



Diversité et recrutement dans les banques ¹

La profession bancaire manifeste depuis plusieurs années un intérêt profond pour la promotion de l'égalité des chances en matière de recrutement. Cet intérêt s'est traduit par la création et l'animation de fondations, par des partenariats avec des associations nationales, des concertations avec les collectivités territoriales, et des programmes spécifiques de son centre de Formation (le CFPB).

L'Observatoire a été mandaté pour faire le point des initiatives prises dans ce domaine. L'étude réalisée en 2010 distingue les grandes « opérations nationales » et les « opérations de place ».

¹ À partir de l'étude réalisée par Charles Normand, collaboration Henry Cheynel.

I. Opérations nationales

Plusieurs opérations nationales ont été lancées par les pouvoirs publics pour aider les personnes éloignées de l'emploi à s'insérer dans le monde professionnel. Les banques y contribuent largement, grâce à des appuis financiers, à des parrainages, à des soutiens aux associations de quartiers.

► « Nos quartiers ont des talents »

Fondée en novembre 2005 par des entreprises du Medef 93 Ouest, cette association vise à accompagner des jeunes issus de quartiers populaires qui sont en difficulté dans leur recherche d'emploi en dépit d'un niveau de diplôme Bac+4 et plus. Les entreprises parrainent ces jeunes pour faciliter leur insertion professionnelle. Un parrain « coache » un jeune dans sa recherche et lui ouvre son réseau professionnel.

Les banques participent amplement à cette opération. Certaines ont monté des opérations complémentaires avec des écoles ou des associations. Ainsi, BNP Paribas dans le cadre de l'association « Mozaik RH » participe à des journées de formation pour préparer les jeunes aux entretiens de recrutement. HSBC à travers l'association « Café contact pour l'emploi » aide également à la préparation des entretiens d'embauches et à la rédaction des CV. En octobre 2005, une convention de mécénat entre HSBC et l'Institut d'Études Politiques de Paris (Sciences Po) a été signée. La banque offre sur une période de 5 ans 20 bourses logement à des étudiants issus de lycées situés en ZEP (Zone d'Éducation Prioritaire) et verse une subvention à

l'association « Le Relais » qui accompagne les jeunes dans leur intégration à Sciences Po. Plusieurs autres partenariats entre les banques et les grandes écoles prévoient des bourses d'études, ainsi que des parrainages d'étudiants par des cadres dirigeants.

► Emploi des jeunes des quartiers

Dans la dynamique créée par le « Plan Espoir Banlieues », plusieurs entreprises et fédérations professionnelles - dont la Fédération Bancaire Française - ont signé le 15 mai 2008 l'Engagement national pour l'emploi des jeunes des quartiers. Cet engagement avait pour objectif de promouvoir le recrutement de jeunes de moins de 26 ans domiciliés en ZUS (Zone Urbaine Sensible) ou en zone couverte par un CUCS (Contrat Urbain de Cohésion Sociale). Dans le cadre de cette action, pour éviter une démarche « pro active » qui pourrait passer pour discriminatoire, les entreprises se contentent de vérifier ex post avec les pouvoirs publics qu'un certain nombre de jeunes recrutés sont bien issus de ces zones. À noter que LCL avait anticipé sa participation par un accord passé dès le 15 février 2008.

► « Opération Phénix »

Dans le cadre de l'opération Phénix initiée en 2007, les entreprises s'engagent à embaucher en CDI des étudiants issus de filières universitaires qui manquent de débouchés professionnels, particulièrement des filières littéraires. Ils suivent à cet effet une formation spécifique qui s'ajoute à leurs études, en alternance, sur 6 mois.

Cette opération rassemble 10 entreprises et 10 universités franciliennes. La Société Générale et HSBC en font partie depuis l'origine.

► « Coup de pouce pour l'insertion »

Lancée en juin 2008 à Lyon par la Société Générale, cette opération contribue à l'insertion professionnelle des jeunes issus de ZUS qui sont peu ou pas diplômés (alors que le niveau traditionnel d'embauche dans les banques est Bac+2). Les jeunes, en contrat de professionnalisation, suivent une formation de 15 mois dispensée par le CFPB (Centre de Formation de la Profession Bancaire). Cette formation conduit aux métiers de chargé d'accueil et de téléconseiller.

Pour la première édition, 60 jeunes ont participé à la phase de remobilisation, 11 d'entre eux ont commencé un contrat de professionnalisation. Après avoir passé avec succès les épreuves de la certification professionnelle prévues dans le cadre de la formation, 9 de ces jeunes ont été embauchés en CDI à la Société Générale.

► Les Écoles de la deuxième chance

Les écoles de la deuxième chance (« E2C »), créées à l'initiative de la Commission Européenne dans les années 90, permettent aux jeunes sortis du système éducatif sans aucune qualification de suivre une formation pour intégrer durablement le monde professionnel. Depuis son habilitation en 2005, l'OCTA Banques soutient financièrement plusieurs E2C en leur attribuant une partie de ses fonds libres.



II. Les opérations de place

Les banques utilisent plusieurs modalités de recrutement et de formation de jeunes non qualifiés issus de quartiers difficiles, de demandeurs d'emploi et de personnes en situation de handicap. L'étude de l'Observatoire a nommé « Opérations de place » celles qui portent sur le recrutement spécifique dans les banques à l'issue de parcours mis au point par la profession. Tous les grands groupes bancaires contribuent à ces opérations. Un nombre significatif de petites ou moyennes banques a également rejoint le mouvement.

► Conventions entre le CFPB et l'AFPA

En 2007, le CFPB (Centre de Formation de la Profession Bancaire) et l'AFPA (Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes) ont signé une convention pour la formation de demandeurs d'emploi et de travailleurs handicapés au métier de téléconseillers. En 2008, une deuxième convention tournée vers le métier de chargé d'accueil bancaire a été conclue.

Dans ce processus, le CFPB sensibilise les banques, les fédère, assure des relations avec les institutions publiques (Pôle Emploi) et les partenaires (AFPA), et met en œuvre les formations.

► Opération

« Demandeurs d'emploi 2009 »

Pour le montage de l'opération « Demandeurs d'emploi 2009 », deux conventions ont été signées, l'une entre Pôle Emploi et l'AFB en juillet 2009 visant l'organisation du sourcing et l'accompagnement financier, l'autre entre le CFPB et l'AFPA à l'automne 2009 pour l'organisation de la formation.

Initiée en juin 2009, cette opération s'est donnée pour objectifs le recrutement et la formation de demandeurs d'emploi au poste de chargé d'accueil bancaire.

Pour tenir compte des contraintes formulées par l'AFPR (Action de Formation Préalable au Recrutement), la formation a été organisée en trois temps: un temps de préformation et de bilan de 70 heures confié à l'AFPA, un temps de formation au métier de chargé d'accueil confié

pour 266 heures au CFPB et pour 84 heures à l'AFPA; enfin un temps d'immersion en agence de 30 heures. À l'issue de cette formation, un certificat professionnel « Chargé d'accueil » est délivré par le CFPB.

► Les opérations menées avec InserFormaBanques

La CFDT Banque et la Maison de l'Emploi de Lille-Lomme-Hellemmes-Armentières se sont engagées dans une action d'intégration en agence bancaire de jeunes demandeurs d'emploi n'ayant pas le bac, sur des postes de téléconseillers et de chargés d'accueil.

Pour mener à bien ce projet, la Maison de l'Emploi de Lille et la CFDT ont fait coopérer l'État, Pôle Emploi, le CFPB, l'AFPA et les banques de la métropole Lilloise.

L'opération se déroulait en trois phases: une phase de sensibilisation et de vérification de la motivation du jeune, une phase de préqualification et une phase de formation à travers un contrat de professionnalisation. Au nombre des financements figure celui de l'OPCA Banques.

► Les opérations de réorientation: « le DU Passerelle »

La formation Passerelle a été créée en 2003 par l'université de Nancy 2 et la profession bancaire (CFPB). Elle répondait à la situation d'étudiants issus de filières littéraires et scientifiques qui souhaitaient se réorienter vers la banque-finace au niveau Master. La formation comprend 200 heures d'enseignement délivrées pour moitié par des universitaires et pour moitié par des professionnels de

la banque. Elle comporte un stage obligatoire d'au moins un mois, et elle est sanctionnée par un diplôme d'université (« DU »). Depuis sa création, la formation a concerné à Nancy une cinquantaine d'étudiants chaque année. Des « DU Passerelle » ont été mis en place progressivement dans de nombreuses universités.

► **HandiFormaBanques**

L'association interbancaire HandiFormaBanques aide les personnes en situation de handicap intéressées par une entrée dans le domaine bancaire. Son action résulte d'une démarche volontaire et collective de la profession. Les banques BNP Paribas, Société Générale, LCL, HSBC, la banque Postale, ainsi que le CFPB sont les membres fondateurs d'HandiFormaBanques.

Les formations se font en contrat de professionnalisation. Elles conduisent aux fonctions de chargé d'accueil et de téléconseiller. L'association joue le rôle d'interface entre trois acteurs : les banques qu'elle sensibilise et dont elle évalue les besoins, les réseaux associatifs qui accompagnent les personnes handicapées dans le retour vers l'emploi, et les candidats qui sont accompagnés tout au long de leur formation par l'AFPA et le CFPB.

► « **Missions Handicap** »

L'action en faveur de l'intégration des personnes handicapées s'appuie sur des accords spécifiques et des structures dédiées au sein des différentes entreprises bancaires.

En 2007, BNP Paribas a signé une convention avec l'AGEFIPH, et l'année suivante la banque a conclu un accord

d'entreprise en faveur de l'emploi et l'intégration des personnes handicapées.

La Société Générale a signé un accord d'entreprise en 2007 dans le but d'augmenter le nombre des recrutements de personnes handicapées. C'est dans le cadre de cet accord que la mission Handicap a été créée. Des partenariats avec des grandes écoles et les universités permettent à la banque de se faire connaître auprès des 9 000 étudiants en situation de handicap.

HSBC contribue aux actions menées par des associations comme « Tremplin », « Club Être », « Han-ploi ». La banque a monté la mission Handicap HSBC. Elle se donne pour principe de « rechercher des talents et non des profils ».

Ces opérations, à peine survolées dans ce rapide rappel, témoignent de la volonté des banques d'œuvrer en faveur de la diversité. Elles suivent deux axes complémentaires, celui d'une contribution aux initiatives des pouvoirs publics et celui de la recherche de solutions propres à la profession. Si ces actions bénéficient aux publics éloignés de l'emploi, dans le même temps elles constituent une vraie richesse pour les salariés en place dans les banques. Ceux-ci voient leur propre composition se rapprocher de la composition des clientèles telles qu'elles se présentent aujourd'hui. Et le gain est précieux en termes de flexibilité et d'enrichissement culturels.