives / Ex 2 – aller voir les alternants lors de leurs matchs/compétitions sportives de manière à leur témoigner de la considération et de l'importance et ainsi créer des liens interpersonnels.
- + **Construire un système de « Mentorat »** : En privilégiant des sessions de dialogues formelles ou informelles régulières avec des conseillers extérieurs à l'agence (et au secteur) de l'alternant, sous forme de « météo de l'alternance » et ainsi faire un point fréquent sur l'actualité du jeune (*ses questions, ses difficultés, ses doutes, ses progrès, les leviers à actionner pour s'améliorer...*).

3. Pour développer les compétences des jeunes :

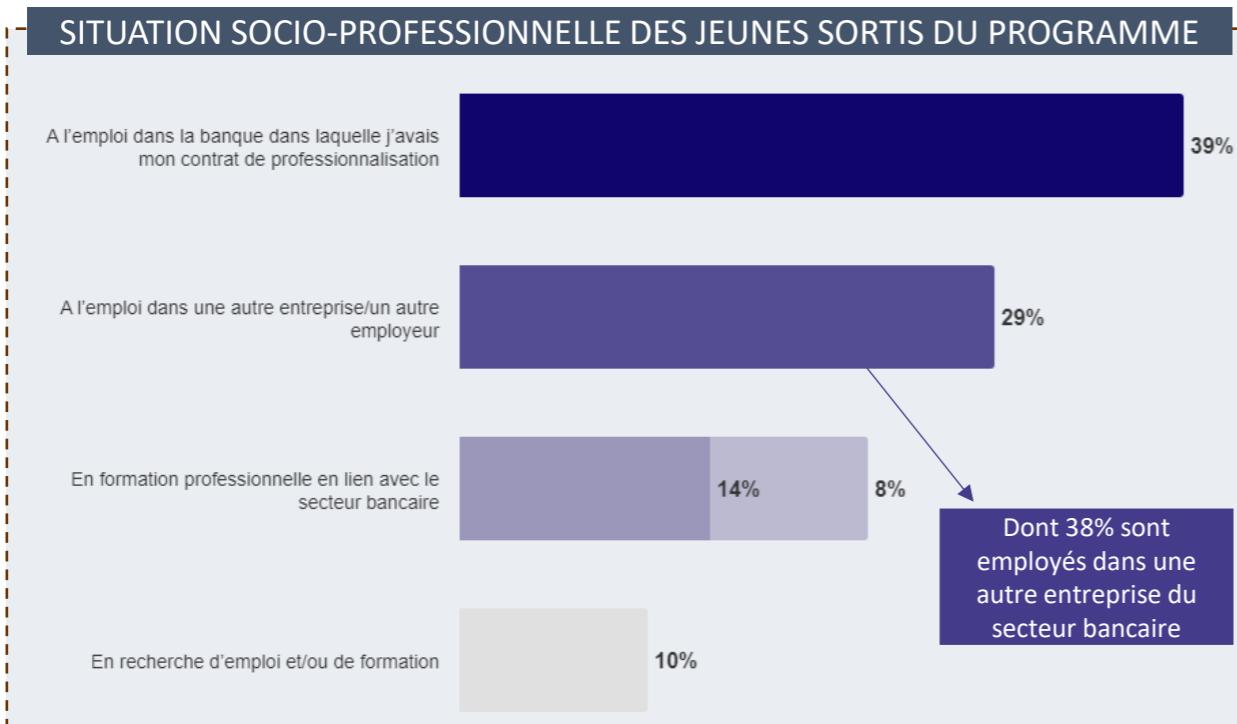
- + **Renforcer la cohérence entre les missions des alternants et le contenu de leurs formations** : en questionnant les jeunes avant leur départ en formation sur les sujets qui devraient y être abordés. À leur retour, leur proposer un débriefing et proposer des missions en lien direct avec les contenus vus en cours.
- + **Offrir aux alternants des opportunités d'observation sur tous les aspects du métier** : en leur permettant de travailler en binôme le plus souvent possible, y compris sur les tâches requérant une certification AMF. Cela les prépare à réaliser toutes les missions d'un chargé de clientèle de manière autonome dans le futur.

4. Pour garantir un engagement complet et durable des jeunes :

- + **Développer des temps de bilan réguliers et « multipartites »** : En réalisant des points réguliers (*mensuels ou trimestriels*) entre 1. manager d'agence 2. coach APELS 3. tuteur bancaire 4. responsable de formation 5. alternant.

Ce que l'on retient de l'enquête côté « alternants » :

- **Des sorties majoritairement positives (90%)** → dont 49% concernent un emploi au sein du secteur bancaire (*pas toujours dans la banque ou l'agence de leur apprentissage...*) et dont 22% en formation professionnelle lien avec le secteur bancaire.
- **En secteur bancaire** → Des postes privilégiant **l'accueil du public (56%) en CDI ou CDD longue durée** en sortie d'apprentissage ; avant d'évoluer majoritairement vers le poste de **chargé clientèle (70%)**
- **En secteur bancaire** → un recours limité à la **formation continue (39%)** après le programme, alors même qu'elle facilite la montée en compétences et en responsabilités de ses bénéficiaires.

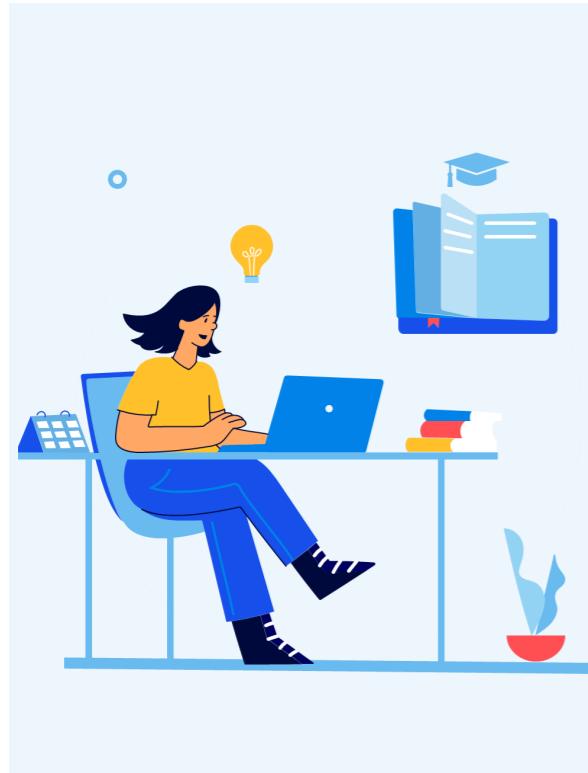


“

« A mesure que je gagnais de l'expérience je sentais que mes compétences se renforçaient. En arrivant j'avais un poste chargé d'accueil, et puis après quelques mois je suis passé conseiller commercial et à la fin de mon année ils m'ont proposé de devenir conseiller clientèle. Ce poste-là était une opportunité, une évolution souhaitée. » Extrait d'entretien avec un jeune

Ce que l'on retient de l'enquête côté « managers » :

- Un « **plafond de verre** » est parfois identifié par les managers, **impactant les carrières** des jeunes embauchés après le programme.
- De manière plus détaillée, les managers **distinguent trois types de profils** parmi les **jeunes alternants de l'APELS capables de se professionnaliser durablement en agence** :

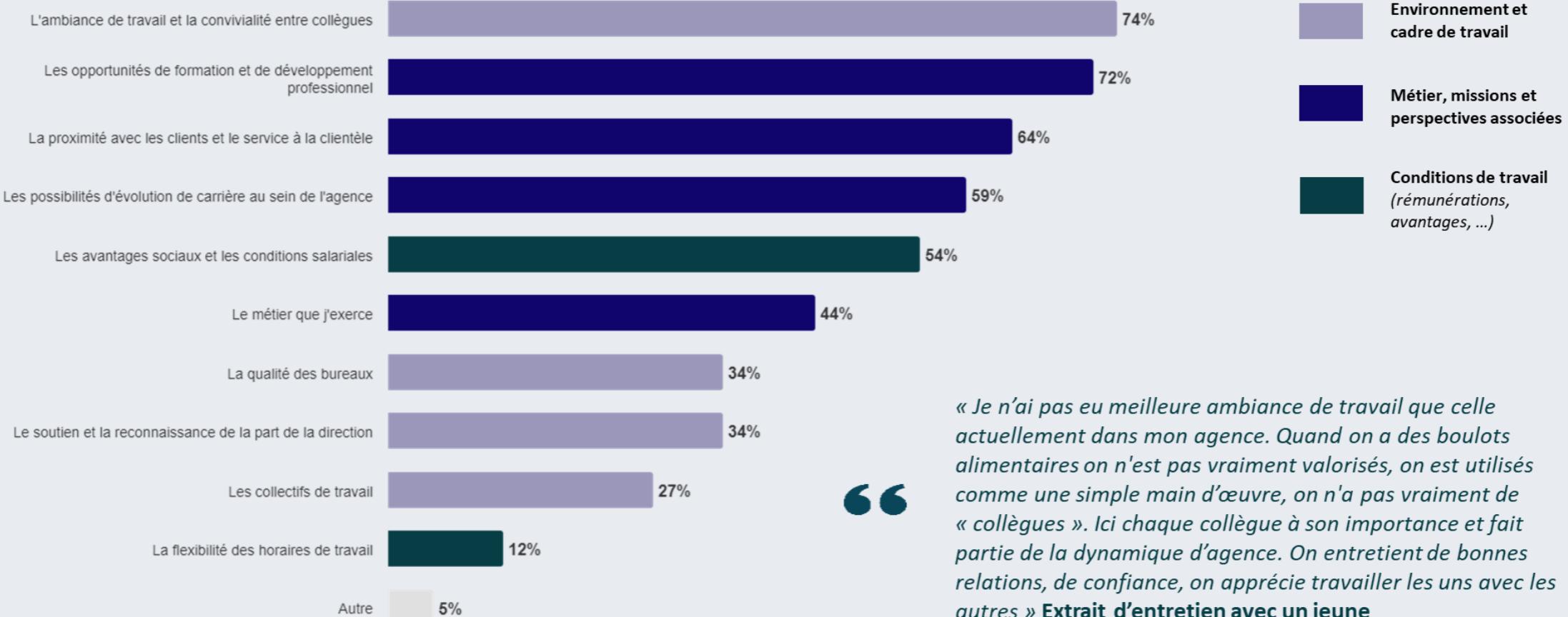


1. **Les « talents »** : des jeunes qui assimilent rapidement une variété de notions bancaires – parfois même complexes – et qui les appliquent efficacement en situation professionnelle. Leur carrière peut évoluer de manière linéaire avec différents postes envisageables en agence au fil du temps.
2. **Les « généralistes »** : des jeunes qui éprouvent davantage de difficultés à s'approprier les notions bancaires les plus approfondies, mais qui, grâce à leur motivation et leur engagement, parviennent à développer leurs compétences progressivement en agence. Leur évolution professionnelle est possible, mais souvent plus lente que celle des autres collaborateurs.
3. **Les « spécialistes »** : des jeunes qui ont du mal à maîtriser et à appliquer plusieurs notions bancaires simultanément, préférant généralement des postes centrés sur une seule tâche. Leur évolution de carrière est plus complexe, nécessitant souvent une spécialisation dans un rôle unique, souvent lié à des missions de premier niveau en agence (ex. mission d'accueil).

Ce que l'on retient de l'enquête côté « alternants » : des **effets variés du programme** sur ses bénéficiaires - concernent aussi bien **leurs compétences professionnelles que leur confiance en soi et leurs capacités.** Globalement la vision du métier est très favorable, avec un **fort engouement pour les fonctions exercées et l'environnement de travail** (encore plus valorisés que les **conditions de travail** offertes dans le secteur bancaire !)

PERCEPTION EMPLOYEUR/METIER

Aujourd'hui, qu'appréciez-vous le plus dans votre agence bancaire ?



PORU LES ALTERNANTS :

- Un sentiment de fierté exprimé par les jeunes en poste en agence (74%) et un programme qui améliore la perception que se font les participants du secteur bancaire
- Une évolution significative du regard de l'entourage des jeunes aujourd'hui en poste, sur le secteur bancaire et le métier de conseiller



74% des jeunes en activité déclare être fiers de travailler dans le secteur bancaire.

PERCEPTION ACTUELLE DU SECTEUR



80% des jeunes ayant participé au programme ont une image positive de leur banque, c'est +21 points par rapport au début du programme.



85% des jeunes ayant participé au programme ont une image positive de leur agence bancaire, c'est +32 points par rapport au début du programme.



78% des jeunes ayant participé au programme ont une image positive du métier de conseiller clientèle, c'est +17 points par rapport au début du programme.



72% des jeunes ayant participé au programme ont une image positive des banques en général, c'est +31 points par rapport au début du programme.

POUR LES BANQUES : Des apports du programme pour les agences engagées en interne (**et en externe !**)

- **L'importation d'une culture et d'atouts sportifs au sein des équipes de chargés clientèles :** En recrutant des jeunes de l'APELS, les équipes RH des banques partenaires misent sur la diffusion de qualités, d'aptitudes et d'un état d'esprit sportif en milieu bancaire. Ainsi, le recrutement des jeunes de l'APELS n'est pas motivé par leurs savoirs faire mais plutôt par leurs compétences comportementales - celles cultivées sur les terrains de sport – qui sont mises à profit des collectifs de travail au sein des agence, en devenant presque « virales » auprès des différents collaborateurs qui s'imprègnent des qualités des alternants « APELS ».

“ « *Y a un vrai esprit d'équipe mais aussi de compétition saine qui s'est développé dans l'agence* » Extrait d'entretien avec responsable d'agence

- **Le renforcement de la mixité sociale des équipes perçue positivement par la clientèle de certaines agences :** Plusieurs managers ont confié avoir identifié des impacts concrets et positifs de l'accueil de jeunes du programme au sein de leur agence. Outre les bénéfices intra-organisationnels précédemment évoqués, des bénéfices externes sont également identifiés. En l'occurrence, plusieurs directeurs d'agences situées en lisière de quartiers sensibles et souffrant d'incivilités et/ou d'incidents en leur sein ont constaté une réduction des problématiques imputables assez facilement aux alternants de l'APELS. En effet, certains jeunes issus du monde du sport ont parfois une posture d'écoute et de dialogue différentes des autres collaborateurs qui semblent permettre d'éviter les situations conflictuelles ou de rupture avec une partie de la clientèle. Aussi, les jeunes arrivent à gérer les problématiques de relation-client tout en conservant la posture attendue d'un chargé clientèle en milieu bancaire.

“ « *Depuis l'arrivée du jeune en alternance puis après son embauche on a constaté une baisse significative du nombre d'incivilité au sein ou à proximité de son agence.* » Extrait d'entretien avec responsable d'agence



3.B Les résultats complets de l'étude

LE BILAN QUANTITATIF DU PROGRAMME

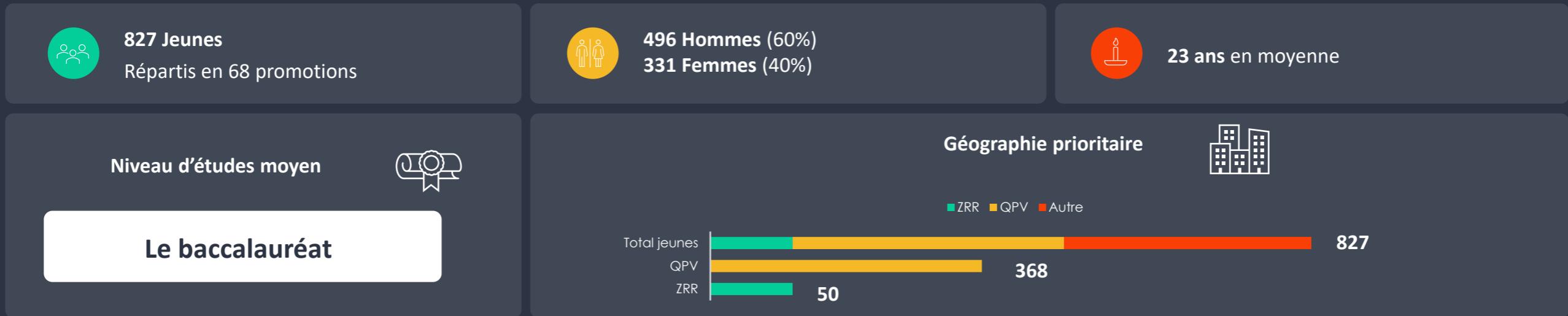
1



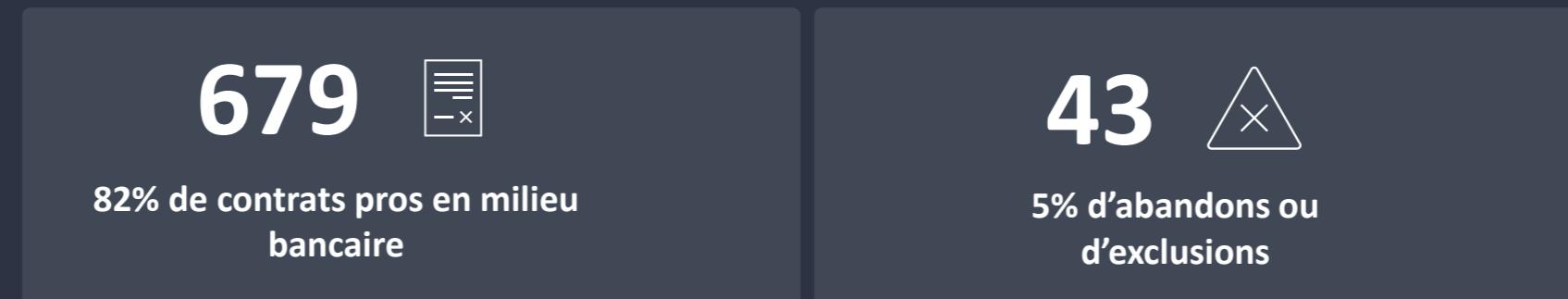
L'intégration des jeunes*

Sur la période 2015 – 2024

PROFIL DES 827 JEUNES INTÉGRÉS AU PROGRAMME « DÉCLICS SPORTIFS »



SITUATION DES 827 JEUNES DONT DES INFORMATIONS SONT COLLECTÉES APRÈS LA PHASE DE PRÉPARATION



Les données du programme*

La sortie des jeunes



Les sorties du programme

202

Sorties
renseignées

Parmi les 679 contrats de
professionnalisation.

23

CDD dans l'entreprise (11,3%)

48

CDI dans l'entreprise (23,7%)

31

CDD dans une autre entreprise (15,3%)

35

CDI dans une autre entreprise
(17,3%)

16

En formation (7,9%)

49

N'ont pas validé, ont rompu leur contrat, sont inactifs, en recherche
d'emploi ou ne donnent plus de nouvelles (24,2%)

76% de sorties
positives

LA SITUATION DES JEUNES ET DES BANQUES AVANT LE PROGRAMME

2



► Du côté des banques – Une participation au programme pour renforcer « l'inclusivité » du secteur bancaire

» Le programme « Déclics Sportifs » permet aux banques participantes de diversifier leurs filières de recrutement et de bénéficier de nouveaux profils de collaborateurs en agence tout en étant accompagné par l'APELS qui contribue à maximiser les chances de réussites des intégrations de jeunes en milieu bancaire. Le programme permet de détecter différemment des talents pour les chargés de ressources humaines du secteur bancaire et offre des garanties (de préparation à la prise de poste, puis de suivi en cours d'alternance) qui séduisent les équipes de recrutement des banques ainsi que les managers d'agence.

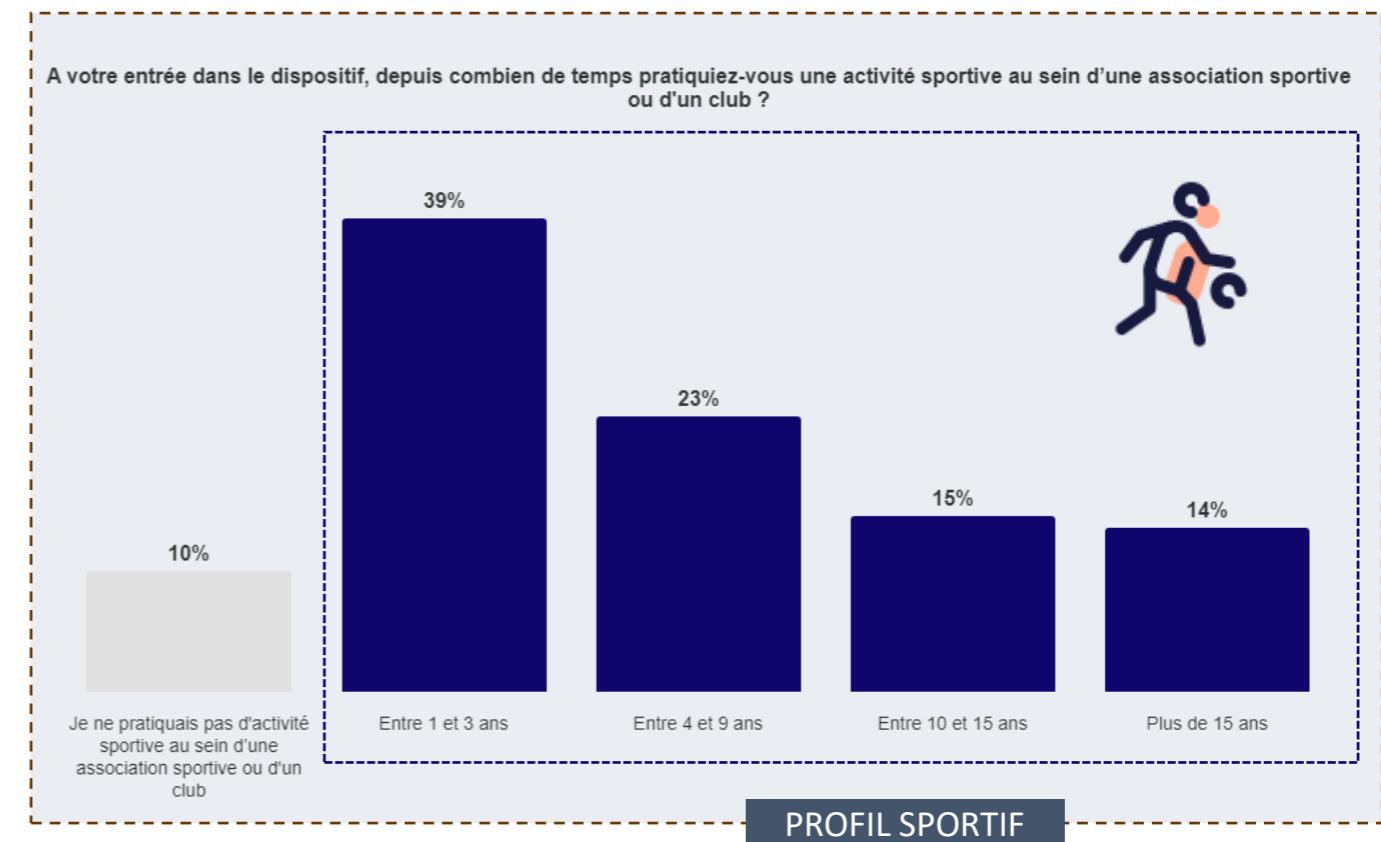
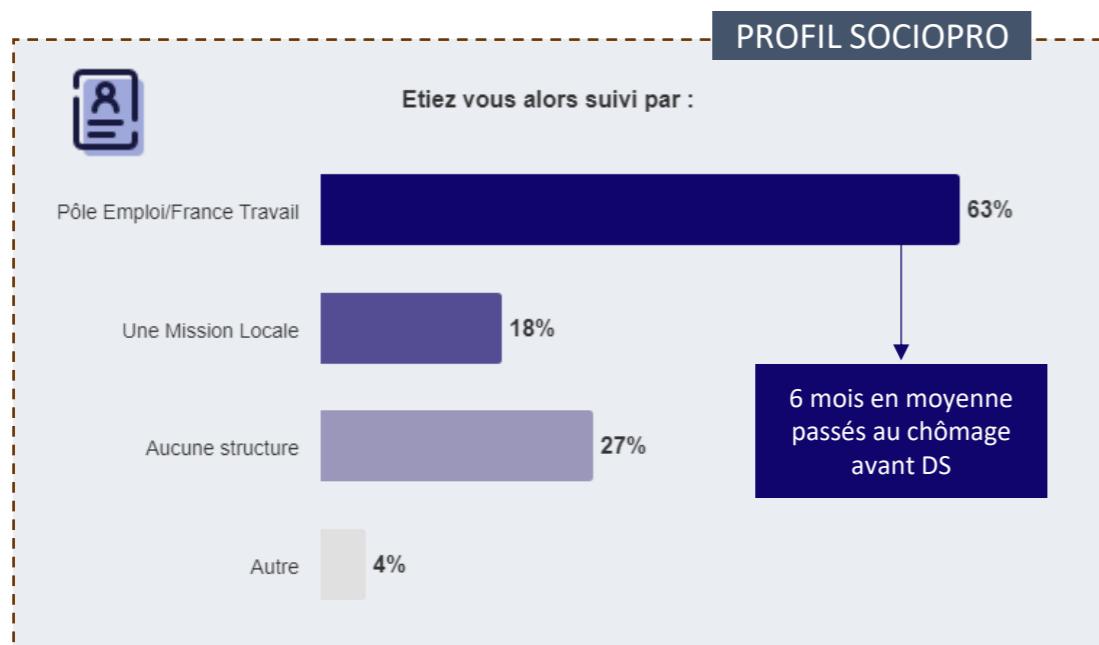
“Pour nous le programme c'est une manière de faire vivre une stratégie RSE qui vise à rendre la banque plus inclusive, en recrutant notamment des collaborateurs aux profils différents de ceux que l'on identifie à la sortie de formations initiales...”
Extrait d'entretien avec un RRH

» Avec le programme « Déclics Sportifs » les équipes RH des banques partenaires de l'APELS misent sur des modalités de préparation accrues des alternants à leur prise de poste, comparativement à d'autres canaux de recrutement. Pour les recruteurs rencontrés, le programme séduit par sa capacité à préparer les jeunes aux attentes ; aux exigences ; aux codes et aux normes du secteur bancaire. Ce travail préparatoire est une réelle plus-value du dispositif et facilite l'adhésion des RRH dans le programme de recrutement.

“Ce qui est parfait pour nous, c'est de savoir que les jeunes sont préparés en amont de leur immersion bancaire par l'APELS. Ils apprennent les codes de l'entreprise avant d'y mettre les pieds. On a des profils plus opérationnels et plus tôt !”
Extrait d'entretien avec un manager d'agence



- + Du côté des alternants - Des jeunes très majoritairement affiliés à un « club sportif ou une association » (90%) et initialement accompagnés par le SPE (81%) pour construire leur projet professionnel avant d'intégrer le programme

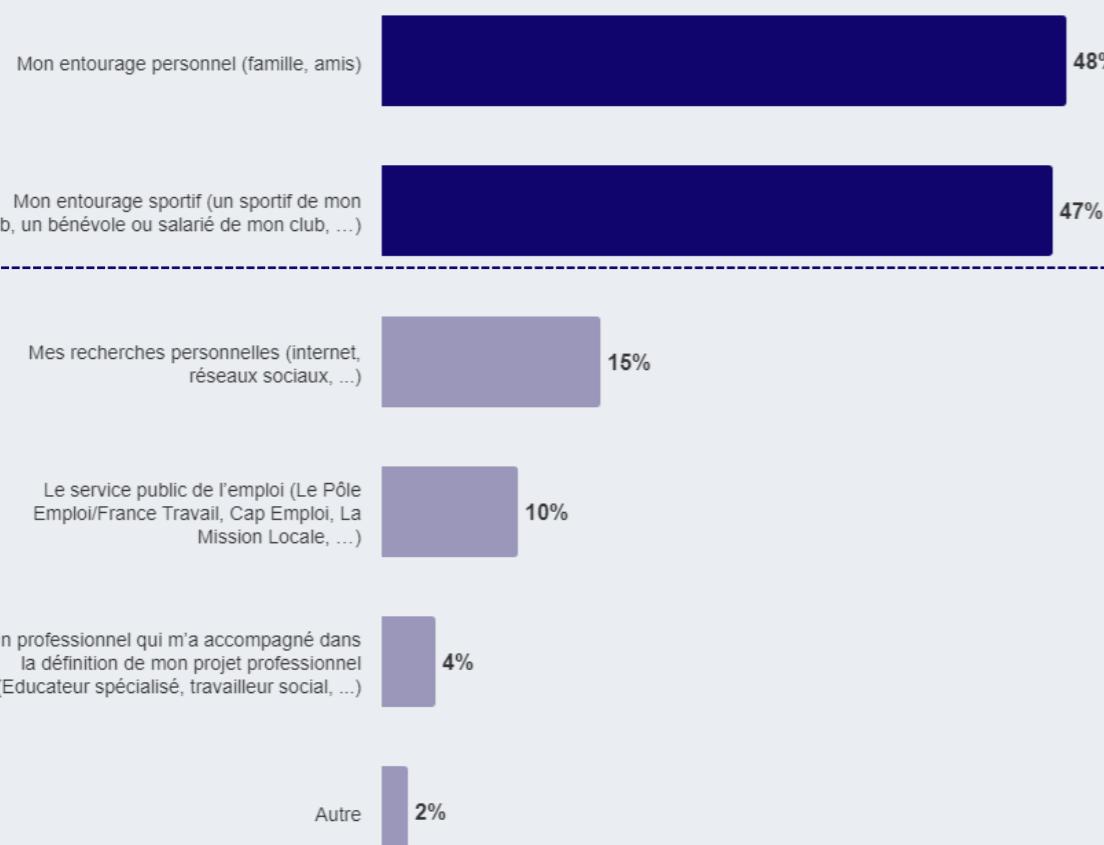


“ Avant le programme, je ne savais plus quoi faire, j'enchainais les petits jobs mais sans aucun plaisir ni aucune envie de me lever pour travailler. Après une période sans activité, un de mes coachs de ma salle de boxe m'a parlé de Déclics Sportifs et m'a expliqué que j'avais la qualité nécessaire pour intégrer le programme, qui me permettrait de jongler entre vie professionnelle et vie sportive. Sur le papier c'était l'occasion pour moi d'allier l'utile à l'agréable. Extrait d'entretien avec un jeune ”

+ Du côté des alternants - Un rôle central de « l'entourage » pour faire connaitre le programme (95%) et une perspective professionnelle « en secteur bancaire » qui motive l'intégration des jeunes (79%)

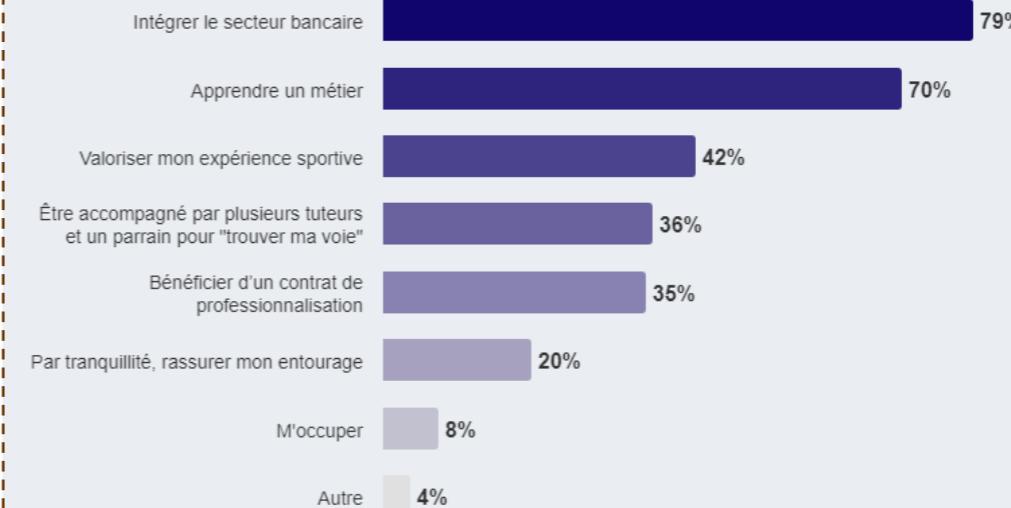
CONNAISSANCE

Comment avez-vous eu connaissance du dispositif Déclics Sportifs ?



RAISONS DE L'ENGAGEMENT

Quelles ont été vos principales motivations à intégrer ce dispositif ?



Quand on m'a expliqué que le programme permettait d'intégrer le secteur bancaire j'ai halluciné. Quand j'allais au Pôle Emploi on me proposait d'être livreur, préparateur de commande, en fait que des métiers alimentaires qui ne sont pas vraiment gratifiant. Avec l'APELS, c'est une filière d'exception que l'on m'a proposée. Au début je doutais de ma capacité à répondre aux exigences du secteur, mais des amis qui avaient participé m'ont rassuré et j'ai alors directement tenté ma chance. Je ne devais pas laisser passer ma chance ! Extrait d'entretien avec un jeune

+ Du côté des alternants - Le programme permet aux jeunes de découvrir de nouvelles perspectives professionnelles (46%) ou de rendre crédible la professionnalisation en secteur bancaire (25%)

Vous imaginiez-vous exercer un jour le métier de conseiller clientèle / conseiller bancaire ?

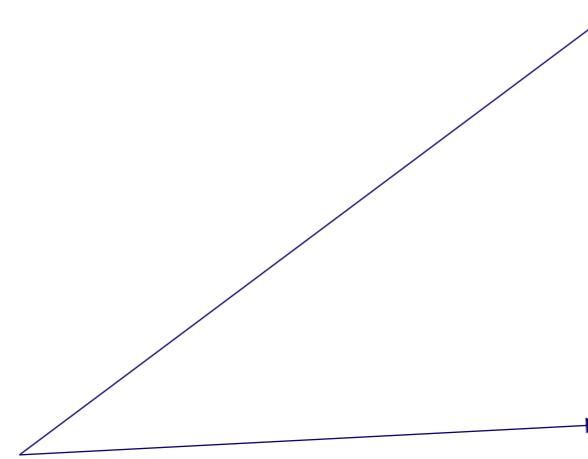


29% des jeunes imaginaient « totalement » devenir un jour conseiller clientèle / bancaire.

25% l'envisageait « éventuellement » mais sans certitude.



46% des jeunes n'imaginaient « pas du tout » devenir un jour conseiller clientèle / bancaire.



“

« Moi conseiller bancaire ? Mes potes ne pensaient même pas que je pourrais dégoter un CDI, alors conseiller bancaire sans avoir les diplômes requis, je ne l'aurais jamais envisagé sans l'APELS » **Extrait d'entretien avec un jeune**

“

« Quel aboutissement de devenir conseiller. Parfois je me demande comment c'est possible de m'avoir offert cette opportunité alors que je n'avais pas de diplôme. » **Extrait d'entretien avec un jeune**

► Du côté des banques - Des points d'attention quant aux modalités de recrutement pour enrôler les « talents »

» La mise en place de « jobs-dating » mutualisés entre différentes banques est une pratique qui interroge plusieurs partenaires de l'APELS, dans la mesure où cela génère un excédent d'offres sur la demande d'alternance mais aussi en raison de la mise concurrence des équipes RH des différents organismes bancaires qui participent à ces temps de détection des talents. Bien souvent des recrutements « par défaut » sont réalisés par certains RRH qui une fois s'être disputé les talents les plus intéressants avec d'autres banques, doivent se tournés vers des jeunes qu'ils n'auraient sans doute pas été sélectionnés si d'autres profils concurrents leur avaient été proposés.

« Se disputer les talents ce n'est pas un problème en soi. C'est le jeu du recrutement. En revanche, avoir une pénurie de candidats nous contraint à recruter des profils que nous n'aurions pas toujours sélectionné en temps normal. C'est là où le bât blesse. » Extrait d'entretien avec un RRH

» Lorsque des profils de jeunes « non sportifs » (ou très peu sportifs) sont proposés aux RRH des banques partenaires, le crédit donné au programme « Déclics Sportifs » est fragilisé. En effet, lorsque les jeunes candidats ne font pas de sport en association ni ne pratiquent de manière autonome, les recrutements ne sont plus véritablement motivés par des critères de sélection portant sur les aptitudes sportives. Les profils de jeunes, en dépit de leur motivation, ne se distinguent plus d'autres jeunes en parcours d'insertion professionnelle et certaines agences peuvent alors considérer les recrutements APELS perdre significativement en sens.

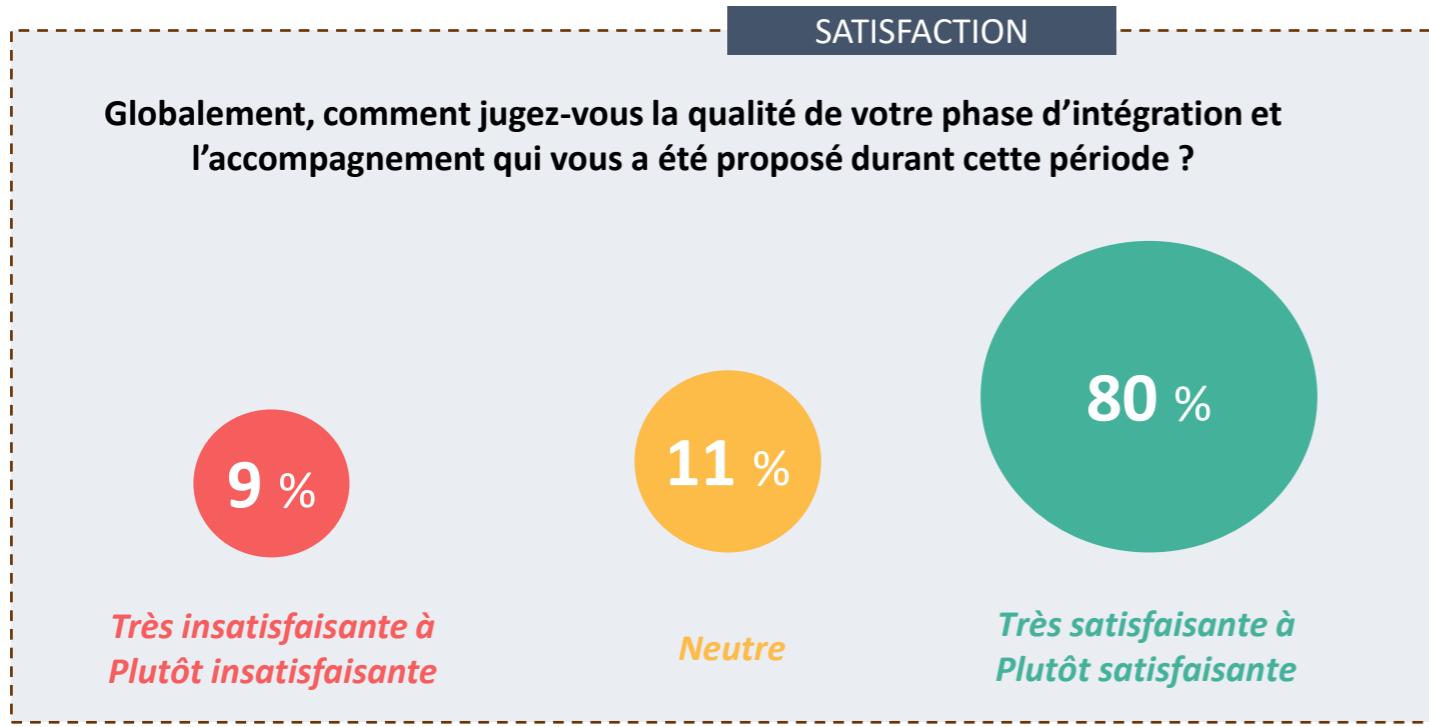


3

L'INTÉGRATION DES
JEUNES ET
L'ACCOMPAGNEMENT
DES BANQUES



+ Du côté des alternants - Une période d'intégration du programme jugée « satisfaisante » (80%), souvent du fait de la qualité de l'accompagnement proposé



“

En intégrant mon agence, j'étais super stressé. Je m'attendais à ne pas avoir le droit à l'erreur, à être tout le temps observé et d'être jugé en permanence. En réalité, j'ai eu affaire à des personnes bienveillantes, ravies de m'accueillir, qui m'ont donné une chance unique de réaliser mon alternance sans jamais me mettre une pression démesurée. En fait, j'ai tout de suite été considéré comme un membre de l'équipe. Extrait d'entretien avec un jeune

“

J'ai trouvé que le système de tutorat était très bien pensé. Au moindre doute, à la moindre question ou hésitation, notre tuteur pouvait être sollicité. Le fait qu'il soit en dehors de notre agence permet d'avoir une entière transparence dans nos échanges. J'ai vraiment apprécié avoir un tel point d'appui. Cela a facilité voire accéléré mon intégration et mon acculturation à l'environnement et la culture d'entreprise.
Extrait d'entretien avec un jeune

- + **Du côté des banques** - plusieurs **bonnes pratiques à faire connaître auprès des banques engagées**, pour faciliter l'intégration et l'accompagnement des alternants des cohortes APELS

Les bonnes pratiques managériales identifiées, qui peuvent servir de repères utiles

1. Pour placer les jeunes en agence :

- + **Bâtir un réseau de managers « engagés » convaincus de l'utilité du programme** : puisqu'il faut des personnes désireuses d'accueillir des publics dans une logique de 2nd chance, des personnes prêtes à dégager du temps pour proposer un accompagnement renforcé et un suivi régulier, des personnes faisant preuve de patience et acceptant que les profils recrutés nécessitent plus de temps pour consolider leurs apprentissages et pour prendre de l'autonomie dans leurs missions.
- + **Sélectionner les agences selon leur taille** (seuil requis) **et leur emplacement** : en privilégiant les agences de taille moyenne ou grande (4 salariés ou +) où plusieurs collaborateurs peuvent apporter soutien et appui aux alternants, mais aussi les agences situées en dehors des quartiers vécus par l'alternant, afin de s'assurer de son émancipation vis-à-vis de son entourage et de l'étanchéité de sa vie professionnelle par rapport à sa vie privée.
- + **Prendre en compte certains critères sociaux** (et évaluer leur incidence potentielle sur les parcours des alternants) **avant de recruter des jeunes du programme** : notamment en évoquant la situation sociale du jeune avec son coach APELS (détention d'un permis, d'un véhicule autonomie, d'enfants à charge,) et pourquoi pas identifier des solutions d'accompagnement/aménagement potentiels.

2. Pour faciliter l'intégration des jeunes en agence :

- + **Développer des « initiatives informelles » au sein et en dehors de l'agence pour intégrer au mieux les jeunes** : en portant une attention à mettre en lumière et valoriser le profil sportif des alternants de l'APPELS - Ex 1 – organiser des Team-Building de type « Olympiades » d'agences et mettre en responsabilité les alternants d'encadrer des activités sportives / Ex 2 – aller voir les alternants lors de leurs matchs/compétitions sportives de manière à leur témoigner de la considération et de l'importance et ainsi créer des liens interpersonnels.
- + **Construire un système de « Mentorat »** : En privilégiant des sessions de dialogues formelles ou informelles régulières avec des conseillers extérieurs à l'agence (et au secteur) de l'alternant, sous forme de « météo de l'alternance » et ainsi faire un point fréquent sur l'actualité du jeune (*ses questions, ses difficultés, ses doutes, ses progrès, les leviers à actionner pour s'améliorer...*).

3. Pour développer les compétences des jeunes :

- + **Renforcer la cohérence entre les missions des alternants et le contenu de leurs formations** : en questionnant les jeunes avant leur départ en formation sur les sujets qui devraient y être abordés. À leur retour, leur proposer un débriefing et proposer des missions en lien direct avec les contenus vus en cours.
- + **Offrir aux alternants des opportunités d'observation sur tous les aspects du métier** : en leur permettant de travailler en binôme le plus souvent possible, y compris sur les tâches requérant une certification AMF. Cela les prépare à réaliser toutes les missions d'un chargé de clientèle de manière autonome dans le futur.

4. Pour garantir un engagement complet et durable des jeunes :

- + **Développer des temps de bilan réguliers et « multipartites »** : En réalisant des points réguliers (*mensuels ou trimestriels*) entre 1. manager d'agence 2. coach APELS 3. tuteur bancaire 4. responsable de formation 5. alternant.

► Du côté des formateurs - Quelques points de vigilance évoqués pour optimiser les apprentissages des alternants

- » Des écarts de posture sont constatés chez les jeunes entre les temps en agence et les temps à l'école : avec plusieurs jeunes qui rencontrent des difficultés à maintenir leur niveau d'engagement sur les temps d'apprentissage à l'école. Pour certains, ce « retour derrière le bureau » est mal vécu rendant les acquis de formations plus friables (notions bancaires complexes) et limitant la montée en compétence et les progrès des jeunes. En cause, des profils de jeune qui nécessitent ponctuellement de travailler plus avant et sur du temps long les « savoir-être », y compris sur les premiers temps de l'alternance.
- » Du point de vue des formateurs rencontrés, des aspects doivent faire l'objet d'une attention particulière dans le futur pour optimiser le programme DS :
 - + Veiller à ce que les profils des jeunes sélectionnés correspondent bien aux critères d'admissibilité traditionnels du secteur bancaire. Un écart trop important entre les compétences requises et celles des jeunes complique l'accompagnement des formateurs et les apprentissages des jeunes dont un nombre important abandonnent en cours de formation alors même qu'une pédagogie active est proposée par les OF.
 - + Renforcer la coordination entre les acteurs de projet, notamment en alignant mieux les discours entre les parties prenantes du projet (ex. des règles de présence et d'assiduité à harmoniser) et développer des outils de suivi multipartites (ex. outils de liaison pour objectiver les acquis, apprentissages et difficultés des jeunes).

“ « On a déjà commencé des formations à 10 qui se sont terminées à 5 participants. On peut rencontrer des difficultés d'assiduité chez les alternants de l'APELS et parfois le cadre que l'on tente d'imposer ne trouve pas toujours écho chez nos partenaires » Extrait d'entretien avec un OF

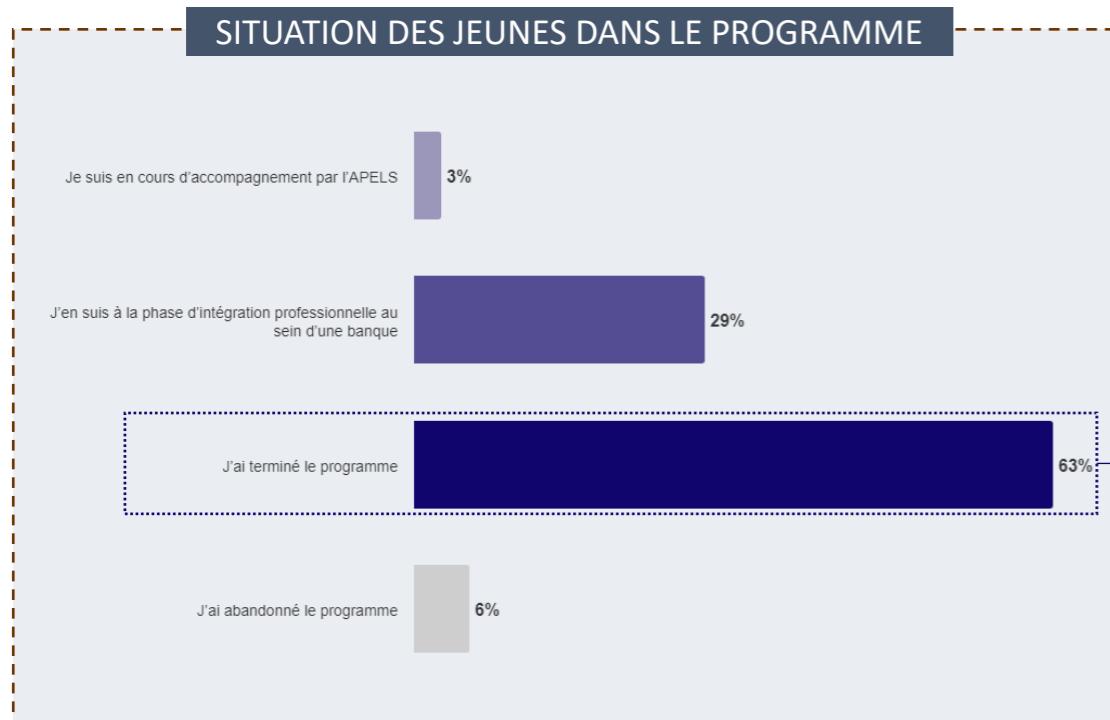


4

LA FIN DU PROGRAMME ET
SES SUITES EN TERMES DE
PROFESSIONNALISATION

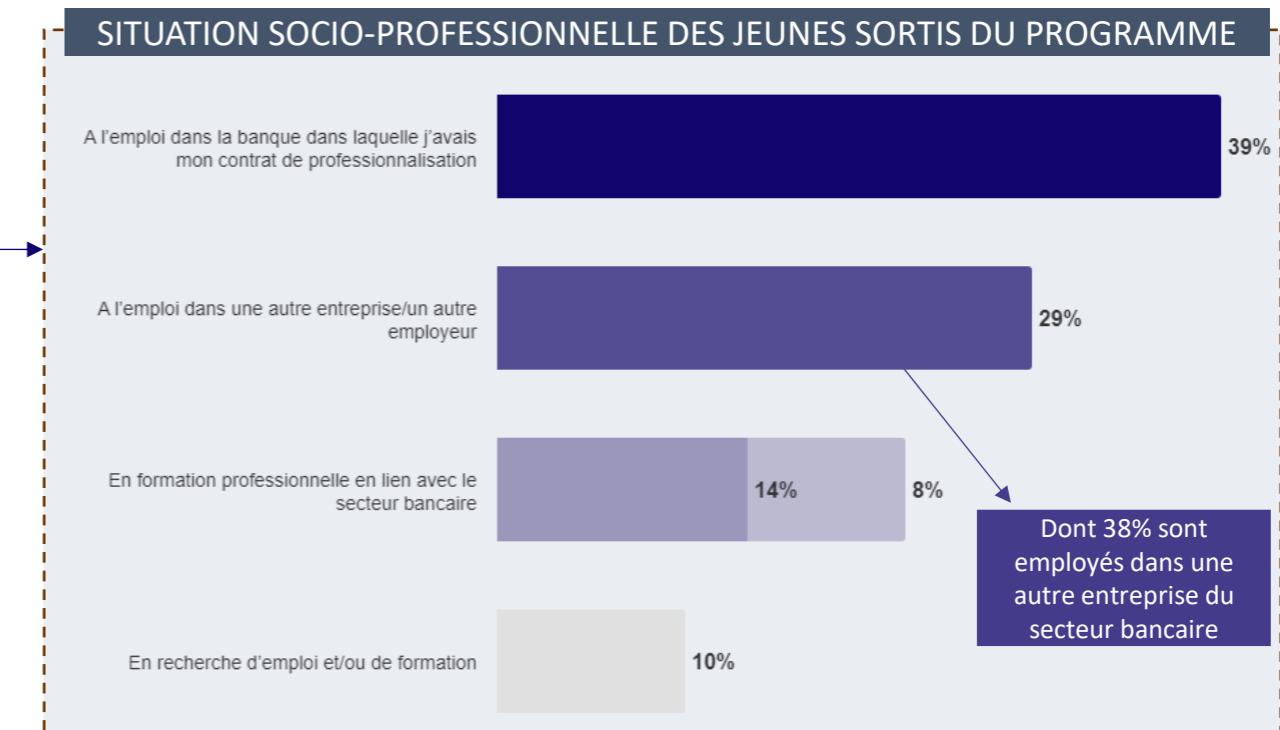


- + **Du côté des alternants ayant terminé le programme** – Des sorties majoritairement positives (90%), dont 49% concernent un emploi au sein du secteur bancaire (*pas toujours dans la banque ou l'agence de leur apprentissage...*)

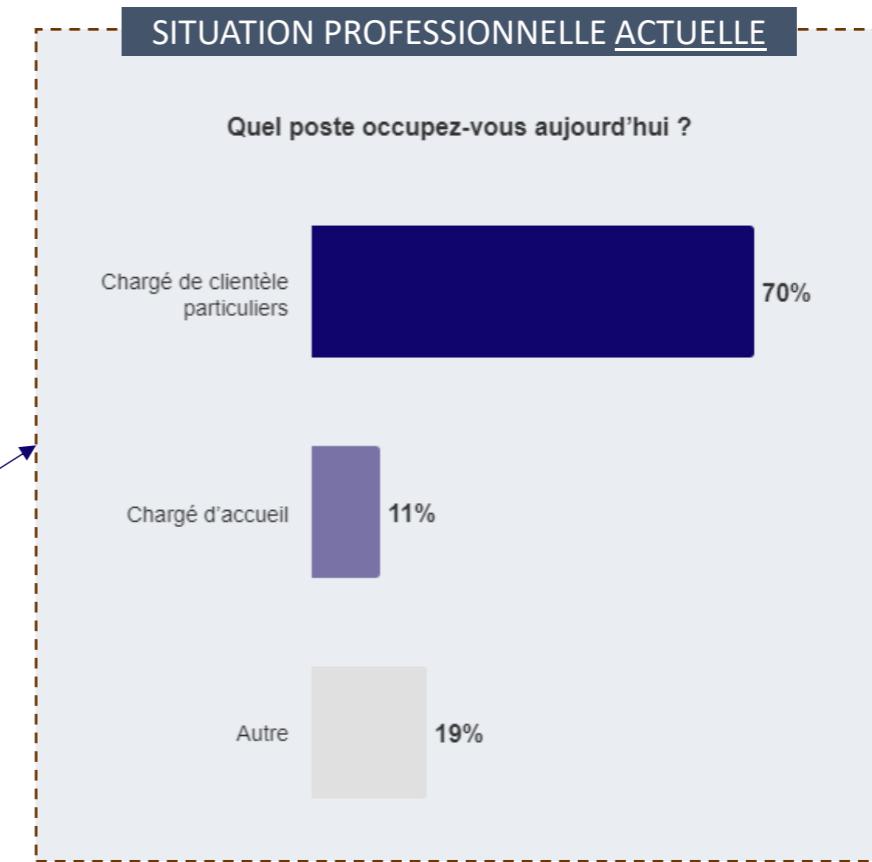
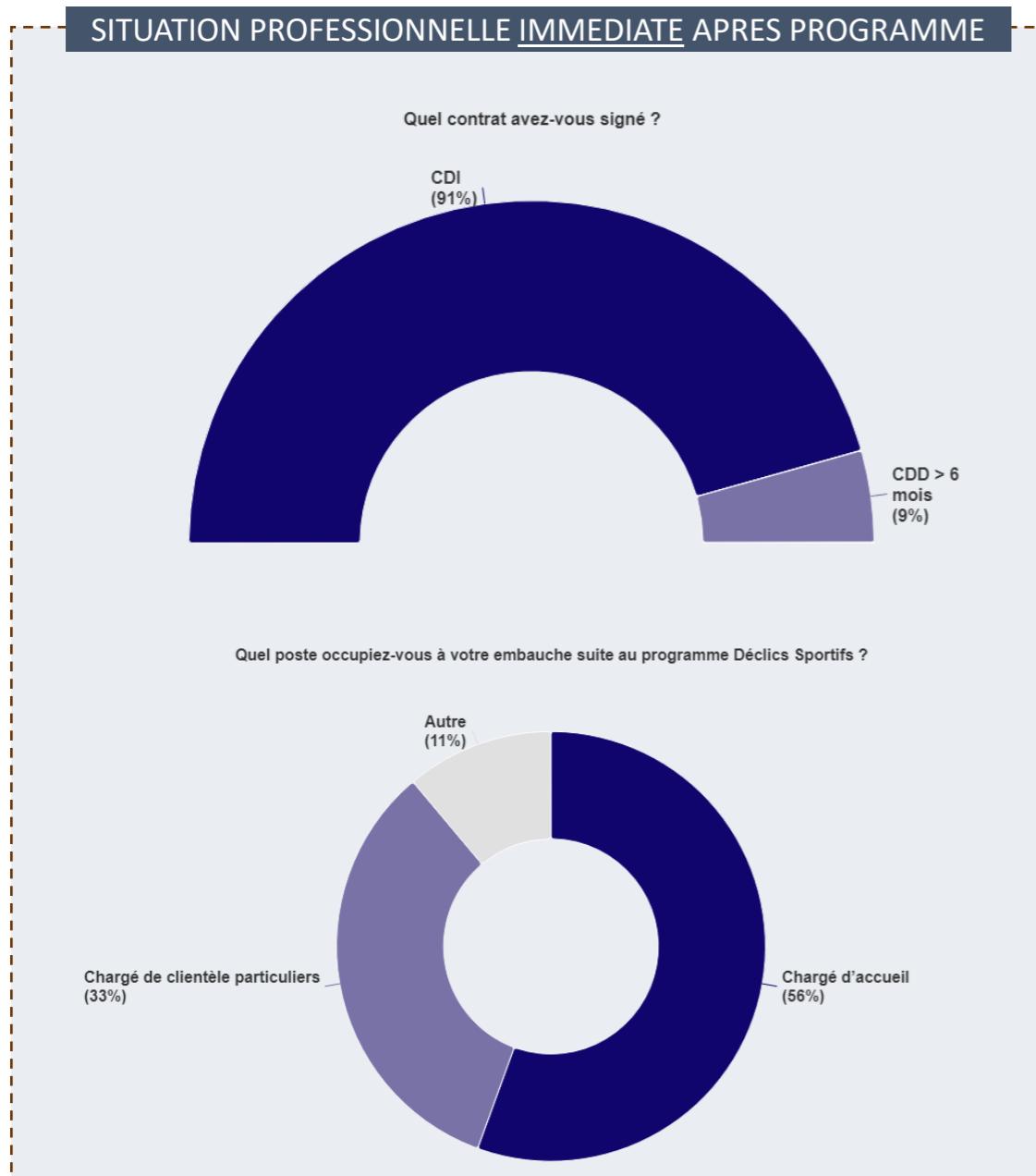


“ *Dans mon agence il y avait un portefeuille vacant à partir du mois de mars. Mon responsable m'a rapidement responsabilisé et le fait d'avoir participé à l'effort collectif et de rapidement monter en compétences, j'ai été embauché en septembre dans la même agence. Extrait d'entretien avec un jeune*

“ *Au bout de 6 mois en alternance, on me parlait déjà de la suite et d'évolutions. Je suis allé en CDD dans une autre agence du territoire qui a plus de perspectives d'embauche et si tout se passe bien ça va se transformer en CDI. Extrait d'entretien avec un jeune*



+ Du côté des alternants en poste au sein du secteur bancaire - Des postes privilégiant l'accueil du public (56%) en CDI ou CDD longue durée en sortie d'apprentissage ; avant d'évoluer majoritairement vers le poste de chargé clientèle (70%)



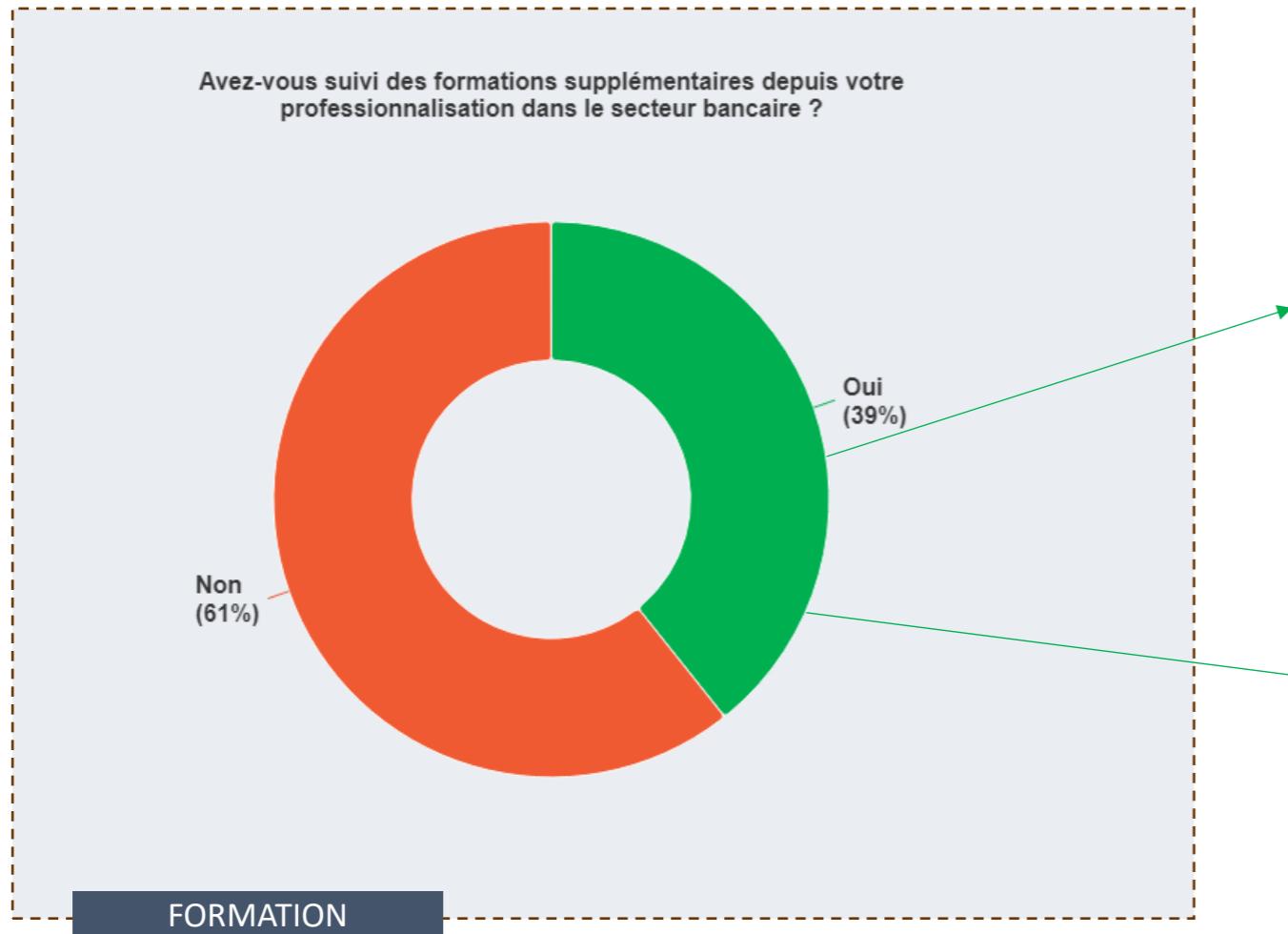
“*A mesure que je gagnais de l'expérience je sentais que mes compétences se renforçaient. En arrivant j'avais un poste chargé d'accueil, et puis après quelques mois je suis passé conseiller commercial et à la fin de mon année ils m'ont proposé de devenir conseiller clientèle. Ce poste-là était une opportunité, une évolution souhaitée.* » **Extrait d'entretien avec un jeune**

○ **+** **Du côté des banques - Un « plafond de verre » parfois identifié par les managers, impactant les carrières des jeunes embauchés après le programme**

- » Plusieurs managers estiment que **les jeunes alternants issus de l'APELS peuvent parfois mettre davantage de temps à acquérir certaines notions et compétences essentielles à la prise de responsabilités en agence**, comparativement à ceux recrutés par les voies classiques. Certains vont jusqu'à évoquer **un « plafond de verre » chez certains alternants**, ce qui suscite des réflexions approfondies lors de l'examen de leur maintien en poste, car leur potentiel et leurs perspectives d'évolution peuvent sembler limités.
- » De manière plus détaillée, **les managers distinguent trois types de profils parmi les jeunes alternants de l'APELS capables de se professionnaliser durablement en agence :**
 - 1. Les « talents » :** des jeunes qui assimilent rapidement une variété de notions bancaires – parfois même complexes – et qui les appliquent efficacement en situation professionnelle. Leur carrière peut évoluer de manière linéaire avec différents postes envisageables en agence au fil du temps.
 - 2. Les « généralistes » :** des jeunes qui éprouvent davantage de difficultés à s'approprier les notions bancaires les plus approfondies, mais qui, grâce à leur motivation et leur engagement, parviennent à développer leurs compétences progressivement en agence. Leur évolution professionnelle est possible, mais souvent plus lente que celle des autres collaborateurs.
 - 3. Les « spécialistes » :** des jeunes qui ont du mal à maîtriser et à appliquer plusieurs notions bancaires simultanément, préférant généralement des postes centrés sur une seule tâche. Leur évolution de carrière est plus complexe, nécessitant souvent une spécialisation dans un rôle unique, souvent lié à des missions de premier niveau en agence (ex. mission d'accueil).



- + Du côté des alternants en poste au sein du secteur bancaire - un recours limité à la **formation continue** (39%) après le programme, alors même qu'elle facilite la montée en compétences et en responsabilités de ses bénéficiaires



“

« J'ai passé 3 diplômes en interne, ça va me permettre d'évoluer professionnellement. Là je vais passer des diplômes internes pour pouvoir monter sur le poste supérieur avec un portefeuille plus haut de gamme et plus de responsabilités. » **Extrait d'entretien avec un jeune**

“

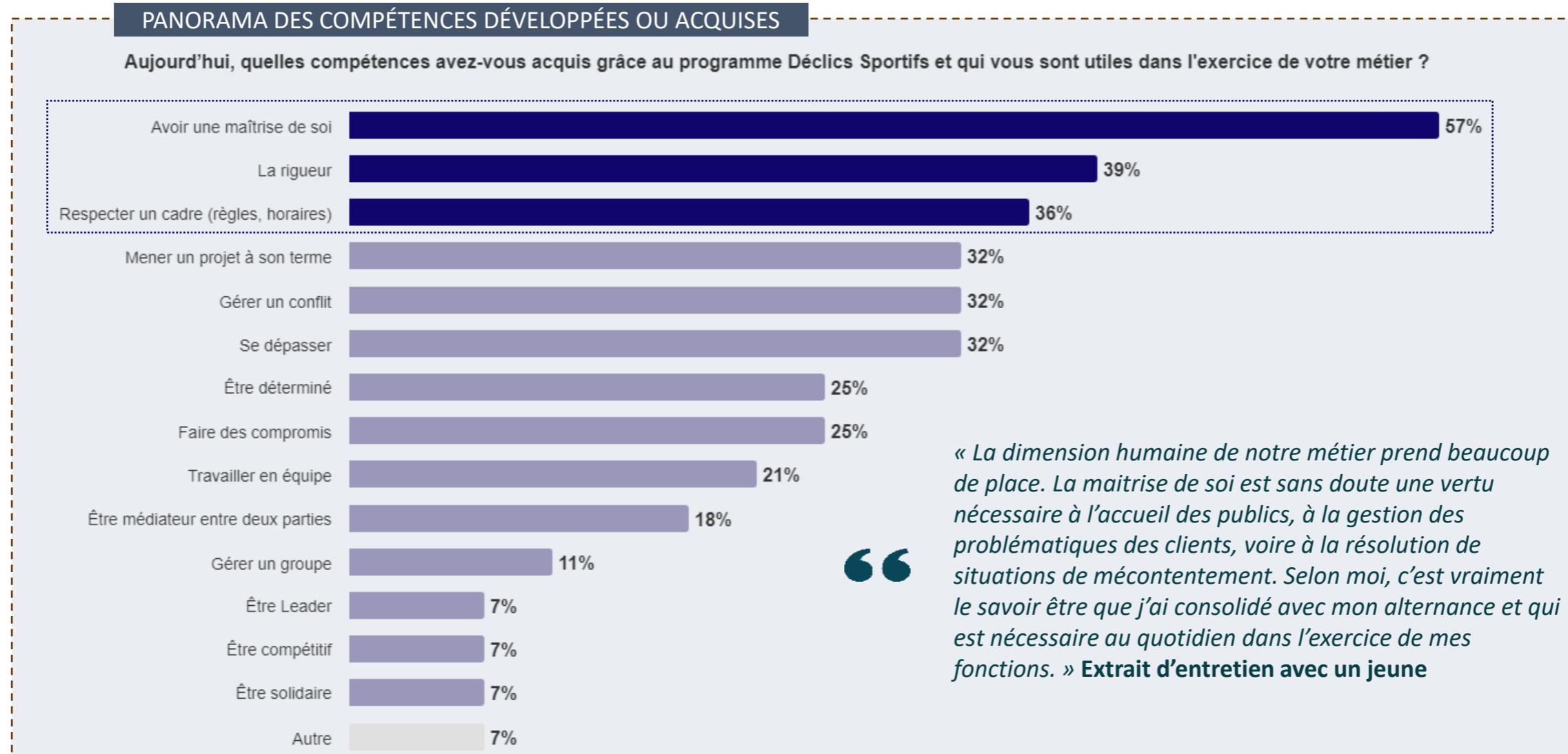
« Il y a beaucoup de formations dans mon entité bancaire, elle met beaucoup de moyens sur le sujet avec certaines obligatoires et d'autres selon si on est volontaires. » **Extrait d'entretien avec un jeune**

5

LES EFFETS DU
PROGRAMME SUR
LES BENEFICIAIRES ET
LEUR ENTOURAGE



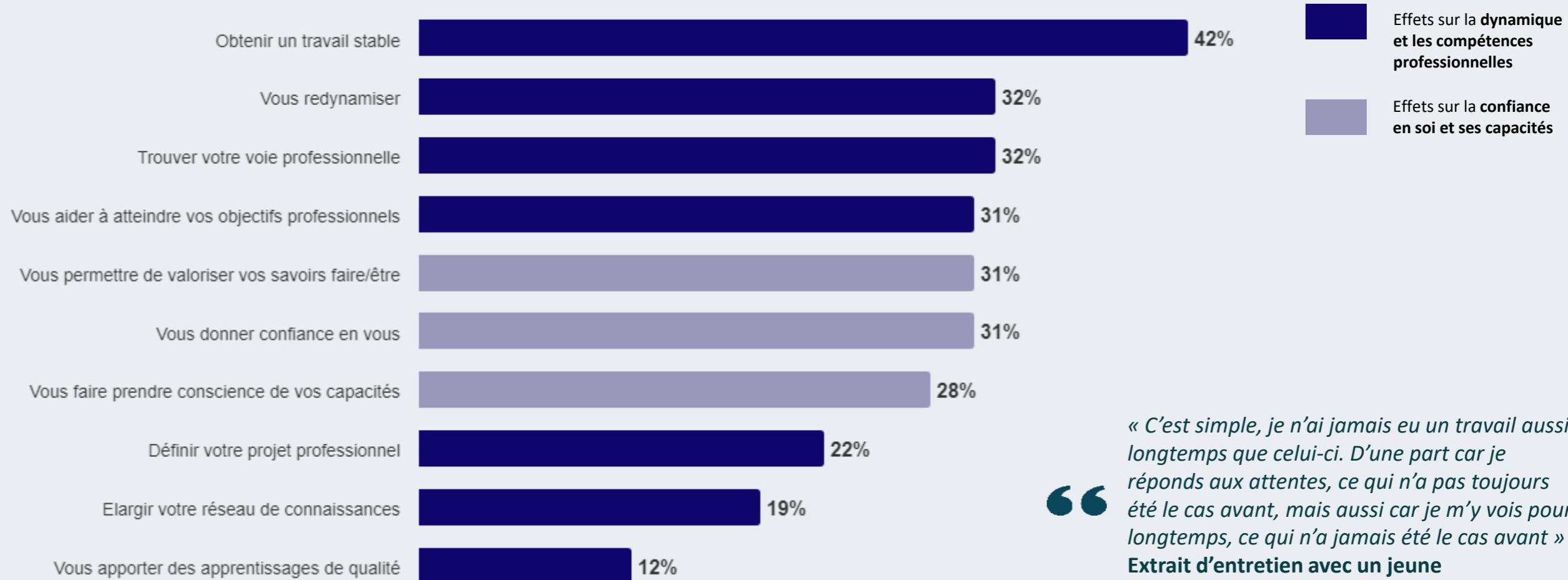
+ **Du côté des alternants - Plusieurs compétences comportementales développées ou acquises durant le programme (*maitrise de soi, rigueur, respect d'un cadre*) sont jugées utiles par les jeunes dans l'exercice de leur métier**



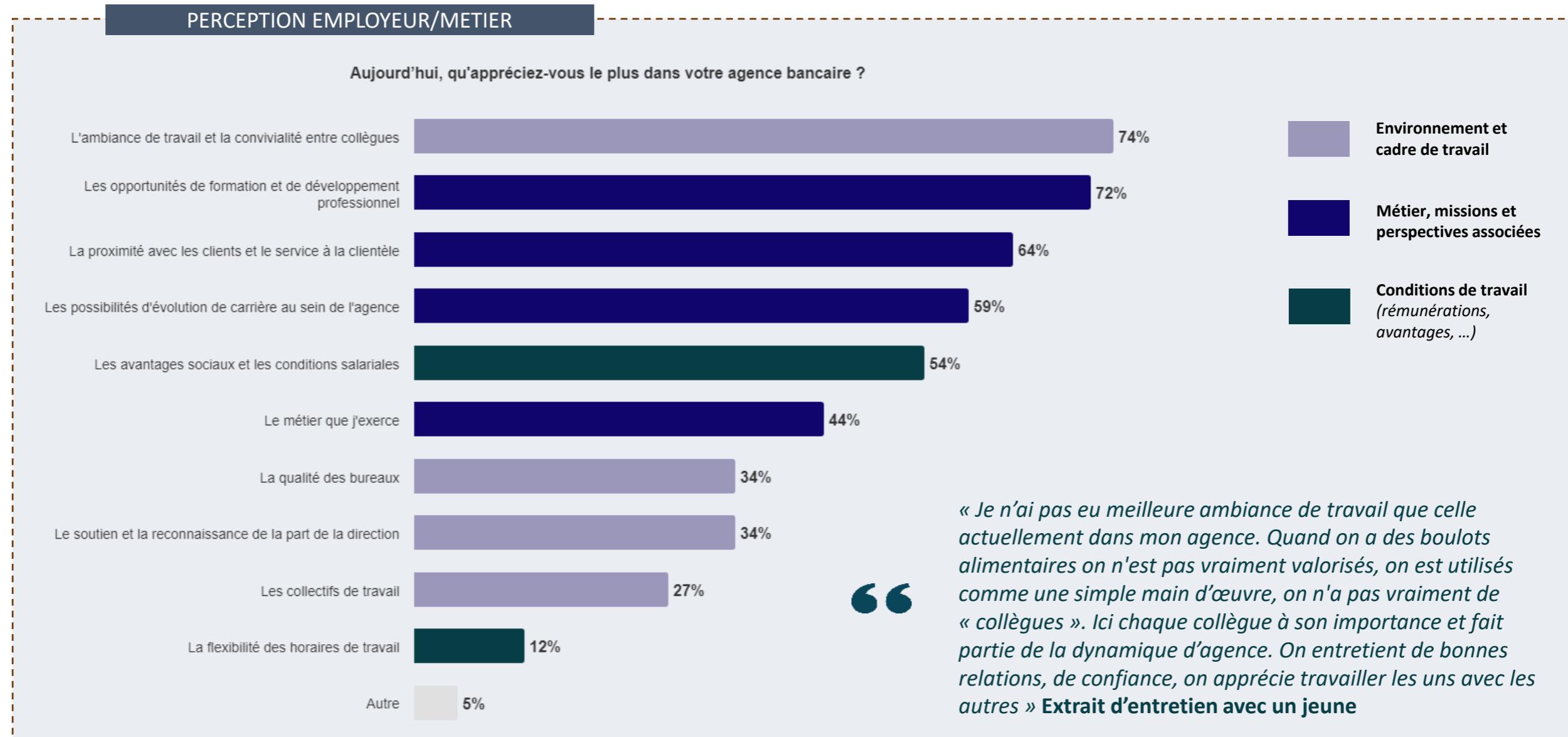
+ Du côté des alternants - Un programme aux effets variés sur ses bénéficiaires ; tant sur la dynamique et les compétences professionnelles que sur la confiance en soi et ses capacités

VUE D'ENSEMBLE DES EFFETS DU PROGRAMME

Considérez-vous que Déclics Sportifs vous a permis avant tout de :



+ Du côté des alternants - Une perception du métier très favorable, avec un fort engouement pour le métier exercé et l'environnement de travail, encore plus valorisés que les conditions de travail offertes dans le secteur bancaire



+ Du côté des alternants en poste au sein du secteur bancaire - Un sentiment de fierté exprimé par les jeunes en poste en agence (74%) et un programme qui améliore la perception que se font les participants du secteur bancaire



74% des jeunes en activité déclare être fiers de travailler dans le secteur bancaire.

PERCEPTION ACTUELLE DU SECTEUR



80% des jeunes ayant participé au programme ont une image positive de **leur banque**, c'est **+21 points** par rapport au début du programme.



85% des jeunes ayant participé au programme ont une image positive de **leur agence bancaire**, c'est **+32 points** par rapport au début du programme.



78% des jeunes ayant participé au programme ont une image positive **du métier de conseiller clientèle**, c'est **+17 points** par rapport au début du programme.



72% des jeunes ayant participé au programme ont une image positive **des banques en général**, c'est **+31 points** par rapport au début du programme.

+ Du côté des alternants en poste au sein du secteur bancaire – Une évolution significative du regard de l'entourage des jeunes aujourd'hui en poste, sur le secteur bancaire et le métier de conseiller

PERCEPTION ENTOURAGE

Depuis que vous travaillez dans le secteur bancaire, le regard de votre entourage a :

Vis-à-vis du secteur bancaire :



Vis-à-vis de votre métier :



● Evolué positivement ● Peu évolué ● Evolué négativement

“

« Ma trajectoire professionnelle, mon travail, a parfois pu faire évoluer le regard de proches sur le secteur bancaire. En leur expliquant comment ça fonctionne, parfois certains comprennent que le « méchant banquier » ne pouvait en réalité pas faire autrement et a cherché la meilleure solution possible. J'essaie souvent de mettre en valeur le côté « humain » de notre métier. Alors tout le monde ne change pas de position, mais globalement, je vois des personnes plus indulgentes et compréhensives. » Extrait d'entretien avec un jeune



► **Du côté des banques - Les apports du programme pour les agences engagées en interne (et en externe !)**

» **L'importation d'une culture et d'atouts sportifs au sein des équipes de chargés clientèles :**

En recrutant des jeunes de l'APELS, les équipes RH des banques partenaires misent sur la diffusion de qualités, d'aptitudes et d'un état d'esprit sportif en milieu bancaire. En effet, les profils d'alternants issus du programme Déclics Sportifs font généralement preuve de compétitivité et de résilience (aspirant à donner leur meilleur d'eux même et ne baissant pas les bras), d'écoute (en étant appliqués à respecter les consignes données par leurs managers) et d'esprit d'équipe (en n'oubliant rarement de faire commun avec leurs collègues d'agence). Ainsi, le recrutement des jeunes de l'APELS n'est pas motivé par leurs savoirs faire mais plutôt par leurs compétences comportementales - celles cultivées sur les terrains de sport – qui sont mises à profit des collectifs de travail au sein des agences, en devenant presque « virales » auprès des différents collaborateurs qui s'imprègnent des qualités des alternants « APELS ».

« Y a un vrai esprit d'équipe mais aussi de compétition saine qui s'est développé dans l'agence » Extrait d'entretien avec responsable d'agence

» **Le renforcement de la mixité sociale des équipes perçue positivement par la clientèle de certaines agences :** Plusieurs managers ont confié avoir identifié des impacts concrets et positifs de l'accueil de jeunes du programme au sein de leur agence. Outre les bénéfices intra-organisationnels précédemment évoqués (changement des mentalités, diffusion d'un état d'esprit sportif...) des bénéfices externes sont également identifiés. En l'occurrence, plusieurs directeurs d'agences situées en périphérie de quartiers sensibles et souffrant d'incivilités et/ou d'incidents en leur sein ont constaté une réduction des problématiques imputables assez facilement aux alternants de l'APELS. En effet, certains jeunes issus du monde du sport ont parfois une posture d'écoute et de dialogue différentes des autres collaborateurs qui semblent permettre d'éviter les situations conflictuelles ou de rupture avec une partie de la clientèle. Aussi, les jeunes arrivent à gérer les problématiques de relation-client tout en conservant la posture attendue d'un chargé clientèle en milieu bancaire.

« Depuis l'arrivée du jeune en alternance puis après son embauche on a constaté une baisse significative du nombre d'incivilité au sein ou à proximité de son agence. »
Extrait d'entretien avec responsable d'agence

5

Les portraits de jeunes

Jeune n°1 – Une opportunité inédite d'intégrer le secteur bancaire après avoir arrêté l'école à 16 ans



AVANT DECLICS SPORTIFS

N. est né en Algérie et a grandi à Caen en Normandie. A ses 16 ans, il arrête ses études pour subvenir aux besoins de sa famille et devient indépendant financièrement. Jusqu'à sa vingtaine, il rencontre des difficultés à stabiliser sa situation professionnelle, enchaînant alors les boulots en intérim. Sa situation évolue au début de sa vingtaine où il emménage en région parisienne et jongle ici encore plusieurs professions, conseiller téléphonique en centre d'APELS, commercial. Il intègre finalement un poste de nuit en usine de tri postal qui lui permet de signer un CDI.

A début de la crise sanitaire de 2020, il est contraint de quitter son CDI pour revenir en Normandie auprès de ses proches. Alors âgé de 28 ans, N. ambitionne toujours de trouver un travail de bureautique, mais cela lui semble impossible car il ne dispose pas des diplômes qu'il juge nécessaires pour intégrer le milieu bancaire. A ce moment-là, il entrevoit le métier différemment d'aujourd'hui, avec plus de craintes et réticences « *ils sont là pour nous vendre des choses* ».

En 2021, son oncle lui parle alors d'un programme qui va se lancer sur Caen, dont il a pris connaissance au cours d'une conversation, et qui va recruter dans la banque sans diplômes prérequis. Il trouve tout d'abord la proposition un peu étrange, se demande s'il va proposer des cours de sport dans le milieu bancaire mais postule finalement. De nature sportive, les défis ne lui font pas peur, étant à chômage et s'apprêtant à repasser le bac en candidat libre, à ses yeux cette l'opportunité se place comme une sorte de dernière chance qu'il ne peut refuser, une chance unique qu'il ne peut refuser. Suite à sa candidature, il rencontre des responsables du programme qui lui présente Déclics Sportif.

1

2

3



PENDANT DECLICS SPORTIFS

N. s'engage dans le processus de sélection pour rejoindre le programme Déclics Sportifs où il passera 4 étapes. Pour ce faire, il assiste tout d'abord à une visioconférence regroupant une centaine de jeunes intéressés par le programme. Ensuite, il passe un test écrit de 4h afin de tester ses qualités rédactionnelles. Après cette seconde étape qu'il relève haut la main, il est convié à un entretien visio avec les 2 recruteurs de l'APELS. La troisième étape consiste en un test avec le Pôle Emploi, où il doit réaliser des exercices en lien avec le secteur bancaire (des cartes bancaires, des découvertes, un CD qui défile avec des bruits de fonds et des APELS de bureau, ...) le tout pour se mettre en conditions réelles. La dernière étape se concrétise par un entretien au siège de la banque en compagnie du RH de l'entreprise et de l'APELS et RH du CA.

Après avoir passé les différentes étapes de sélection, N. commence Déclics Sportifs par une semaine en collectif avec l'ensemble de sa promotion. Au programme du séjour, séances sportives de bon matin et exercices collectifs ou individuels pour se préparer à la suite. N. se montre d'abord réticent sur le déroulé et les objectifs de cette semaine. Finalement, la semaine se révèle être un réel apprentissage, un sas de préparation mentale et physique pour la suite de sa formation.

Après plusieurs mois de formations, N. intègre pour son plus grand plaisir le secteur bancaire. Motivé et curieux, il multiplie rapidement les expériences qui lui permettent d'aisément monter en compétences et en responsabilités sur ses missions.

Parmi les facteurs clés de réussite de son intégration du secteur bancaire, N. évoque plusieurs points. Dans un premier temps, la préparation et la formation lui ont permis de se préparer au mieux pour connaître son futur métier et s'y préparer. Ensuite, le suivi régulier mis en place avec l'APELS lui a permis de se sentir en sécurité durant son expérience dans le programme. Pour finir, au sein de son agence, N. a pu compter sur la bienveillance et la confiance de son équipe, des points déterminants selon lui dans le déroulé de sa formation.



APRES DECLICS SPORTIFS

Selon N., Déclics Sportifs a représenté sa seule opportunité professionnelle lui ayant permis d'intégrer un milieu qui nécessite au minimum un bac +3.

L'expérience de Déclics Sportifs lui a notamment permis d'acquérir et de renforcer un certain nombre de compétences, désormais utiles dans son quotidien professionnel mais aussi sa vie personnelle. Au cours de l'accompagnement proposé, N. a adopté une posture pro-active, qui lui a permis d'être davantage à l'écoute de son environnement externe, de devenir force de proposition dans son appui auprès de ses collègues.

De manière plus générale, le stage lui a fait prendre conscience que tout est dans la tête, que rien n'est impossible, et qu'il était capable de grandes choses.

Désormais, N. s'épanouit pleinement dans le secteur bancaire et son poste de conseiller commercial en CDI. Il se projette aisément sur l'avenir et souhaite continuer à évoluer au sein de son entité. Depuis son intégration, N. a passé 3 diplômes en interne et va pouvoir évoluer professionnellement. Il ambitionne désormais soit de passer le Bachelor en diplômant ou des blocs pour évoluer au poste supérieur.

N. a la conviction que Déclics Sportifs a joué un rôle important dans son évolution de ces dernières années, et que sans le programme il n'aurait pu prétendre à intégrer le secteur bancaire.

Jeune n°2 – Une occasion de définir un projet professionnel pérenne, après une longue période à cumuler les jobs alimentaires



AVANT DECLICS SPORTIFS

Durant son parcours scolaire, H. suit un Bac Professionnel Accueil-relation clients et usagers. Après l'obtention de son baccalauréat en 2018, elle poursuit ses études vers un BTS communication qu'elle obtient en 2020. Malgré l'obtention de son diplôme, elle ne souhaite poursuivre son avenir professionnel dans ce secteur.

Freinée par la crise sanitaire en 2020 et ses réflexions sur son avenir professionnel, H. enchaîne pendant les 3 années suivantes des petits boulot dans différents secteurs afin de voir ce qui lui plaît ou non. H. travaille alors dans le prêt-à-porter en tant que vendeuse, puis dans le secteur de l'énergie en tant que commerciale ou encore dans la logistique comme agent polyvalent. Déjà pendant le lycée, le secteur bancaire attire H., mais cette dernière se dit alors qu'elle ne dispose pas des compétences qui lui permettront de travailler dans ce secteur. En effet, elle pense que la filière professionnelle qu'elle a choisi de suivre ne lui permet de prétendre à intégrer le secteur bancaire.

En 2022, par sa sœur et du bouche-à-oreille elle entend parler pour la première fois du programme Déclics Sportifs. Elle contacte alors rapidement le numéro transmis et tombe sur un coach. Résultat, l'entretien est alors programmé pour la semaine suivante en présence de 2 coachs de l'APELS. Ces derniers prennent le temps de lui présenter le programme, es différentes étapes et d'en apprendre plus sur ses motivations. Initialement, elle n'avait pas d'attente particulière et était ouverte sur de nouvelles expériences. Ce qui lui a particulièrement plu c'est la singularité de la formation proposée qui allie sport et préparation professionnelle. H. a longtemps cru que ce secteur lui était inaccessible, mais ce programme l'a aidée à déconstruire cette croyance limitante.

1

2

3



PENDANT DECLICS SPORTIFS

L'intégration de H. dans le programme Déclics Sportifs a été une étape cruciale dans son parcours personnel et professionnel. Lorsqu'elle a contacté le programme, elle ne s'attendait pas à découvrir un dispositif aussi atypique, alliant préparation bancaire et activités sportives. Ce qui l'a immédiatement attirée, c'était l'idée que si elle avait le mental pour surmonter des épreuves physiques, elle pourrait également réussir dans le monde de la banque.

Durant son parcours dans le programme, H. a su relever un certain nombre de défis. L'un des premiers défis qu'elle a dû relever a été le stage de cinq jours, extrêmement intensif. H. a trouvé le rythme difficile à suivre, en particulier à cause des réveils très matinaux et des séances de sport dès le début de la journée. Cependant, l'objectif d'un emploi à la clé a maintenu sa motivation. Malgré la fatigue, elle a découvert l'importance de la cohésion d'équipe, développant rapidement des liens forts avec les autres participants. Ce sentiment d'unité s'est renforcé jour après jour, chaque participant s'appuyant sur les autres pour surmonter les moments de doute. Selon H. cette expérience a été émotionnellement intense et formatrice, lui apportant bien plus qu'une simple préparation professionnelle. Par la suite, elle a intégré une formation de trois semaines, où elle a travaillé sur des compétences plus spécifiques au secteur bancaire, comme la gestion du stress en situation d'entretien, le savoir-être en entreprise et les techniques pour se présenter efficacement. Le programme insistait davantage sur ces qualités humaines que sur des compétences techniques, que les entreprises pourraient leur enseigner plus tard. Cette approche a particulièrement résonné avec H. qui a appris à mieux gérer ses émotions et à prendre confiance en elle. Enfin, H. a poursuivi une phase d'apprentissage en banque, marquée par une semaine d'immersion dans une agence. Elle a immédiatement ressenti l'importance de la curiosité et de l'autonomie, prenant de nombreuses notes pour se familiariser avec les rouages de son nouveau métier. Grâce au soutien de ses collègues, qui lui ont accordé rapidement leur confiance, elle a réussi à s'intégrer pleinement, consolidant ses connaissances et renforçant sa passion pour ce secteur. Sa première année s'est avérée particulièrement enrichissante et a confirmé son envie de continuer dans cette voie.



APRES DECLICS SPORTIFS

Avec du recul, H. se dit qu'intégrer le milieu du secteur bancaire en étant issue d'une formation professionnelle c'est possible. L'intégration de H. dans le programme Déclics Sportifs a été marquée par des défis physiques et psychologiques importants, mais qu'elle a su les surmonter grâce à la structure novatrice du programme et au soutien constant de ses formateurs et collègues. Cela a non seulement transformé son rapport à elle-même, mais aussi à son avenir professionnel, en la confortant dans son ambition de construire une carrière dans la banque.

Désormais, elle souhaite poursuivre sa voie au sein du secteur bancaire mais sur un poste sensiblement différent de celui de conseillère bancaire.

Son passage dans le secteur bancaire a été un succès, renforçant son désir de poursuivre des études dans ce domaine. Elle va désormais intégrer un master en conformité en alternance au sein d'une autre entité bancaire, orientant sa carrière vers la lutte contre le blanchiment et la conformité financière.

Le programme Déclics Sportifs a eu un impact décisif sur sa trajectoire professionnelle, lui permettant de retrouver confiance en elle et de se projeter dans un avenir prometteur dans le secteur bancaire, qu'elle n'aurait jamais imaginé sans cette opportunité.

Jeune n°3 – Une remobilisation sportive difficile, mais qui a finalement transformé durablement la vie du bénéficiaire



AVANT DECLICS SPORTIFS

A l'aube de sa trentaine, S. qui a travaillé une dizaine d'années en tant que commercial souhaite engager une reconversion professionnelle. A cette période, il souhaite s'éloigner de son métier de vendeur dans le prêt-à-porter qui ne lui apporte plus de satisfaction au quotidien.

Sportif dans sa jeunesse, S. pratique régulièrement le tennis au sein d'un club sportif proche de chez lui en Île-de-France, sport qu'il délaisse à sa vingtaine au moment de son entrée dans la vie active.

Lorsqu'il entend parler du programme Déclics Sportif par l'amie de sa cousine, il ne connaît alors rien au secteur bancaire. A cette époque en tant que client il avait une relation de confiance envers son conseiller, mais avait quand même en tête ce dicton « banquier = rentier et assureur = voleur ». Malgré sa méconnaissance du secteur bancaire, S. entrevoit cette opportunité comme celui qui lui permettra de changer d'emploi.

Lorsque S. découvre le programme, il cerne difficilement l'objet réel de ce dernier, avec une certaine confusion autour de l'utilisation du sport dans la formation proposée. Il se demande même si ce n'est pas une formation sur le secteur sportif. Toutefois, S. contacte le référent du programme et lui transmet son CV. A l'issue de cette première étape, une réunion est organisée entre quelques bénéficiaires et le coach référent qui leur présente plus en détail Déclics Sportifs.

L'idée de reprendre des études à l'aube de sa trentaine ne l'effraie pas pour autant, plus encore, le fait que la formation proposée le soit sous un format plutôt court lui permet d'accepter cela plus facilement, il caractérise cela comme « un déclic pour pouvoir être

1

2

3



PENDANT DECLICS SPORTIFS

Avant de concrètement commencer le programme, une première réunion est organisée en présence des responsables des ressources humaines de 2 banques partenaires de leur programme. Ce temps a pour objectif de se présenter mutuellement et de réaliser une sélection des profils de candidats retenus pour poursuivre le programme.

À la suite de cette réunion, la vingtaine de jeunes sélectionnés se retrouvent pour la semaine d'immersion au sein d'une base de loisirs en Seine-et-Marne. Cette semaine s'articule autour de la pratique d'activités physiques et sportives, en parallèle d'ateliers individuels et collectifs qui travaillent sur l'acquisition de softs-skills (*se présenter, les savoir être pour intégrer le monde de l'entreprise, ...*). Cette première semaine est éprouvante pour S., en particulier sur le volet sportif, lui qui n'avait pas pratiqué depuis 10 ans. L'intensité de l'entraînement a failli le pousser à abandonner dès le deuxième jour, mais un autre jeune participant lui a offert un soutien crucial qui a permis à Soeren de continuer. Il a trouvé cette semaine psychologiquement éprouvante, cependant, il a ressenti une forte cohésion d'équipe, et malgré son mécontentement face à certaines méthodes des coachs, il a persévééré.

Une fois la semaine d'immersion passée, S. se dit que le plus dur est derrière lui, il aborde plutôt sereinement les étapes suivantes du programme. Par la suite, Soeren a mieux vécu le programme, surtout grâce à ses compétences acquises lors de ses expériences professionnelles précédentes. Durant 3 mois il suit un programme qui allie préparation à l'emploi (dispensée par le PE), initiation aux notions bancaires (dispensée par l'ESBANQUE) et séances sportives (dispensée par l'APELS). Durant cette formation, il renforce ses compétences acquises grâce à ses précédentes expériences professionnelles et acquiert les fondamentaux du secteur bancaire. Ces 3 mois de formation lui semblent essentiels pour disposer des acquis nécessaires en vue d'intégrer ensuite l'agence bancaire dans des conditions optimales. Son alternance a été une période formatrice, bien que son entrée dans le milieu bancaire ait suscité quelques appréhensions. Le début de la période d'alternance concrétise son intégration au sein de l'agence bancaire, qui marque le début concret de son expérience dans ce secteur professionnel.



APRES DECLICS SPORTIFS

Le programme Déclics Sportifs a eu un impact significatif sur la vie de Soeren, tant sur le plan professionnel que personnel. Avant d'intégrer le programme, S., âgé de 30 ans, travaillait en tant que commercial, notamment dans la vente de vêtements, mais souhaitait changer de carrière.

Ayant pratiqué le tennis jusqu'à l'âge de 20 ans, il avait alors arrêté toute activité sportive depuis dix ans, qu'il a désormais repris depuis sa participation au programme Déclics Sportifs.

Aussi, son expérience dans le programme a considérablement modifié sa perception du milieu bancaire, qu'il voit désormais comme un secteur plus honnête, où la satisfaction des clients est primordiale. Déclics Sportifs lui a également permis de renforcer sa confiance en lui, de développer des compétences professionnelles, notamment en travail d'équipe et rigueur, et de découvrir un secteur dans lequel il souhaite continuer à évoluer

In fine, l'expérience a consolidé sa confiance en lui, lui permettant d'évoluer dans un nouveau secteur. S. a également appris à mieux comprendre les subtilités du métier de conseiller bancaire, en surmontant ses appréhensions initiales vis-à-vis du secteur.

À l'issue du programme, bien que l'agence bancaire lui ait proposé un CDI, S. a dû renoncer pour des raisons personnelles, préférant poursuivre sa formation et explorer d'autres opportunités dans le secteur bancaire. Il a quitté le programme avec une meilleure vision du monde bancaire et plus de perspectives pour sa carrière future.

Jeune n°4 – Un parcours « accéléré » au sein du secteur bancaire pour un participant devenu chargé clientèle en moins de 6 mois



AVANT DECLICS SPORTIFS

A., âgé de 34 ans, a rejoint le programme Déclics Sportifs à un moment clé de sa vie. Il entend parler du programme par l'intermédiaire d'un ami, alors qu'il traversait une période d'incertitude professionnelle. Diplômé d'un Bac+3 en statistique informatique, il dispose alors de compétences en programmation de sites internet et en réalisation d'études statistiques qu'ils n'utilisent pas au quotidien. Malgré son diplôme, il peine alors à trouver un emploi stable qui lui plaît et effectue alors plusieurs petits emplois avant d'occuper un poste de téléconseiller en CDI dans une entreprise en difficulté. Ces difficultés, l'ont particulièrement motivé à rechercher de nouvelles opportunités professionnelles, plus en adéquation avec ses aspirations, et c'est ainsi qu'il a décidé d'intégrer le programme Déclics Sportifs en 2019.

Avant d'intégrer le programme, A. pratiquait du sport en amateur et était bénévole dans un club de boxe, où il aidait à l'organisation d'événements et à l'accompagnement des publics. Son implication associative lui avait permis de maintenir un lien avec le sport, mais il doutait de son niveau physique pour participer à un programme aussi intensif que celui de l'APELS.

A. Avait une très bonne image de l'APELS, qui est implantée depuis de nombreuses années sur son territoire. Il avait alors pu assister à certains autres programmes, quand cette nouvelle opportunité s'est présentée, il s'est dit, que ça pouvait valoir le coût de s'y lancer.

1

2

3



PENDANT DECLICS SPORTIFS

Après avoir passé les tests sportifs et rejoint le groupe, il a été rapidement intégré à une équipe de 12 personnes avec qui il a partagé des moments forts lors d'une immersion d'une semaine à Gravelines, dans une salle sportive. Cette immersion a été pour lui une expérience marquante, à la fois sur le plan physique et personnel. Le sport a été un moyen de se dépasser et de renforcer la solidarité au sein du groupe. A. explique avoir découvert une nouvelle facette de lui-même, notamment sa capacité à travailler en collectif et à gérer ses limites physiques et émotionnelles. Cette semaine a été le point de départ d'une transformation personnelle où il a appris à mieux se connaître et à développer son esprit d'équipe.

Après cette première phase, le programme s'est poursuivi avec trois mois de formation à l'INSEP de Lille, un centre sportif de haut niveau. Cette période a été marquée par un apprentissage plus formel, orienté sur la gestion des émotions et des compétences bancaires. A., aux côtés des autres participants, a suivi des cours le matin, notamment sur l'expression, la gestion de situations difficiles avec des clients, et les bases du secteur bancaire.

L'intégration professionnelle a été un autre défi important pour A., il a pu s'adapter rapidement au sein de son agence bancaire, notamment grâce au soutien de son tuteur et de son parrain. Ces deux figures ont joué un rôle crucial dans son apprentissage des bases du métier de conseiller d'accueil. Il a d'abord été encadré pour des tâches simples, comme l'accueil des clients, avant de gagner progressivement en autonomie, jusqu'à gérer des crédits à la consommation avec l'aide de ses collègues.

Pendant un an, des bilans trimestriels étaient organisés entre lui, son tuteur, et les responsables RH pour évaluer ses progrès et ajuster son parcours si nécessaire. Ce soutien constant a été un facteur clé de son succès dans le secteur bancaire.



APRES DECLICS SPORTIFS

À l'issue du programme, il a intégré une banque avec le soutien de son tuteur et parrain. Grâce à cet encadrement, il a rapidement progressé dans ses responsabilités. Au bout de quelques mois, il a signé un CDI en tant que conseiller d'accueil, avant d'évoluer vers un poste de conseiller clientèle.

Aujourd'hui, Aboubakar se montre épanoui dans son nouveau poste et souligne l'importance des formations continues mises en place par son entité bancaire. Ces formations lui ont permis de se perfectionner et de gravir les échelons au sein de l'entreprise. Il est satisfait de son évolution professionnelle, qu'il attribue à la qualité de l'accompagnement offert par le programme Déclics Sportifs. Il note aussi que l'APELS a joué un rôle déterminant en lui offrant une opportunité de carrière dans un domaine qu'il n'avait jamais envisagé, mais qui lui plaît désormais beaucoup.

En rétrospective, Aboubakar estime que le programme a changé sa vie, en lui permettant non seulement de découvrir un nouveau métier, mais aussi de s'épanouir sur le plan personnel.

Aujourd'hui, il est intervenant pour l'APELS et aide à améliorer le programme pour les futurs participants, souhaitant notamment raccourcir certaines phases de formation pour les rendre plus dynamiques. Il garde également des liens avec son groupe de bénéficiaires, et ils continuent de se retrouver pour des activités sportives afin de maintenir l'esprit de cohésion qu'ils ont développé durant le programme.

6

Les conclusions principales de l'étude

1. UN PROGRAMME D'INSERTION PAR LE SPORT QUI PRÉPARE EFFICACEMENT LES CONSEILLERS DE DEMAIN

Le programme Déclics Sportifs, mis en place par l'APELS, constitue un modèle novateur et performant d'insertion professionnelle par le sport.

- » Grâce à un accompagnement intensif et personnalisé avant leur apprentissage dans le secteur bancaire, il permet à de jeunes talents, souvent des sportifs réguliers, issus de milieux éloignés de ce secteur, de se projeter dans une carrière en lien avec les métiers de la banque. Ces jeunes, souvent sans diplôme ni expérience en banque, développent leurs compétences sportives avec l'aide de coachs d'insertion par le sport de l'APELS, qui insistent sur la transposition de leurs aptitudes comportementales (gestion du stress, résilience, esprit d'équipe) dans le contexte bancaire. Ainsi, les participants arrivent généralement en apprentissage avec une attitude et un engagement favorisant leur opérationnalité et leur professionnalisation en agence.
- » Ensuite, grâce à un parcours structuré associant formation théorique et temps d'observation et de mises en pratique, le programme prépare efficacement ses participants aux métiers tels que chargés d'accueil ou de clientèle.

2. UN PROGRAMME UTILE POUR DÉVELOPPER L'INCLUSIVITÉ DU SECTEUR BANCAIRE

Le programme représente une opportunité pour les banques partenaires de recruter des profils atypiques et diversifiés pour des postes de chargé d'accueil ou de clientèle.

- » Visant des jeunes issus de parcours académiques et professionnels peu conventionnels dans le secteur bancaire, ce programme cible ceux qui n'ont pas forcément suivi un cursus orienté vers la banque, mais qui possèdent un bagage sportif leur offrant des atouts pour s'adapter aux codes, aux normes, et aux exigences du milieu bancaire. Il permet également de briser les réticences liées au recrutement de professionnels venant de quartiers prioritaires et d'intégrer ainsi des talents qui n'auraient probablement pas été recrutés sans l'appui de l'Agence pour l'Éducation par le Sport.
- » En ouvrant les portes du secteur bancaire à des jeunes issus de milieux sociaux divers, les banques engagées dans ce programme favorisent l'égalité des chances, offrant à ces jeunes l'opportunité de décrocher des emplois qui leur semblaient inaccessibles. Le programme contribue ainsi aux objectifs de responsabilité sociale et sociétale (RSE) des banques.
- » Cette démarche encourage non seulement la diversité dans les équipes en agence, avec l'intégration de nouveaux collaborateurs, mais enrichit également les professionnels déjà en poste, qui bénéficient de l'influence positive des valeurs sportives portées par les participants (compétition, esprit d'équipe, résilience,...).

3. UN PROGRAMME QUI ENCOURAGE L'INNOVATION DES PRATIQUES MANAGÉRIALES

Le programme a conduit à un enrichissement des pratiques managériales au sein des agences.

- » L'intégration de jeunes sans « parcours bancaire » a incité les responsables d'agence à adopter un accompagnement personnalisé et un suivi renforcé des nouvelles recrues. L'instauration du mentorat, le suivi régulier des compétences acquises en formation, ainsi que la fréquence des retours d'expérience offerts aux jeunes sont des pratiques novatrices qui ont prouvé leur efficacité auprès des bénéficiaires du programme. Ces actions ont globalement permis une meilleure gestion des talents tout en valorisant le secteur bancaire auprès des jeunes et de leur entourage, en mettant en avant un environnement bienveillant, à l'écoute et disponible.
- » Les jeunes intégrés dans ce programme, souvent sans expérience dans le secteur, ont pu démontrer à leurs managers que certaines compétences transversales comme la gestion du stress, l'entraide ou le respect des délais sont particulièrement cruciales pour répondre aux exigences des missions bancaires. Aussi, plusieurs managers sont désormais plus enclins à valoriser ces compétences comportementales chez leurs collaborateurs, voire recherchent à les développer.
- » En plus de l'amélioration des pratiques RH à destination des alternants, certaines initiatives issues du programme ont eu un écho particulier au sein des banques participantes. Cela inclut notamment des actions visant à renforcer l'entraide et la coopération entre les collaborateurs (ex. séminaires d'équipe, journées de cohésion, etc.). L'adoption de ces moments collectifs a permis de repenser certaines approches managériales et d'encourager une dynamique d'apprentissage mutuel, tout en enrichissant la culture organisationnelle des agences et en consolidant les équipes autour du projet d'entreprise.

4. UN PROGRAMME QUI IMPACTE DURABLEMENT LE PARCOURS PROFESSIONNEL (VOIRE DE VIE) DE SES BÉNÉFICIAIRES

Au-delà des bénéfices pour les agences et les banques mobilisées, le programme « Déclics Sportifs » est avant tout un véritable tremplin pour les jeunes participants.

- » Plus qu'un simple dispositif d'insertion professionnelle, il représente une opportunité de transformation de vie pour ses bénéficiaires. Pour de nombreux jeunes, ce programme incarne « l'opportunité d'une vie », leur offrant une chance unique de trouver leur voie et parfois même de sortir de situations de précarité ancrées. Avec le programme ses participants envisagent un avenir plus stable et enthousiasmant.
- » Les témoignages des participants révèlent l'impact profond du programme sur leurs parcours, non seulement sur leur carrière professionnelle, mais aussi sur leur développement personnel, leur confiance en eux et leur capacité à viser des objectifs ambitieux. De surcroit, le programme modifie également la perception qu'ont les jeunes et leur entourage du secteur bancaire et du métier de conseiller. Les participants sont souvent fiers de travailler en agence et le partagent volontiers autour d'eux, devenant ainsi des ambassadeurs du milieu bancaire et contribuant à véhiculer une image positive de leur profession.



7

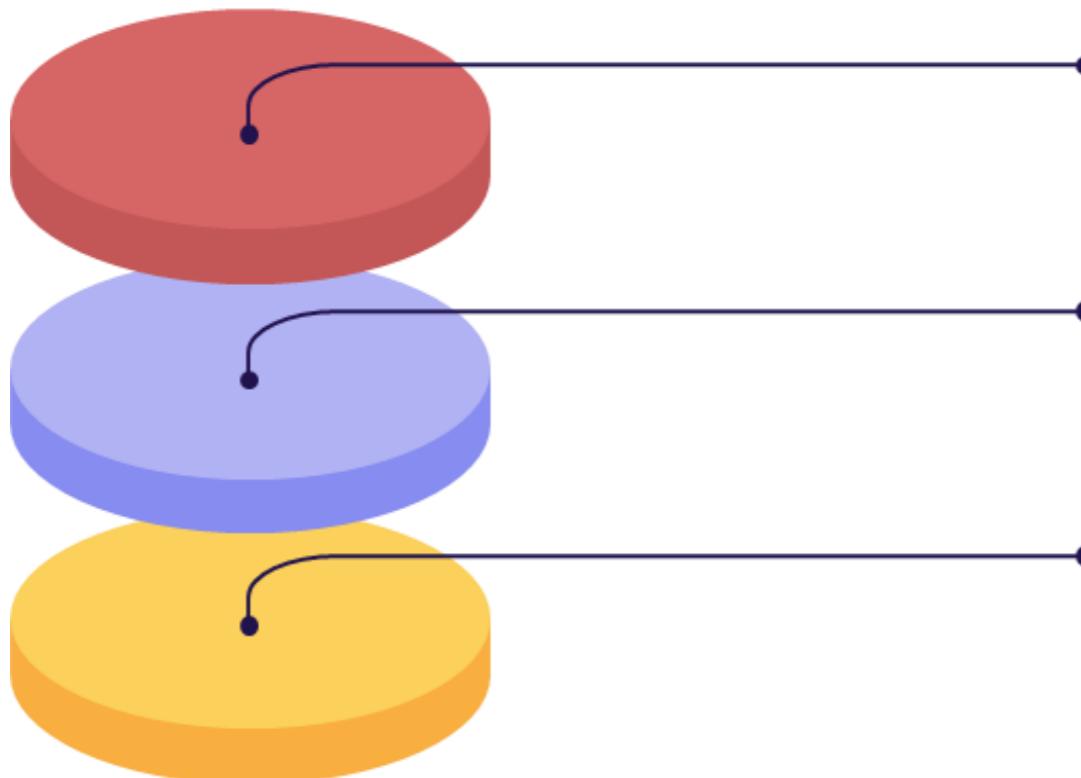
Vers un « Vade-Mecum »



VADE MECUM

Le guide pratique - pour optimiser les parcours

- Ce guide opérationnel est inspiré des meilleures pratiques managériales ainsi que des difficultés rencontrées par les parties prenantes du programme et évoquées dans le cadre de l'étude.
- Ce guide a pour objectif de faciliter la détection des talents, leur intégration en agence et leur accompagnement vers la professionnalisation.
- Il s'appuie sur les enseignements tirés des retours d'expérience des RRH, des responsables d'agence et des formateurs mobilisés dans le cadre de l'étude.



1

LA DÉTECTION DES “TALENTS”

2

L’INTÉGRATION EN AGENCE

3

L’ACCOMPAGNEMENT VERS LA PROFESSIONNALISATION

La détection des « talents » – *du sourcing aux premiers pas dans le programme*



» **Réaliser un sourcing en s'appuyant sur des critères clairs :** Des critères de sélection pertinents doivent être définis (motivation, compétences interpersonnelles, aptitude à s'intégrer dans le milieu bancaire) et appliqués de manière rigoureuse par les équipes RH. Aucune dérogation ne doit être accordée aux jeunes du programme. De plus, le processus de sélection devrait idéalement inclure des simulations d'interactions avec des clients, permettant d'évaluer les jeunes à travers une mise en situation professionnelle.



» **Systématiser le stage d'immersion préalable au recrutement en agence :** en utilisant ce stage comme un sas de rencontre mutuel entre jeune et collaborateurs en agence, permettant de s'assurer de la compatibilité du profil du jeune avec les attentes et besoins des agences, mais aussi pour conforter le jeune dans son souhait de professionnalisation en milieu bancaire. Pour les agences, le stage doit amenuir les risques d'erreurs de "casting" mais faciliter la définition d'un parcours d'intégration adapté au profil des jeunes accueillis. Pour les jeunes, c'est l'occasion de redéfinir au plus tôt un projet professionnel si l'immersion s'avère non concluante.



» **Construire et utiliser un livret de parcours :** Mettre en place un livret de suivi utilisable dès la phase d'immersion des jeunes et durant toute la durée du programme, pour évaluer précisément sa motivation, son comportement en agence et en formation, ses compétences acquises et celles à améliorer, mais aussi pour identifier et les besoins d'accompagnement du jeune au démarrage de l'apprentissage puis pour les actualiser au fil de l'eau.



» **Allongement de la période d'essai :** Allonger la période d'essai à plus d'un mois pour permettre une meilleure évaluation et prise en charge des difficultés des jeunes (ex. difficultés d'adaptation au langage ou à la tenue professionnelle) tout en s'assurant de l'engagement durable du jeune dans le projet d'entreprise.



» **Mettre en place un système de parrainage :** Associer chaque jeune à un parrain ou un mentor externe à son agence. De cette manière un collaborateur expérimenté pourra guider le jeune, répondre à ses questions et l'accompagner quotidiennement sur des problématiques variées (culture d'entreprise, compétences métiers, relation client et rapport aux collaborateurs...). Cela facilitera leur adaptation et permettra un point d'appui avec qui tous les sujets inhérents à la prise de poste pourront être discutés, de manière à réduire les risques de découragement/désengagement.



» **Créer des bilans d'intégration trimestriels et multipartites :** Instituer un suivi structuré, avec des bilans écrits et des entretiens multipartites réguliers (entre manager en agence, RRH, tuteur/mentor, coach sportif et jeune alternant) pour mettre à plat les réussites et les difficultés de l'intégration professionnelle. Cela permettra également de croiser les regards et de travailler à la définition d'un discours homogène entre toutes les parties prenantes de l'encadrement du jeune.



» **Sensibiliser les équipes aux enjeux de mise en cohérence des apprentissages de formation avec les missions confiées :** Insister pour que les managers et/ou les collaborateurs référents en agence organisent un tuilage entre les notions vues en formation et les missions confiées en agence. De cette manière les acquis d'apprentissage théoriques des jeunes seront renforcés par des observations et mises en situation empirique. Également, les référents techniques des jeunes peuvent envisager préparer les alternants à leurs temps de formation en évoquant l'intérêt / l'importance des cycles de formations à venir au regard des missions / aspirations métiers des jeunes.



» **Adapter les conditions de travail selon le profil social des jeunes :** Garantir une proximité au domicile si la personne n'est pas véhiculée, permettre des horaires flexibles en cas de monoparentalité, surtout en début d'intégration, afin de permettre aux alternants de trouver une organisation adaptée à leur professionnalisation en secteur bancaire. Les coaches de l'APELS doivent pouvoir être fortement mobilisé par les banques sur la dimension « socio-pro » de l'accompagnement.

L'accompagnement vers la professionnalisation – de la fin de l'apprentissage à la prise de poste



» **Encadrement personnalisé à la professionnalisation :** Il est essentiel de préparer efficacement les jeunes à leur prise de poste à la fin du programme, en s'assurant qu'ils comprennent bien les enjeux liés au passage de l'alternance à l'emploi (par exemple, l'augmentation des attentes de l'employeur, l'assimilation et l'application en autonomie de certaines missions, ainsi que la définition d'un plan de carrière). Ce suivi doit impliquer non seulement les référents bancaires, mais aussi leurs coachs, afin d'aborder des aspects liés à la contractualisation (comme les aspirations salariales, les demandes concernant l'environnement de travail et les responsabilités) et ainsi éviter un décalage important entre les attentes des jeunes et la réalité des postes de chargé d'accueil ou de clientèle.



» **Développer un plan de carrière clair dès le début :** Montrer aux jeunes quelles sont les différentes possibilités d'évolution au sein de l'entreprise, en leur présentant les étapes intermédiaires à franchir. Un plan de carrière réaliste, couplé à des jalons de progression, permettra de maintenir leur motivation et leur engagement à long terme. Également, ces temps de sensibilisation seront l'occasion de s'assurer de la projection des jeunes à moyen/long terme dans le projet de l'entreprise, et ainsi nourrir la réflexion de l'employeur quant à l'opportunité de pérenniser les jeunes sur leurs missions au sein de leur agence.



» **Encourager la mobilité professionnelle en interne :** Proposer aux jeunes de découvrir plusieurs facettes du secteur bancaire en amont de la fin de leur contrat d'apprentissage, de manière à identifier les tâches et les missions les plus appropriées à leur profil et compatibles avec les besoins des agences. Pour les jeunes, être concernés par différentes missions sera l'occasion d'accroître leur polyvalence et leur employabilité au sein de l'agence ou au sein du secteur bancaire plus largement. Cette mobilité doit faire partie intégrante du parcours de professionnalisation des jeunes pensées à l'échelle de leur lieu d'apprentissage.