



**Observatoire des métiers,
des qualifications
et de l'égalité professionnelle
entre les femmes et les hommes dans la banque**

***Les modes d'entrée et d'insertion innovants
en milieu bancaire***

**DIVERSITE ET RECRUTEMENT
DANS LA BANQUE**

Charles NORMAND

Collaboration

HENRY CHEYNEL

Juillet 2010

Diversité et recrutement dans la banque

Sommaire

Introduction	7
1. Bref rappel du contexte et des raisons de la recherche de diversité.....	7
2. La demande de la CPNE.....	8
3. Organisation de l'étude.....	8
4. Sources de l'étude.....	9
I. Les opérations nationales	11
A. « Nos quartiers ont des talents ».....	12
B. « L'engagement national pour l'emploi des jeunes des quartiers » dans le cadre du « Plan Espoir banlieues »	14
C. L'opération Phénix.....	16
D. Autres opérations d'insertion en direction des jeunes non qualifiés	17
1. L'opération « Coup de pouce pour l'insertion » (Société Générale).....	17
2. Opérations de recrutements directs avec l'aide d'associations et/ou de Pôle Emploi.	18
3. L'aide financière de l'OCTA Banques aux Ecoles de la deuxième chance	19
4. L'accompagnement scolaire en partenariat avec l'AFEV.....	20
5. Les actions diverses en faveur des zones sensibles.....	20
E. « Le Grenelle de l'insertion »	22
II. Les opérations de place	25
A. Les opérations de formation-recrutement pour les métiers de la banque	25
1. Le cadre de ces actions : les conventions entre le CFPB et l'AFPA	26
2. Données quantitatives d'ensemble : présentation de 57 groupes recensés.....	27
3. Eléments concernant l'insertion des personnes formées.....	30

B. Focus sur deux opérations	32
1. L'opération « Demandeurs d'emploi 2009 ».....	32
2. L'opération menée avec InserFormaBanques».....	34
C. Les opérations de réorientation	36

III. Actions spécifiques en faveur du recrutement des personnes handicapées39

A. Les accords dans le secteur bancaire	39
B. La formation et le recrutement des travailleurs handicapés en partenariat avec HandiFormaBanques	39
C. Les politiques et les structures consacrées au handicap dans les entreprises	41

Conclusion.....43

Annexes

Annexe 1

Note méthodologique	45
---------------------------	----

Annexe 2

Résultats des formations de Nancy 2.....	46
--	----

Annexe 3

Profils des personnes concernées par les opérations terminées ou en cours en matière de sexes, d'âges, de niveaux de formation, d'expériences professionnelles et de durée du chômage.....	48
--	----

Annexe 4

Mission Handicap du groupe Crédit Agricole et département Handicap et diversité du groupe Caisse d'épargne.....	51
--	----

Annexe 5

Exemples de propositions dans le cadre du Grenelle de l'Insertion.....	52
--	----

Annexe 6

Panorama des actions « Diversité » dans les banques <i>Fiches par entreprise suite aux entretiens avec les responsables Diversité</i>	53
--	----

Diversité et recrutement dans la banque

1. BREF RAPPEL DU CONTEXTE ET DES RAISONS DE LA RECHERCHE DE DIVERSITE.

A côté des modes de recrutement relativement classiques (diplômes de l'enseignement supérieur permettant un recrutement direct ou par le biais de l'alternance), la profession bancaire manifeste un intérêt prononcé depuis les années 2005–2006 pour des recrutements plus diversifiés.

Les raisons de cette évolution sont multiples. Parmi celles-ci, sans que cette liste soit exhaustive, on peut citer :

- les limites des recrutements traditionnels qui ont conduit les entreprises bancaires à anticiper la tension qui se profile sur le marché des diplômés en banque-administration-finance,
- certaines difficultés de recrutement d'ores et déjà rencontrées dans le cadre de plusieurs programmes de formation professionnelle bancaire de niveau master 2,
- un besoin ressenti de rééquilibrage de la pyramide des âges dans la profession,
- un certain nombre de contraintes, telles que l'obligation d'embauche de personnes en situation de handicap,
- et, du côté des moyens, l'évolution de l'offre de formation par la création de nouvelles filières par les universités et la profession bancaire.

Plus généralement, les banques sont à la recherche de l'enrichissement que procure la diversité :

- o la non-diversité a un coût de plus en plus évident en termes de management des ressources humaines,
- o l'apport de la diversité est manifeste, tant vis-à-vis tant des clientèles que du personnel et de ses rythmes d'évolution.

En réalité, les expériences menées depuis quelques années ont pris place dans une tradition relativement ancienne dans les groupes bancaires et au niveau de l'AFB et de la FBF. C'est une histoire tournée vers la solidarité, qui s'est notamment traduite par la création et l'animation de fondations, des partenariats avec des associations nationales, des concertations avec les collectivités territoriales, l'affectation de moyens financiers spécifiques...

Dans les années 2007 et 2008, c'est au nom d'une démarche citoyenne contre l'exclusion et pour l'insertion des jeunes que les banques ont participé à des programmes nationaux tels que le Grenelle de l'insertion ou l'Engagement national pour l'emploi des jeunes des quartiers.

2. LA DEMANDE DE LA CPNE.

Les partenaires sociaux, de leur côté, participent aux actions tendant à la diversité à travers leur rôle dans ces outils collectifs de la profession que sont, notamment, l'OPCA Banques et l'OCTA Banques. C'est l'une des raisons pour laquelle ils ont souhaité disposer d'un bilan d'ensemble des actions engagées. Leur demande est d'étudier les expériences dans la durée et de mieux en appréhender les résultats.

Les objectifs attendus de l'étude sont alors une meilleure connaissance de la recherche de diversité en termes tant qualitatif que quantitatif, une mesure de son efficacité entendue en termes d'intégration et d'évolution dans la durée, notamment au regard des moyens collectifs qu'elle mobilise, finalement une base de réflexions permettant d'assoir les décisions que pourront être appelés à prendre les partenaires sociaux pour l'avenir.

L'étude s'est centrée principalement sur les actions collectives « de place ». Il était cependant intéressant d'élargir l'étude à des actions plus spécifiques à tel ou tel établissement ou groupe bancaire, de sorte que la profession dispose d'un outil non seulement de connaissance, mais de communication sur le sujet.

3. ORGANISATION DE L'ETUDE.

Dans ce contexte, il fallait donc dresser un tableau complet de l'action de recrutement au titre de la diversité dans le milieu bancaire. L'étude distingue trois grandes démarches, même si elles recouvrent des réalités en partie imbriquées et complémentaires.

- La première vise les actions qui relèvent de grandes initiatives nationales, non spécifiquement bancaires. Les banques y adhèrent à des degrés divers, parfois avec force et pour des résultats appréciables. On trouvera également des opérations menées par tel ou tel établissement qui sont directement dérivées de ces initiatives. Cet ensemble compose les « **opérations nationales** » auxquelles se consacre la première partie du rapport.
- La seconde partie est centrée sur des actions spécifiques à la profession bancaire. Elles ont comme dénominateur commun des formations devant permettre à des demandeurs d'emploi, ou encore des jeunes non qualifiés, ou des étudiants ayant une qualification ne les ayant pas orientés vers le monde économique d'accéder à des métiers bancaires bien déterminés. On trouvera une présentation d'un certain nombre de ces actions dans la deuxième partie du rapport consacrée aux « **opérations de place** ».
- La troisième partie rend compte des actions menées en faveur des **personnes en situation de handicap**. Certes, dans la plupart des politiques d'insertion, on tend à ne pas distinguer les jeunes en situation de handicap des autres en situation difficile vis-à-vis de l'emploi. Il reste, cependant, que le handicap fait l'objet d'approches et de structures spécifiques, qui seront abordées dans cette partie.

Les différentes actions décrites se situent soit au niveau de la branche, soit au niveau des entreprises. On retrouvera ces deux niveaux traités au fil de l'étude, mais celle-ci adopte avant tout une approche par thèmes transverses. Les politiques d'entreprise ont cependant une cohérence qui est bien apparue dans les entretiens avec les responsables Diversité. Aussi, **en annexe 6**, une **fiche par grande entreprise** bancaire permet de replacer les politiques dans leur cohérence d'entreprise.

4. SOURCES DE L'ETUDE

Cette étude a été menée à partir :

- d'une intense recherche documentaire, notamment sur les sites internet des entreprises, de la FBF, des ministères, des associations concernées,
- des informations recueillies auprès des délégations régionales du CFPB, d'HandiFormaBanques, d'InserFormaBanques,
- d'interviews des responsables Diversité dans les entreprises bancaires.

S'agissant des entreprises bancaires approchées, la démarche a pour l'instant essentiellement concerné les grandes banques. L'étude ne peut donc prétendre à l'exhaustivité. Mais elle couvre la politique menée dans des entreprises qui représentent les 4/5èmes des effectifs de l'AFB.

Par ailleurs, les opérations étudiées ont continué de se dérouler au fur et à mesure que progressait l'étude. Il était, bien sur, difficile de continuellement la mettre à jour. Nous avons pris le parti d'arrêter de l'enrichir, sauf exceptions facile à intégrer, à la fin du premier trimestre 2010.

On trouvera en annexe 1, différentes précisions sur les **questions méthodologiques** soulevées par l'étude.

*

* *

I. LES OPERATIONS NATIONALES

En matière de diversité, l'effort national est souvent initié par les pouvoirs publics ou par le monde associatif, avec des objectifs de réorientation et d'insertion de jeunes non qualifiés, de jeunes issus de quartiers sensibles, des travailleurs handicapés et plus généralement de tous les publics plus ou moins éloignés de l'emploi. Le monde bancaire s'y associe très largement.

Les initiatives sont nombreuses et diverses. Il est très difficile d'en dresser un inventaire exhaustif. Elles prennent des formes concrètes extrêmement diverses : non seulement recrutement direct de ces publics éloignés de l'emploi, mais aussi aides à ces recrutements sous forme de parrainage, de soutien scolaire, d'appuis aux Ecoles de la deuxième chance, ou encore actions dans le domaine du microcrédit, soutien aux associations de quartiers, sans oublier le large terrain d'initiatives concernant l'intégration des personnes handicapées.

Nous avons choisi de présenter des opérations nationales remarquables qui revêtaient un aspect innovant et dans lesquelles plusieurs banques se sont investies de manière importante. Au fur et à mesure de cette présentation, on citera également des opérations menées par un seul établissement bancaire, mais qui sont de nature très proche des précédentes.

Une telle présentation fait courir le risque de donner l'impression d'actions quelque peu hétéroclites. En réalité ces actions ont une forte cohérence au niveau des banques chez lesquelles elles sont menées. Les fiches décrivant les initiatives et les politiques suivies par chaque grande entreprise, en annexe, ont justement pour but de restituer cette cohérence.

A. « NOS QUARTIERS ONT DES TALENTS »

L'Association « Nos quartiers ont des talents » se présente comme le premier réseau d'entreprises pour l'égalité des chances. Lancée en novembre 2005 à l'initiative des entreprises adhérentes du MEDEF 93 Ouest, cette association vise à accompagner vers l'emploi des jeunes diplômés Bac + 4 et plus, issus prioritairement des quartiers populaires. Il s'agit donc de titulaires de diplômes de bon niveau, dont on peut estimer que l'origine sociale, telle que la désigne leur habitat, constitue un obstacle important à leur intégration dans le marché du travail.

Cette expérimentation locale développée en Seine-Denis couvre désormais l'ensemble de l'Ile-de-France, les régions Rhône-Alpes et Midi-Pyrénées. Le déploiement national est en cours à Lille, Marseille, Bordeaux, Nantes, Rennes, etc.,...

Dans le milieu financier, adhèrent actuellement à l'association - c'est-à-dire contribuent financièrement et s'impliquent concrètement dans les actions de recrutement et de parrainage - BNP Paribas, BNP Paribas Personal Finance, le groupe CA, Société Générale et la Fondation Solidarité Société Générale, l'ASF.

Soutiennent l'action, par le biais du parrainage et du recrutement, Banque Rothschild et Cie, Caisse d'épargne IDFO, Crédit Coopératif, HSBC et JP Morgan Asset Management.

Le principe de l'opération est relativement simple : l'association met en relation les entreprises partenaires avec des jeunes de moins de 30 ans Bac + 4 issus de quartiers « sensibles » afin de leur proposer un parrainage. Les collaborateurs des entreprises participantes choisissent de parrainer un jeune pour faciliter son insertion professionnelle : le parrain « coache » le jeune dans sa recherche d'emploi et lui donne accès à son réseau professionnel.

Ainsi, grâce à l'engagement de cadres et chefs d'entreprise, chaque candidat acquiert les savoirs fondamentaux nécessaires pour aborder une entreprise, perfectionne sa recherche d'emploi et construit un réseau professionnel.

Le parrainage permet également de mobiliser dans l'entreprise les cadres dirigeants autour d'un projet commun et concret de promotion de la diversité. Le Club des Parrains est un outil de communication et d'échange qui permet de développer le réseau des parrains et d'améliorer les passerelles entre les différents secteurs d'activités.

Fin 2008, à l'échelle de l'opération nationale, on dénombrait 850 parrains, 2.000 jeunes suivis. Plus de 1.000 jeunes parrainés avaient été recrutés. L'objectif pour 2010 est de 1.700 parrains, 3.500 jeunes suivis et 1.750 jeunes recrutés.

La Société Générale fait état de 240 collaborateurs parrains, de 364 jeunes parrainés. 157 jeunes ont été embauchés en CDI, dont 26 à la Société Générale elle-même. Pour 2010, son ambition est d'atteindre le chiffre des 300 parrains pour accompagner des jeunes en Ile-de-France, mais aussi en Rhône Alpes, Midi-Pyrénées, Nord-Pas de Calais et PACA.

On verra dans les fiches entreprises, en annexe, que la Société Générale accorde une grande importance à l'opération « Nos quartiers ont du talent » dans la mesure où elle lui reconnaît un fort effet d'entraînement et d'enrichissement de la culture d'entreprise. Les responsables de la diversité indiquent qu'elle représente « une véritable formation de manager ».

Dans le groupe BNP Paribas, c'est d'abord BNP Personnel Finance (du moins l'ex CETELEM) qui a participé à cette action, rejointe ensuite par l'ensemble du groupe. Actuellement 80 parrains et 25 jeunes au moins ayant trouvé un emploi, avec des parrains motivés pour recommencer et mobiliser d'autres cadres.

A titre d'exemples d'opérations d'esprit voisin montées avec des associations ou des écoles, on peut citer :

- **Mozaïk RH.** Le but essentiel de cette association est de mettre en relation des jeunes diplômés des quartiers difficiles avec des entreprises et des responsables RH. Dans le cadre du partenariat avec l'association, BNP Paribas participe à des journées de formation qui se situent en amont de l'entretien de recrutement. Même si cette action n'a pas encore généré beaucoup de recrutements chez BNP Paribas, elle est visiblement très utile pour les jeunes, et constitue une expérience très mobilisatrice et formatrice pour le management.

- Le management d'HSBC participe à des forums emplois, à des initiatives comme « **Café pour l'emploi** » qui aide à préparer les entretiens d'embauche à rédiger des CV, à des rencontres entre entreprises et jeunes diplômés... ou encore à l'**AFIP** (Association pour Favoriser l'Intégration Professionnelle des minorités visibles, notamment de jeunes diplômés issus de l'immigration d'Afrique du nord ou d'Afrique noire).

- La convention de mécénat signée en octobre 2005 entre HSBC et l'Institut d'Etudes Politiques de Paris (Sciences Po) conduit la banque à offrir pendant une durée de 5 ans 20 bourses au logement à des étudiants issus de lycées situés en ZEP (Zone d'Education Prioritaire) et à verser une subvention à l'association « Le Relais » qui accompagne ces jeunes dans leur intégration à Science Po

Dans le même contexte, 18 cadres dirigeants d'HSBC parrainent chacun un étudiant en fin de cursus, en l'aidant dans la définition et la mise en œuvre de son projet professionnel. Ainsi 50 jeunes ont été parrainés et 2 ont été recrutés chez HSBC.

Il faut relever que sur son site Internet, la FBF indique que, pour des jeunes diplômés d'origine sociale défavorisée ou en grande difficulté, la majorité des banques ont passé des **partenariats avec des grandes écoles**. Ceux-ci prévoient la plupart du temps des bourses d'études et des parrainages d'étudiants par des cadres dirigeants.

B. L'ENGAGEMENT NATIONAL POUR L'EMPLOI DES JEUNES DES QUARTIERS DANS LE CADRE DU « PLAN ESPOIR BANLIEUES »

Le 15 mai 2008, 53 entreprises, 2 associations d'entreprises et 9 fédérations professionnelles ont signé pour trois ans, en présence de Laurent Wauquiez, secrétaire d'Etat chargé de l'Emploi, et de Fadela Amara, secrétaire d'Etat chargée de la politique de la ville, l'Engagement national pour l'emploi des jeunes des quartiers. Dans le cadre du plan Espoir Banlieues, cet engagement vise à promouvoir le recrutement des jeunes de moins de 26 ans domiciliés en ZUS (zone urbaine sensible) ou en zone couverte par un CUCS (contrat urbain de cohésion sociale).

La FBF faisait partie des fédérations professionnelles signataires.

Les entreprises signataires se sont engagées sur des objectifs de recrutement : CDI, CDD, contrats en alternance, stages.

LCL avait anticipé sa participation, par un accord passé dès le **15 février 2008**.

Par la suite, d'autres fédérations professionnelles et d'autres entreprises sont venues grossir les rangs des signataires de cet engagement national, portant le nombre des fédérations professionnelles signataires à 18 et le nombre d'entreprises actives en termes d'embauches à 75.

La méthode :

- Faciliter la rencontre entre l'offre d'emploi et la demande des jeunes des quartiers ; les entreprises utilisent le service public de l'emploi pour diffuser auprès de ces jeunes les offres de recrutement et les profils recherchés.
- Permettre aux entreprises de vérifier la localisation géographique des candidats ; la Délégation interministérielle à la ville met à disposition des bases de données identifiant les adresses en ZUS ou en zone couverte par un CUCS.
- Démultiplier ces engagements en incitant d'autres entreprises, y compris des entreprises locales ou régionales, à définir des objectifs de recrutement en faveur des jeunes des quartiers.
- Evaluer la mise en œuvre effective de l'Engagement par des comptes rendus fréquents des entreprises et la tenue de bilans réguliers donnant lieu à une communication publique.

Au 30 juin 2009, plus de 22.000 jeunes issus des quartiers prioritaires de la politique de la ville ont été recrutés en contrat de travail, en alternance ou en stages, auxquels s'ajoutent les 10.000 autres signataires d'un contrat d'autonomie.

Cet engagement national est l'une des composantes du Plan Espoir Banlieues, qui vise plus largement l'emploi, le désenclavement et l'éducation dans les quartiers, avec des initiatives comme l'intégration de 30 % de boursiers en classes préparatoires, ou la création du CNEB (conseil national des entreprises pour la banlieue). Ce dernier a pour mission de promouvoir le partenariat public-privé pour faciliter l'emploi des jeunes des quartiers et de favoriser le rapprochement des entreprises avec les universités et les centres de formation. Il s'est emparé par exemple de la question du développement de l'économie numérique dans les quartiers (pour développer l'employabilité des jeunes dans les nouveaux métiers du numérique...).

■ **LCL** a développé une activité soutenue dans le cadre de l'Engagement national. Dans cette opération, LCL, comme tous les participants, doit faire face à l'obstacle suivant : il est interdit par la HALDE de « trier » des candidatures sur des critères discriminants comme la nationalité, le patronyme ou l'adresse. Elle doit donc vérifier après coup, avec l'aide des pouvoirs publics, que parmi les jeunes recrutés un certain nombre résident bien dans des ZUS ou dans des zones couvertes par un CUCS. A cette fin, elle envoie tous ses fichiers de recrutements pour les faire qualifier « ZUS ». Concrètement, alors que l'engagement annuel de LCL était de 50 embauches de jeunes provenant de ZUS, en 2009 la banque a recruté 135 jeunes provenant de ZUS en CDI ou CDD de plus de 6 mois, et 56 jeunes en alternance.

Il faut noter que la pratique décrite ci-dessus, sans être totalement incitative pour favoriser ce type de recrutement par rapport à d'autres (ce qu'il serait difficile de faire sans être en risque de discrimination), permet au moins de vérifier que dans le cadre des recrutements habituels, l'attitude des recruteurs est bien une attitude de « non discrimination ». Par contre, un suivi de ces recrutements est quasiment impossible, les renseignements adressés à la Délégation interministérielle de la ville pour vérification n'étant pas nominatifs.

C. L'OPERATION PHENIX

La **Société Générale** et **HSBC** font partie depuis son origine de cette opération qui rassemble 10 entreprises et 10 universités franciliennes.

Dans le cadre de Phénix, les entreprises partenaires s'engagent à recruter en CDI, à l'issue d'une formation généraliste en alternance à l'entreprise de 6 mois par l'Université, avec statut cadre, des étudiants issus de filières universitaires qui ne les destinaient pas à priori à intégrer le monde de l'entreprise.

Après validation administrative des candidatures par l'université partenaire et examen des dossiers par les entreprises, les candidats sélectionnés ont un entretien de recrutement par les directions des ressources humaines des entreprises choisies.

La sélection se fait de mai à juillet, pour une formation débutant en octobre et une prise de poste en mars de l'année suivante.

La troisième édition de l'opération Phénix a été lancée en avril 2009. Plus d'un millier d'étudiants de Master 2 Recherche en lettres et sciences humaines étaient présents pour rencontrer les responsables RH des entreprises partenaires. A l'issue, 22 ont été recrutés.

Les trois premières années de Phénix a permis le recrutement de près de 100 diplômés qui, sans cette opération, n'auraient jamais trouvé d'emploi dans un secteur à dominante économique.

Dans le cadre de la troisième édition, 9 jeunes diplômés ont été recrutés par la Société Générale et 2 par HSBC. Cette dernière a recruté 8 jeunes de Phénix en 3 ans.

Dans un esprit assez proche, les banques peuvent se prévaloir d'un ensemble d'initiatives de reconversion menée en partenariat d'abord avec l'université de Nancy 2, puis étendue aux universités d'Aix Marseille 3 et de Bordeaux 4. Il s'agit de l'opération conçue entre le CFPB et l'Université, conduisant au « **DU passerelle** ». Elle sera détaillée dans la deuxième partie de l'étude.

D. AUTRES OPERATIONS D' INSERTION EN DIRECTION DES JEUNES NON QUALIFIES

1. L'OPERATION « COUP DE POUCE POUR L'INSERTION »

Dès les années 2006-2007, la Société Générale a monté des opérations cherchant à systématiser l'accueil de jeunes peu ou pas qualifiés :

- Une opération de formation au métier de chargé d'accueil dans le cadre du dispositif PARE (Plan d'Aide au Retour à l'Emploi) en partenariat avec L'ANPE et le CFPB, dispositif qui n'existe plus actuellement mais qui, en 2006, avait permis 29 recrutements en CDI.
- Une opération de « parcours diplômant » en 4 ans pour 12 jeunes sans diplôme ni qualification à Marseille, en 2007, permettant de préparer un BEP, un BAC Pro, puis un BTS ; le parcours toutefois a été jugé trop long, visant trop d'examens et nécessitant un accompagnement disproportionné.

Ces opérations ont montré certaines limites, d'où le choix d'une nouvelle formule, « Coup de pouce pour l'insertion ». Cette formule lancée en juin 2008, à Lyon, vise à réussir l'insertion professionnelle durable de jeunes sans diplôme issus de zones urbaines sensibles. L'ambition est de promouvoir davantage d'égalité des chances sur le marché du travail pour les jeunes non diplômés, où qu'ils résident, alors même que le niveau traditionnel d'embauche dans la banque est Bac + 2.

En décembre 2008, la Société Générale a ainsi accueilli 12 jeunes en parcours de formation qualifiant adapté, pour une embauche en CDI en cas de succès. Une douzaine d'entreprises se sont engagées autour de Société Générale pour proposer aux jeunes non retenus par le Groupe des emplois, des formations, des contrats en alternance, des missions d'intérim, afin de les mener vers une solution d'insertion durable.

L'opération s'appuie sur des aides publiques pour son volet « remobilisation » (présentation de l'opération/élaboration d'un projet professionnel/préparation du recrutement). L'opération elle-même consiste principalement à préparer les jeunes dans le cadre d'une formation de 15 mois dispensée par le CFPB en contrat de professionnalisation. La formation conduit aux métiers de chargé d'accueil et de télé conseiller.

- Pour sa première édition, l'opération « Coup de pouce pour l'insertion » s'est déroulée à Lyon, où 60 jeunes peu ou pas diplômés ont participé à la phase de « remobilisation », permettant à 11 d'entre eux de démarrer un contrat de professionnalisation après s'être soumis aux processus de recrutement en vigueur à la Société Générale (« sans passe droit » pour ces candidats). Aujourd'hui 9 de ces 11 jeunes ont été embauchés en CDI à la Société Générale après avoir passé avec succès les épreuves de la certification professionnelle prévue dans le cadre de la formation. Leur diplôme vient de leur être décerné le 27 mai dernier à Lyon par la Directrice des Ressources Humaines du groupe en présence du secrétaire d'Etat à l'Emploi Laurent Wauquiez.
- Pour sa deuxième édition, l'opération vient de redémarrer avec 30 jeunes en contrat de professionnalisation, 11 à Lyon et 19 à Paris (80 jeunes ont participé à la phase de « remobilisation » en Ile- de-France)

■ Un 3^{ème} groupe est en projet en région PACA (ou en région Nord-Pas de Calais), dans le cadre d'un objectif annuel de recrutement d'une cinquantaine de jeunes sous cette forme.

2. OPERATIONS DE RECRUTEMENTS DIRECTS AVEC L'AIDE D'ASSOCIATIONS ET/OU DE POLE EMPLOI.

- Le cas de LCL

LCL a signé **avec l'ANPE** (aujourd'hui **Pôle Emploi**) le 12 septembre 2007 **un accord** de collaboration visant à :

- faire connaître LCL, ses métiers et ses perspectives de carrières auprès des demandeurs d'emploi notamment et ainsi d'élargir ses cibles potentielles de recrutement
- agir contre l'exclusion professionnelle et la discrimination en ayant accès à des profils plus diversifiés auxquels l'entreprise n'avait pas accès jusque là
- conforter le rôle de LCL en tant qu'acteur local sur les bassins d'emploi régionaux et adapter la stratégie de recrutement aux particularités de ces bassins d'emplois.

Dans ce cadre, LCL adresse toutes ses offres d'emploi à Pôle Emploi.

L'accord de collaboration avec Pôle Emploi de 2007 visait aussi au recrutement de séniors pour des postes de Conseiller d'accueil à l'aide de la MRS (Méthode de recrutement par simulation). Pour ce faire, Pôle Emploi est venu chez LCL pour construire et étalonner ses tests sur le terrain et la méthode a permis 68 recrutements de demandeurs d'emploi contre 16 par CV.

Les recrutements en Ile-de-France ont bien fonctionné, mais ailleurs et petit à petit, cette méthode a montré ses limites, les recrutements se tarissant, visiblement les plus âgés ne réussissant pas les tests, et les plus jeunes non diplômés présentant potentiellement un risque en matière d'évolution dans le cadre d'une carrière longue.

De plus, pour ce qui est du recrutement de jeunes, on peut alors se poser la question de la valeur ajoutée de la MRS par rapport à des recrutements plus traditionnels.

- Le cas de la Société Générale.

Recrutement de demandeurs d'emploi dans le cadre de **conventions entre Pôle Emploi et la Société Générale**.

Ces conventions visent des personnes peu qualifiées mais ayant au moins une expérience professionnelle significative permettant leur intégration directe dans des postes de travail disponibles : entre 2006 et 2009 ont ainsi été recrutés dans ce cadre entre 100 et 120 collaborateurs par an.

- Le cas de HSBC

Ainsi que l'indique le site Internet de la FBF, dans le souci de promouvoir la diversité et d'attirer des jeunes de tous horizons, les banques adoptent de nouvelles formes de recrutement.

Plusieurs établissements ont noué un partenariat avec **IMS-Entreprendre pour la Cité**¹. Cette association adresse aux banques des candidatures de jeunes des quartiers qui sont à la recherche d'un emploi. Ces candidats sont systématiquement reçus en entretien. Les entretiens pouvant déboucher sur des embauches.

HSBC, en particulier, opère avec **IMS Entreprendre**. La banque envoie systématiquement à IMS toutes ses offres d'embauche, et en retour l'association adresse à HSBC toutes les candidatures qu'elle a de jeunes à la recherche d'emploi (notamment jeunes diplômés bac + 2 / bac + 5 issus des quartiers difficiles sans première expérience). HSBC les rencontre systématiquement. Dans ce cadre HSBC a ainsi recruté 58 jeunes issus de la diversité de mai 2005 à fin 2009. Elle en a pris 22 en emploi d'été pour l'exercice actuel.

3. L'AIDE FINANCIERE DE L'OCTA BANQUES AUX ECOLES DE LA DEUXIEME CHANCE (LES « E2C »)

Dans les années 1995, la Commission Européenne a constaté que des centaines de milliers de jeunes vivaient dans l'Union européenne coupés des systèmes de formation et, de ce fait, n'avaient pas accès à l'emploi. C'était particulièrement le cas dans les grandes agglomérations urbaines. Aussi la CE a-t-elle fait un appel à projets d'expérimentation de lutte contre l'exclusion par l'éducation et la formation.

Il en est sorti un projet appelé Ecoles de la 2^{ème} chance. Il avait pour objectif « *d'expérimenter une réponse spécifique en termes de moyens - la mobilisation des acteurs locaux - et au public concerné - les jeunes pris en charge par aucun dispositif existant - ; sa forme institutionnelle, inscrite ou non dans le système éducatif, s'adapterait aux besoins et à la structure des systèmes de formation locaux* ».

En France, le projet de Marseille a été primé et cet exemple a entraîné un essaimage du dispositif. Des Ecoles de la 2^e Chance, « les « E2C », ont été créées et se sont constituées en réseau.

De par leur histoire et les règles édictées par la Commission Européenne, les Ecoles de la 2^e Chance sont des structures portées par une ville, avec des locaux et des personnels dédiés. En France elles sont gérées par des associations loi 1901. Le Code de l'Education institutionnalise le dispositif et le positionne clairement dans le système éducatif sous la responsabilité des régions.

Conformément au cahier des charges européen, les dispositifs pédagogiques des E2C sont souples, innovants, flexibles et individualisés. Ils donnent une part importante à l'outil informatique.

¹ Au delà d'une forte activité de réseau, alliant partage d'expérience, études, veille et relais d'informations, l'association IMS-Entreprendre pour la Cité accompagne ses entreprises adhérentes dans la mise en place de leurs démarches.

L'alternance est au cœur du dispositif pour l'acquisition de compétences professionnelles et sociales. L'objectif majeur est d'acquérir des qualifications pertinentes sur les marchés de l'emploi locaux.

L'OCTA Banques, depuis son habilitation en 2005, soutient financièrement plusieurs E2C en leur attribuant une partie de ses fonds libres.

4. L'ACCOMPAGNEMENT SCOLAIRE EN PARTENARIAT AVEC L'AFEV (BNP PARIBAS)

Dans le cadre de son propre « Projet Banlieues », décidé fin 2005 et s'articulant autour de trois axes (le soutien scolaire, l'aide à la création d'emploi par le micro crédit et le soutien à des associations de quartiers) la Fondation BNP Paribas souhaitait contribuer à l'effort collectif en faveur des banlieues.

Depuis une dizaine d'année, la Fondation BNP Paribas apporte son soutien, notamment financier, à l'AFEV (Association de la Fondation Etudiante pour la Ville) qui mobilise près de 7.500 étudiants dans l'accompagnement scolaire de 10.000 jeunes en difficulté. Depuis sa création en 1991 par trois étudiants désireux de lutter contre les inégalités dans les quartiers populaires, l'association a permis à 120.000 enfants et jeunes d'être accompagnés dans leur parcours scolaire grâce à l'intervention de 80.000 bénévoles.

Agissant en complément de l'école, aux côtés des enseignants et des chefs d'établissement qui repèrent les enfants et les jeunes en besoin d'accompagnement, l'AFEV a également développé des partenariats avec les établissements d'enseignement supérieur et les collectivités territoriales. Plus de 280 villes sont aujourd'hui associées au projet de solidarité de l'AFEV et une trentaine d'université reconnaissent désormais la valeur d'accompagnement des étudiants bénévoles via l'attribution de crédits ECTS.

L'aide apportée par BNP Paribas dans le cadre de son projet Banlieues vise à renforcer l'action conduite par l'AFEV dans les zones sensibles en aidant à la création de nouvelles antennes pour accompagner mille enfants de plus. En 2006, la première d'entre elles a démarré à Nice. L'association a recruté cinq permanents.

BNP Paribas s'est plus largement engagée à travers ses réseaux, par des actions de communication ciblées, à promouvoir l'action de l'AFEV et le bénévolat auprès des jeunes.

Notons que la Fondation Caisses d'épargne pour la solidarité est partenaire de l'AFEV.

5. LES ACTIONS DIVERSES DES ENTREPRISES EN FAVEUR DES ZONES SENSIBLES

■ Afin de soutenir la création d'activités dans les zones sensibles, les banques mènent de nombreux partenariats avec les structures de **microcrédit** (ADIE...) et les principales initiatives d'accompagnement à la **création d'entreprises** (plateformes d'initiative locale du réseau FIR...) Les plateformes d'initiative locale (PLIE) offrent à de futurs créateurs d'entreprises un accueil, un accompagnement, un suivi personnalisé et une aide financière (prêt d'honneur). Ces aides démarrent avant la création et se poursuivent dans les premières années de développement de l'entreprise.

S'appuyant sur des partenaires bien insérés dans le tissu économique local, les PLIE sont naturellement en phase avec les spécificités des territoires. Elles choisissent leur mode d'organisation à différents échelons (Pays, Agglomération, Département...) en fonction des besoins auxquels elles doivent répondre.

■ Dans les zones urbaines sensibles et dans les zones d'éducation prioritaire, les banques, ainsi que les fondations qu'elles ont créées et les associations avec lesquelles elles ont formalisé des partenariats interviennent au profit de **jeunes collégiens ou de lycéens** en rupture avec le système éducatif. Elles leur allouent des bourses d'études ou mettent à disposition des salariés bénévoles pour accompagner les jeunes.

A titre d'illustration, citons le programme « **Odyssée jeunes** » qui va permettre à près de 6.000 élèves de bénéficier en 2010 d'un soutien financier pour des voyages pédagogiques et culturels, dans le cadre d'un partenariat signé le 14 décembre 2009 avec le Conseil général de Seine-Saint Denis.

Sur ces différents axes, on trouvera des informations plus détaillées en annexe dans les fiches consacrées aux politiques d'entreprise.

E. « LE GRENELLE DE L'INSERTION »

Le Grenelle de l'insertion constitue un processus d'échange et de discussion mobilisant toutes les parties prenantes de l'insertion professionnelle : personnes directement concernées, collectivités territoriales, représentants des salariés, représentants des employeurs, travailleurs sociaux, associations, Etat, experts, acteurs du secteur de l'insertion.

Il s'est voulu un espace d'expression de propositions pouvant être rapidement mises en œuvre, ou d'autres propositions à discuter dans des cénacles plus larges.

Le Grenelle de l'insertion a été annoncé le 2 octobre 2007 par le président de la République Nicolas Sarkozy. Martin Hirsch, le haut Commissaire aux solidarités actives contre la pauvreté, a été chargé d'organiser la consultation. Il a été ouvert à Grenoble les 23 et 24 novembre 2007. Un débat au parlement a été organisé dès le lancement des travaux. Des rencontres décentralisées ont permis de débattre localement de thématiques particulières.

Trois groupes de travail nationaux ont été mis en place portant sur :

- la redéfinition de la politique publique d'insertion, de ses objectifs, de ses moyens, de sa gouvernance,
- la mobilisation des employeurs, privés, associatifs ou publics, pour favoriser l'emploi des personnes en difficulté,
- l'évaluation des parcours d'insertion, de leurs écueils et de leurs conditions de réussite.

S'en est suivi un rapport général de 52 pages daté du 27 mai 2008, qui fait la synthèse des travaux menés dans le cadre des trois groupes nationaux du Grenelle. Il repose également sur les réunions thématiques territoriales, sur des contributions d'experts, d'opérateurs et d'utilisateurs. Le rapport tente de dégager un ensemble cohérent d'orientations et de propositions susceptibles d'accompagner des réformes majeures des politiques en faveur de l'insertion.

Il propose de cadrer les débats sur des engagements possibles autour de 4 grandes orientations :

- recomposer les politiques autour de leurs bénéficiaires,
- simplifier et décloisonner,
- prévenir, par la formation et la valorisation de l'activité,
- impliquer davantage les employeurs privés et publics.

On trouvera décrites en annexe 5 des propositions qui ont été émises dans le cadre du Grenelle de l'insertion.

Dans ce processus d'échanges, les entreprises n'étaient pas appelées à jouer individuellement un rôle particulier. Les banques françaises ont été présentes par l'intermédiaire de leurs représentants, Medef et personnalités associées.

Mais on peut sans difficulté considérer que les différents axes d'action suivis par la banques sont dans la droite ligne du Grenelle, et particulièrement celles qui vont être décrites dans la deuxième partie :

- la conclusion de conventions AFPA/CFPB en 2007 et en 2008 pour la formation en vue du recrutement de demandeurs d'emploi et de travailleurs handicapés,
- l'opération « Demandeurs d'emploi 2009 »,
- l'activité de l'association InserFormaBanques.

*

* *

II. LES OPERATIONS DE PLACE

On traitera dans cette partie des actions que nous appelons « opérations de place », même si dans quelques cas elles ne concernent qu'une seule enseigne bancaire. Elles ont en commun de préparer **exclusivement à des recrutements bancaires**, à la différence des précédentes qui ont un caractère intersectoriel.

On examinera d'abord des actions de préparation à l'insertion et de formation professionnelle qui sont communes à la branche, puis un focus sera fait sur deux de ces opérations pour avoir une observation des processus suivis et des résultats obtenus, enfin l'attention se portera sur des actions de réorientation.

A. LES OPERATIONS DE FORMATION-RECRUTEMENT POUR LES METIERS DE LA BANQUE

Toutes ces actions sont bâties sur un schéma identique :

- une phase de **préparation à l'insertion**, souvent dispensée par l'AFPA dans le cadre d'un partenariat avec le CFPB (à l'aide d'outils comme le programme PAVA²) ; cette phase est particulièrement importante pour des publics éloignés de l'emploi ;
- une phase de **formation professionnelle**, souvent dans le cadre de contrats de professionnalisation ou d'apprentissage, qui vise la préparation à certains métiers comme ceux de télé conseiller ou de chargé d'accueil ; cette phase s'appuie sur des programmes conçus et animés par le CFPB ;
- la collation de certifications professionnelles adaptées, les **CIPC** (Cycles d'Insertion Professionnelle Certifiés), « CIPC de conseiller clientèle banque à distance » ou « CIPC de chargé d'accueil ».

Une partie de ces actions concernent des populations éloignées de l'emploi (jeunes non qualifiés, jeunes issus de quartiers difficiles, demandeurs d'emploi...), une autre plus spécifiquement des salariés en situation de handicap. Dans plusieurs cas ont été préparés dans les mêmes groupes des demandeurs d'emploi et des travailleurs en situation de handicap.

² Parcours d'accès à la vie active

1. LE CADRE DE CES ACTIONS : LES CONVENTIONS ENTRE LE CFPB ET L'AFPA

- Le **CFPB** et l'**AFPA** ont signé en 2007 une première convention concernant des publics de demandeurs d'emploi et/ou de travailleurs handicapés, tournée vers la formation de télé conseillers.

- Une seconde convention entre le CFPB et l'AFPA en 2008, en direction des mêmes publics, est tournée vers la formation de télé conseillers, mais également de chargés d'accueil bancaire.

Dans tous les cas, le CFPB est localement à la fois maître d'ouvrage et maître d'œuvre. Il sensibilise les banques, les fédère, assure la relations avec les institutions publiques (Pôle Emploi notamment) et les partenaires (l'AFPA principalement), et met en œuvre la formation.

- En ce qui concerne les jeunes **non qualifiés** et/ou **issus de quartiers difficiles**, ainsi que les **demandeurs d'emploi**, la politique de diversité des banques, qui s'est d'abord développée dans le cadre d'actions propres à certaines d'entre elles, a ensuite pris une forme plus collective et systématique dans le cadre de l'**opération « Demandeurs d'emploi 2009 »**. Cette opération a comporté la constitution de groupes sur l'ensemble du territoire. Elle s'est appuyée sur un financement de l'OPCA Banques et sur des ressources spécifiques de Pôle Emploi dans le cadre de son AFPR (Action de Formation Préalable au Recrutement).

Une convention nationale a été signée le 24 juillet 2009 entre l'**AFB** et **Pôle Emploi**, organisant cette opération et désignant le **CFPB** comme son « opérateur » sur le terrain (*voir ci-après focus sur l'opération « Demandeurs d'emploi 2009 »*)

- Une action originale d'insertion de jeunes non qualifiés a par ailleurs été menée sur le même schéma pédagogique, à Lille, en partenariat avec l'association **InserFormaBanques** ». (*voir également ci-après focus sur cette action*)

- En ce qui concerne les travailleurs en situation de **handicap**, plusieurs expériences menées par des banques ont montré l'utilité, voire la nécessité d'une approche adaptée à ce public en matière de *sourcing*, de présélection et de recrutement. A cet effet, une structure interbancaire d'aide à l'insertion des personnes en situation de handicap a été créée par les banques sous la forme d'une association, **HandiFormaBanques** (*la troisième partie de l'étude traite de HandiFormaBanques*).

2. DONNEES QUANTITATIVES D'ENSEMBLE : PRESENTATION DE 57 GROUPES RECENSES

Des données ont été rassemblées sur 57 groupes de formation-recrutement institués en vertu des différentes conventions évoquées précédemment. Comme indiqué dans la note méthodologique (*introduction et annexe 1*), ces données ne peuvent être considérées comme exhaustives. Elles ne couvrent que la période 2007–2010, concernent seulement les groupes constitués spécifiquement en vue d'une formation aux métiers de télé-conseiller et de chargé d'accueil. Les données s'appuient sur les éléments recueillis auprès des délégations régionales du CFPB, d'HandiFormaBanques, d'InserFormaBanques et des plus grandes banques AFB. Elles ne constituent ainsi qu'une base minimale d'analyse.

Sur les 57 groupes de la période étudiée (2007–2010), 30 avaient terminé la formation au plus tard à la fin du premier trimestre 2010, 16 étaient en cours de formation à cette même date, et 11 en préparation.

Dans le cadre des 57 groupes, ont été formés, ou sont en train d'être formés ou encore seront formés 527 personnes, dans 16 régions différentes. Seules les régions Alsace, Champagne Ardennes, Corse, Limousin, Picardie et Poitou Charente, qui sont pour la plupart d'entre elles des régions à moins forte densité d'implantations bancaires, n'ont pas directement accueilli de groupes en formation. L'effort entrepris porte donc de manière significative sur l'ensemble du territoire

Dans ce même cadre, notons une participation de tous les grands groupes bancaires (à des degrés moindres pour certains) et d'un nombre significatif de banques moyennes ou plus petites, notamment dans le cadre de « Demandeurs d'emploi 2009 » et des opérations menées avec HandiFormaBanques.

Enfin, on relève une montée en puissance régulière de ces groupes, 3 ayant démarrés en 2007, 10 en 2008, 23 en 2009 et au moins 21 en 2010 (non compris ceux à venir dans le cadre d'une opération en préparation, l'opération « demandeurs d'emploi 2010 »).

A titre d'illustration, on trouvera ci-après quelques tableaux répartissant ces 57 groupes en fonction des populations concernées : travailleurs handicapés (TH) et jeunes sans qualification / jeunes des ZUS / demandeurs d'emploi (nous avons regroupé ces trois populations sous le vocable unique de « demandeurs d'emploi » = DE).

Données globales	TH	DE	Ensemble
Nombre de groupes	36	21	57
<i>Dont : formation terminée</i>	16	14	30
<i>formation en cours</i>	12	4	16
<i>formation en préparation</i>	8	3	11

Ces 57 groupes constituent une bonne base d'analyse, à la fois :

- pour les demandeurs d'emplois (12 groupes pour l'opération « Demandeurs d'emploi 2009 » et 9 groupes dans le cadre d'initiatives particulières),

- pour les travailleurs handicapés (dans le cadre du partenariat avec HandiFormaBanques - 29 groupes - ou dans le cadre d'initiatives plus ponctuelles - 7 groupes -) :

Montée en puissance		TH	DE	Ensemble
Année de démarrage des formations	2007	1	2	3
	2008	8	2	10
	2009	11	12	23
	2010	16	5	21

Tous les grands groupes bancaires sont représentés, ainsi qu'un nombre significatif de banques moyennes ou petites.

(L'année 2010 est encore à compléter, notamment en ce qui concerne les demandeurs d'emploi dans le cadre de l'opération « demandeurs d'emploi 2010 », non incluse ci-dessus)

Régions et banques	TH	DE	Ensemble
Régions concernées	13 régions	12 régions	16 régions
Groupes interentreprises	30	16	46
Groupes intra-entreprises	6	5	11
Nombre de banques participantes	20 banques	12 banques	22 banques

(Dans cette statistique, les groupes Banques Populaires, Caisse d'épargne, Crédit Agricole et Crédit Mutuel sont comptés chacun pour une banque)

Notons une forte prédominance des opérations en interentreprises, qui concernent 81 % des groupes recensés, mais aussi une part non négligeable des opérations en intra-entreprise même si elles ne concernent que 3 enseignes.

Métiers préparés	TH	DE	Ensemble
Télé-conseiller	5	3	8
Chargé d'accueil	31	18	49

Les opérations préparant au métier de chargé d'accueil prédominent (86 %), tant pour les travailleurs handicapés que pour les demandeurs d'emploi, mais aussi les expériences sont significatives en ce qui concerne les télé-conseillers.

Signalons la diversification prévue dans le cadre de l'opération « demandeurs d'emploi 2010 » en direction des métiers de chargé de clientèle particuliers et de chargés de clientèle professionnels.

Effectifs concernés par	TH	DE	Ensemble
Les formations terminées	147	116	263
Les formations en cours	112	32	144
Les formations en préparation	70	50	120
Ensemble	329	198	527

Le chiffre de 527 personnes concernées, dont 329 travailleurs handicapés et 198 demandeurs d'emploi, est certainement significatif d'une volonté d'intégration de publics diversifiés. On peut

également relever qu'il ne représente, en moyenne annuelle, qu'environ 2% de l'ensemble des embauches de la profession bancaire.

On trouvera en **annexe 3** une **information détaillée** sur les profils des personnes qui figurent dans les opérations terminées ou en cours, en termes de genres, d'âges, de niveaux de formation, d'expériences professionnelles et de durée du chômage antérieures.

3. ELEMENTS CONCERNANT L'INSERTION DES PERSONNES FORMEES.

Dans ce domaine important à l'égard des objectifs de l'étude, force est de constater que vu la montée en puissance récente de ces opérations, nous ne pouvons disposer que d'information sur les embauches réalisées à l'issue des formations, à l'exclusion d'informations sur le devenir à plus long terme des personnes concernées, les premières embauches n'ayant eu lieu que courant 2008 (pour les 3 premiers groupes), d'autres un peu plus nombreuses courant, voire fin 2009, et d'autres, encore plus nombreuses très récemment en 2010.

De plus, et notamment pour les populations de jeunes non qualifiés, de jeunes issus des quartiers sensibles et de demandeurs d'emploi, aux dires d'une responsable diversité de banque, le suivi est difficile à réaliser, la hiérarchie des recrutés n'étant volontairement pas informée (dans un souci de non discrimination) de l'origine « diversité » de ces collaborateurs.

En ce qui concerne les embauches à l'issue des formations, les statistiques suivantes ont été établies à partir des groupes qui avaient terminé leur formation en 2008 et jusqu'à fin 2009 pour les travailleurs handicapés et à partir de tous les groupes ayant terminé leur formation en ce qui concerne les demandeurs d'emploi.

Notons aussi que les taux d'embauches ci-après viennent d'être confirmés par les informations reçues tout dernièrement d'HandiFormaBanques et concernant plusieurs groupes de travailleurs handicapés venant juste de terminer leur formation et celles concernant les deux derniers groupes formés dans le cadre de l'opération « demandeurs d'emploi 2009 » qui viennent aussi de terminer tout dernièrement leur formation.

Taux des embauches	TH	DE	Ensemble
% des embauches dans les banques / entrées en formation	53 %	77 %	66 %
<i>dont alternance (contrat d'apprentissage ou de professionnalisation)</i>		4 %	2 %
% des formations non validées / entrées en formation (abandons en cours de formation et/ou échecs à la certification)	3 %	9 %	7 %
% des propositions d'embauche refusées (embauches ailleurs que dans les banques) / aux formations validées	6 %	2 %	4 %
Taux des embauches « corrigé »	58 %	87 %	74 %

On le voit les taux d'embauche à l'issue de la formation sont globalement très satisfaisants, puisqu'ils ressortent à au moins 66 % (2 sur 3) pour les embauches définitives comparées aux entrées en formation, mais plus exactement à 75 % (c'est-à-dire 3 sur 4) si l'on tient compte des abandons en cours de formation (souvent liées à des opportunités d'embauches intervenues pendant la période de formation), des échecs à la certification et propositions d'embauche

refusées (de nouveau souvent dues à des opportunités d'embauches ailleurs que dans les banques).

Notons cependant que les abandons en cours de formation et les échecs à la certification sont peu importants (7 % en tout des entrées en formation), tout comme les refus d'embauche (4 % des embauches proposées).

Il faut relever aussi que les taux d'embauche sont cependant bien plus importants pour les publics diversifiés hors travailleurs handicapés (jeunes sans qualification, jeunes des quartiers difficiles et demandeurs d'emploi) que pour les seuls travailleurs handicapés. Pour les publics diversifiés, on atteint effectivement un taux « brut » de 77 % et donc un taux « corrigé » de 87 % en tenant compte des abandons en cours de formation, des échecs à la certification et des refus d'embauche, ce qui est un taux très significatif, alors que pour les seuls travailleurs handicapés le taux « brut » n'est que de 53 % et le taux « corrigé » des abandons, échecs et refus de 60 %, ce qui reste cependant un taux très encourageant.

Le délégué de l'association HandiFormaBanques pour sa part, nous rappelait, concernant ce taux d'embauche définitive des travailleurs handicapés, le fait que pour un certain nombre de personnes atteintes de handicaps, il y a une difficulté complémentaire, liée à leur situation, d'adaptation à une vie professionnelle intégrant toutes ses contraintes, notamment celles issues d'un travail à plein temps. De plus, pour ces populations, dès qu'un poste génère une obligation de déplacement, compte tenu de son positionnement géographique par rapport par exemple au domicile de l'intéressé, c'est de nouveau une contrainte quasi insurmontable, d'où les difficultés rencontrées dans certains bassins d'emploi de plus petite taille.

On a indiqué dans le préambule de ce développement sur les 57 groupes recensés que ceux-ci ne résument pas l'intégralité des actions des banques en la matière. Il convient en effet de tenir compte **d'importantes actions de nature similaire**, et en particulier de :

- de quelques opérations organisées en amont (en 2006), dans le cadre de dispositifs un peu différents, comme les deux groupes de demandeurs d'emploi réunis par la **Société Générale**, l'un à Paris réunissant 34 personnes et l'autre à Lille réunissant 14 personnes : il s'agissait, dans le cadre de l'accord formation Société Générale 2006, de préparer ces demandeurs d'emploi dans le cadre du PARE (Plan d'aide au retour à l'emploi), avec l'aide (à l'époque) de l'ANPE et par le biais d'une formation qualifiante au métier de chargé d'accueil assurée par le CFPB,
- d'une opération menée à **Nice** par le **CFPB** avec l'entreprise **ADDECCO** pour la formation au métier de chargé d'accueil de 12 travailleurs handicapés intérimaires ;
- de l'intégration dans des groupes de BTS Banque formés dans le cadre de contrats de professionnalisation ou d'apprentissage de **travailleurs handicapés**, dont notamment 11 à Clermont Ferrand (dans le cadre de deux promotions successives) 5 à Marseille et 2 à Reims.

Une opération « **Demandeurs d'emploi 2010** » est actuellement en préparation. Elle a fait l'objet d'une convention Pôle Emploi / AFB signée le 7 juin 2010 et va être déclinée dans les régions, dans l'esprit de l'opération « demandeurs d'emploi 2009 », mais visant aussi les métiers de chargés de clientèle particuliers et professionnels dans le cadre d'un montage AFPR + contrats de professionnalisation.

B. FOCUS SUR DEUX OPERATIONS

1. L'OPERATION « DEMANDEURS D'EMPLOI 2009 ».

Cette opération, initiée en juin 2009 dans le contexte d'une augmentation persistante du nombre de demandeurs d'emploi en France, avait pour objectif de permettre le recrutement et la formation au poste de chargé d'accueil bancaire de demandeurs d'emploi.

Elle s'appuyait sur :

- l'expérience acquise par le CFPB en matière de formation de demandeurs d'emploi au métier de chargé d'accueil dans le cadre du partenariat mis en œuvre depuis l'année 2007 avec l'AFPA et la formalisation du CIPC (Cycle d'intégration professionnelle certifié) de chargé d'accueil bancaire.
- les possibilités de financements apportés par la disponibilité de fonds mutualisés et les aides mobilisables auprès de Pôle Emploi dans le cadre de l'AFPR (Action de Formation Préalable au Recrutement).

Pour tenir compte de limites imposées par le cadre de l'AFPR, la formation a été organisée en 3 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 au CFPB pour 266 heures et à l'AFPA pour 84 heures,
- un temps d'immersion en agence, de 30 heures.

L'ensemble de l'action de formation permettant la délivrance de **certificat professionnel de « Chargé d'accueil »**, délivré par le CFPB.

Pour le montage de cette opération, **deux conventions** ont été signées, l'une entre Pôle Emploi et l'AFB le 24 juillet 2009 visant l'organisation du sourcing (confié à Pôle Emploi) et l'accompagnement financier (par Pôle Emploi), l'autre entre le CFPB et l'AFPA à l'automne 2009 visant l'organisation de la formation.

14 groupes ont été envisagés dans le cadre de cette opération dans 14 régions différentes, sur la base de quelques 144 postes de chargé d'accueil potentiellement proposés par les réseaux bancaires.

En définitive, cette opération a permis la formation de 85 demandeurs d'emploi, dans 12 régions différentes, avec la participation de 8 enseignes bancaires. 12 groupes ont été organisés, le premier ayant débuté en octobre 2009 et les derniers en février 2010.

L'écart constaté entre le nombre de postes offerts et celui des candidats intégrés dans l'AFPR semble s'expliquer par le sourcing effectué par Pôle Emploi. Ce sourcing comporte au moins deux types de limites :

- des **limites quantitatives** ; l'organisation pratiquée par Pôle Emploi ne permet de ne faire remonter qu'un nombre limité de candidatures adaptées aux profils recherchés et aux priorités mises en avant (sénior, bac + 2 et au-delà, profils « atypiques »...) ; certaines banques sont conduites à renoncer à recruter dans le cadre de l'opération, car elles ne trouvent pas « chaussures à leurs pieds »,
- la **lourdeur** et les **délais exigés**, qui donnent aux banques l'impression qu'elles ne disposent que de très peu de temps pour rencontrer les candidats, amenant aussi certains demandeurs d'emploi à se désister à la dernière minute.

Dans au moins trois régions, le démarrage des groupes n'a été rendu possible qu'en raison de candidatures spontanées reçues par les banques ou par d'autres partenaires comme l'AFPA. Notons aussi que, dans plusieurs régions, la concurrence opérée par d'autres opérations (opérations spécifiques à certaines banques, opérations menées avec HandiFormaBanques et/ou InserFormaBanques...) a limité les possibilités de sourcing.

En ce qui concerne le profil de ces 85 demandeurs d'emploi ainsi formés, les statistiques suivantes complètent et confirment celles présentées précédemment :

- en matière de sexe, la répartition est de 38 % hommes et 62 % femmes
- en matière d'âges, la répartition est de 29 % pour les moins de 26 ans, 57 % pour les 26-45 ans, et 14 % pour les plus de 45 ans. A noter 1 groupe sur les 12 composé uniquement de plus de 45 ans, et un autre groupe composé en majorité de plus de 45 ans.
- en matière de niveau de formation initiale, la répartition est de 3 % niveau inférieur au niveau IV, 25 % niveau IV, 53 % de niveau BAC + 2 et 19 % de niveau supérieur à BAC + 2. A noter 3 groupes sur les 12 composés uniquement de Bac + 2 et au-delà.
- en matière d'expérience professionnelle, la répartition est de 44 % de métiers du commerce et de la vente, 13 % de métiers administratifs, 7 % de métiers de l'immobilier, 21 % de stages et intérim et 15 % de « autres ».
- en termes de durée du chômage avant l'accueil dans le cadre de l'AFPR rappelons que plus de la moitié (51 %) étaient au chômage depuis moins de 6 mois, 34 % étaient au chômage sur une durée comprise entre 6 et 12 mois et 15 % étaient au chômage depuis plus de 12 mois.

S'agissant de l'embauche définitive, sur les 10 premiers groupes ayant terminé l'action de formation préalable au recrutement, le taux de transformation en embauches définitives est de 86 %, mais compte tenu de 2 abandons, de 2 personnes non certifiées et d'une proposition d'embauche non acceptée, le taux « corrigé » d'embauche ressort alors à 93 %³.

³ Les chiffres concernant les deux derniers groupes, reçus tout dernièrement, confirment totalement ceux des dix premiers indiqués ci-dessus.

2. L'OPERATION MENEES AVEC INSERFORMABANQUES

La CFDT Banque et la Maison de l'Emploi de Lille-Lomme-Hellemmes-Armentières ont souhaité s'engager dans une action favorisant l'intégration dans les agences bancaires sur des postes de télé conseillers et de chargés d'accueil, de jeunes demandeurs d'emploi n'ayant pas le bac, mais étant néanmoins motivés par les métiers de la banque, la place de Lille étant une place forte de 20.000 emplois bancaires.

Les Maisons de l'Emploi associent notamment l'Etat, les collectivités locales, le service public de l'emploi et les organismes consulaires. Elles s'appuient sur toutes les énergies locales (entreprises, réseaux associatifs, professionnels de l'emploi et de la formation...) qui contribuent au développement économique et à la cohésion sociale d'un territoire. L'objectif des Maisons de l'Emploi est d'améliorer le service rendu aux entreprises et aux demandeurs d'emploi, en fédérant et en mutualisant toutes les compétences et l'expérience acquise de leurs membres constitutifs, et en agissant sur les particularités et les potentialités du territoire. Pour mener à bien ce projet, la Maison de l'emploi de Lille et la CFDT ont rassemblé de décembre 2007 à mars 2008, l'Etat, Pôle Emploi, le CFPB, l'AFPA et les banques de la métropole Lilloise.

Le processus mis en place pour cette opération pouvant concerner de 12 à 18 candidats était le suivant :

- Sensibilisation en janvier 2009 de 50 à 60 jeunes sur les 100 repérés par la Mission Locale sur les deux métiers pré-repérés. Un travail de vérification de la motivation et du projet du jeune et de sa capacité à apprendre est alors mené avec les psychologues du service d'orientation de l'AFPA.
- Tests MSR (Méthode de Recrutement par Simulation) permettant de tester 3 capacités : la capacité à informer, conseiller, entretenir des relations commerciales, agir dans une relation de services, la capacité à comprendre et respecter un système de normes et de consignes, la capacité à travailler sous tension tout en faisant des tâches multiples.
- Présélection d'une quinzaine de candidats par les banques sur la base d'un entretien de motivation sur « le goût de vendre ».
- De mi-mars à fin mai 2009, pré-qualification avec l'AFPA (300 à 400 heures avec deux périodes en entreprises) avec un double objectif : travail sur le savoir être (présentation et confiance en soi) et remise à niveau.
- De juin 2009 à fin mai 2010, contrat de professionnalisation (CDD de 12 mois) pour une formation en alternance assurée par le CFPB.

Le financement de l'opération est assuré, en fonction des étapes et du nombre des jeunes concernés par les PLIE (Plans locaux pour l'insertion et l'emploi) pour la phase de sensibilisation et de vérification de la motivation et du projet du jeune, par l'AFPR de Pôle Emploi pour la phase de pré-qualification (et par les PLIE si le nombre de postes fermes proposé est inférieur au seuil d'équilibre financier de 12 participants), et par l'OPCA Banques pour la partie contrat de professionnalisation (sur une base votée par le conseil d'administration de l'OPCA de 13 € de l'heure pour cette opération, comme pour toutes les opérations concernant les travailleurs handicapés).

62 jeunes de niveau bac à bac + 1 ont participé aux réunions d'information et 42 d'entre eux ont confirmé leur volonté de s'engager dans le processus.

Après mobilisation des banques, entre 8 et 12 postes ont été offerts par 7 banques

In fine l'opération n'a concerné que 5 banques en capacité d'accueillir 8 jeunes dans le cadre de leur formation par le CFPB, plus 3 autres jeunes dans une autre banque qui s'est chargée de leur formation directement en interne, à la déception des initiateurs de cette opération (notamment les instances syndicales) qui comptaient sur une mobilisation plus significative de la part des banques.

En ce qui concerne le profil de ces 8 jeunes, les statistiques suivantes complètent et confirment celles présentées précédemment :

- en matière de sexe, la répartition est de 25 % hommes et 75 % femmes
- en matière d'âges, l'âge moyen du groupe est de 22 ans 1/2, tous ces jeunes ayant moins de 26 ans.
- en matière de niveau de formation initiale, la répartition est de 25 % niveau inférieur au niveau IV et 75 % niveau IV.
- en matière d'expérience professionnelle, ces jeunes viennent de la vente ou de la grande distribution.

La formation dispensée dans le cadre de contrats de professionnalisation qui a visé à les préparer au métier de chargé d'accueil dans le cadre d'un CIPC (cycle d'insertion professionnelle certifiée) du CFPB, s'est terminée à la fin du mois de mai 2010. A l'issue de la formation de ces 8 jeunes, et dans l'état actuel de nos informations, l'un n'a pas réussi les épreuves de certification, étant très souvent absent. Sur les 7 restant, 5 sont aujourd'hui encore dans la banque qui les a accueillis durant leur formation, 4 en CDI et un en CDD avec la proposition ensuite d'un contrat d'apprentissage pour préparer le BTS Banque puis la Licence de Banque. Un autre n'a pas souhaité donné suite, pour des raisons d'éthique personnelle, aux diverses propositions d'emploi de la banque, qui s'occupe actuellement de lui trouver une autre alternative dans le cadre d'un out-placement. Ce qui fait un taux d'intégration « brut » de 63 % (5 sur 8), mais corrigé des échecs à la certification et des refus des postes proposés, un taux d'intégration réel de 83 % (5 sur 6).

Malgré le faible nombre de jeunes concernés, aux yeux de l'un de ses concepteurs, l'opération n'est pas négative, loin de là, puisque :

- elle a permis à 8 jeunes de suivre une formation et à au moins 5 d'entre eux de s'insérer dans une entreprise bancaire et donc de « réaliser leur rêve »,
- elle a aussi permis à 44 jeunes en situation difficile « d'être introduit dans l'activité économique », d'être mieux armés pour aller vers d'autres métiers, et même pour 22 d'entre eux de trouver une situation professionnelle dans la banque ou dans d'autres secteurs d'activité (CDI, CDD, intérim, contrat de professionnalisation ou d'apprentissage, contrat aidé (CAE) ou ,formation qualifiante),
- d'améliorer l'image des banques auprès des institutionnels partenaires de l'opération.

Par contre, sa pérennité est dépendante de l'engagement des banques de la place de Lille ou d'ailleurs (il y a dans l'air une idée de migration à Rennes...)

C. LES OPERATIONS DE REORIENTATION :

LE D.U. (diplôme universitaire) « FORMATION ELEMENTAIRE AUX METIERS DE LA BANQUE », encore appelé « DU PASSERELLE ».

■ Face à une certaines difficultés de recrutement pour les masters Banque-Finance coproduits par l'université et la profession bancaire, et face à la demande d'étudiants issus de filières littéraires et scientifiques d'intégrer ces masters, a été **créée à Nancy, dès la rentrée 2003**, une **formation passerelle** sanctionnée par un **diplôme d'université**.

Ce diplôme a été conçu par l'université de Nancy 2 (notamment par le professeur Daniel Arnould, directeur à l'époque de l'IUP Banque-Finance de Nancy) et la profession bancaire, par l'intermédiaire du CFPB, essentiellement à l'intention d'étudiants juristes ou économistes. Il s'appuie sur une formation suivie en même temps que le M 1 d'origine.

La formation correspond à 200 heures **d'enseignement** (dont une partie en télé-enseignement) délivrées pour moitié par des universitaires (macroéconomie et microéconomie appliquées à la finance, comptabilité générale, analyse financière ...), et pour moitié par des professionnels de la banque (essentiellement sur le marché des particuliers : droit de la consommation bancaire et du prêt, instruments de paiement, crédits, placements ...).

Cette formation est assortie d'un **stage obligatoire** d'au moins un mois, en banque. Le but du stage (dont la durée peut apparaître très courte) est seulement que les étudiants puissent avoir un premier contact avec le monde de la banque, sur le marché des particuliers. L'essentiel, pour eux, est de savoir s'ils ont le désir de faire, de la banque, leur métier, et s'ils ont les qualités minimales (commerciales) pour cela.

Il s'agit donc d'une formation à temps partiel, ouverte aux étudiants déjà titulaires d'une licence L3, qui se fait en même temps que la maîtrise d'origine M1, par exemple littéraire. Cette solution adoptée est un compromis : elle permet de terminer sa maîtrise, par sécurité, tout en préparant un changement d'orientation important. Etant sanctionnée par un diplôme d'université, son intégration aux cursus existants est très souple et elle peut être créée à tout moment.

■ Des **DU Passerelle** de même type ont été mis en place :

- dans le cadre de l'année universitaire 2008-2009 à **Marseille**, avec l'Université Aix-Marseille 3,
- dans le cadre de la présente année universitaire (2009-2010), deux promotions, l'une de nouveau à Aix-Marseille 3, et une à **Bordeaux** avec l'Université de Bordeaux 4.

Il y a donc actuellement **4 DU Passerelle** en cours (un à Nancy 2, deux à Aix-Marseille 3 et un à Bordeaux 4).

Pour la rentrée prochaine (année universitaire 2010-2011) devraient voir le jour **9 DU Passerelle** : Nancy 2, Aix-Marseille 3 avec 2 promotions, Bordeaux 4, Lyon 2, Orléans, Tours, La Réunion et Paris 13.

■ Depuis sa création, ce diplôme rassemble à **Nancy** une cinquantaine d'étudiants chaque année. On en est à la 7^{ème} promotion, ce qui permet une bonne appréciation de l'efficacité du dispositif.

On trouvera en annexe 2 un bilan complet de 6 premières promotions de Nancy 2. Ce bilan est dans l'ensemble très positif avec des taux d'intégration en master finance supérieur à 50 %.

A **Marseille**, les résultats de la première promotion sont eux aussi très encourageants. Ils font état de 18 étudiants intégrés dans le Master CC Pro de l'Université sur les 20 candidats retenus dans la promotion volontairement limitée en nombre l'année de démarrage.

La création de passerelles, construites dans le cadre de ces partenariats profession bancaire / universités est donc une initiative à développer, permettant réellement le passage des étudiants des filières générales vers les filières professionnelles et l'organisation de parcours individualisés entre filières et niveaux de formation visant à éviter au maximum les situations d'échec.

*

* *

III. ACTIONS SPECIFIQUES EN FAVEUR DU RECRUTEMENT DES PERSONNES HANDICAPEES

A. LES ACCORDS DANS LE SECTEUR BANCAIRE.

L'AFB a signé **le 26 mai 2009** un accord de branche sur l'emploi avec 4 organisations syndicales qui formalise notamment les engagements de la profession d'accompagner les jeunes en difficulté, avec une mention spécifique pour les jeunes en situation de handicap.

La plupart des banques ont signé un **accord d'entreprise**. Elles ont noué des partenariats avec des organismes spécialisés et ont créé des parcours de professionnalisation pour des embauches en alternance, en partenariat avec le CFPB et HandiFormaBanques.

B. LA FORMATION ET LE RECRUTEMENT DES TRAVAILLEURS HANDICAPES EN PARTENARIAT AVEC HANDIFORMABANQUES.

HandiFormaBanques est une association interbancaire qui aide à l'insertion par la formation de personnes en situation de handicap. Elle est l'aboutissement d'une démarche volontaire et collective de la profession bancaire. Les banques BNP Paribas, Société Générale, LCL, HSBC, La Banque Postale, ainsi que le CFPB sont membres fondateurs de HandiFormaBanques. Aujourd'hui l'association compte 6 membres associés en plus de ses membres fondateurs. Elle agit pour le compte d'une vingtaine de banques en leur proposant une aide à la mise en place de dispositifs d'insertion.

HandiFormaBanques joue le rôle d'interface entre 3 acteurs :

- les banques, qu'elle sensibilise à l'initiative et dont elle évalue les besoins,
- les réseaux associatifs chargés d'accompagner les personnes handicapées dans le retour vers l'emploi,
- les candidats, dont elle vérifie l'adéquation du profil au poste et qu'elle accompagne tout au long de leur formation.

Les opérations menées par HandiFormaBanques visent au recrutement et à la formation dans le cadre de contrats de professionnalisation, actuellement sur deux métiers, celui de télé conseiller et celui de chargé d'accueil. Elle s'appuie sur deux opérateurs, l'AFPA qui assure la préformation éventuelle des candidats, le CFPB qui assure la formation aux métiers bancaires. En lien avec les

délégations régionales du CFPB, HandiFormaBanques informe les différents acteurs, mène les entretiens de présélection et présente aux banques les candidats sélectionnés.

La formation à la fonction de télé conseiller débouche sur un titre professionnel de niveau IV, celui de « conseiller service clientèle à distance », délivré par l'AFPA et homologué par le Ministère de travail. L'AFPA assure une formation de 350 heures et le CFPB une formation de 161 heures.

La formation de chargé d'accueil débouche sur un certificat professionnel de « Chargé d'accueil », délivré par le CFPB. L'AFPA assure une formation de 84 heures et le CFPB une formation de 266 heures.

On a cherché à illustrer l'action d'HandiFormaBanques en procédant à l'observation particulière de 29 groupes, sur les 36 groupes évoqués dans la deuxième partie ;

■ Sur ces 29 groupes, 12 ont terminé leur formation, 10 sont en cours de formation et 7 en projet.

■ 20 banques ont participé ou participent à ces opérations, dans 12 régions différentes.

■ Les groupes ont rassemblé 262 candidats. 109 ont terminé leur formation, 89 sont toujours en cours de formation et 64 sont visés par les projets de démarrage dans les mois à venir.

■ Concernant le profil des candidats formés ou en cours de formation, HandiFormaBanques nous a communiqué les statistiques suivantes, qui complètent et confirment celles présentées précédemment :

- en matière de sexe, la répartition est de 38 % hommes et 62 % de femmes,
- en matière d'âges, la répartition est de 25 % pour les 20-30 ans, 39 % pour les 31-40 ans, 32 % pour les 41-50 ans et 4 % pour les 51-60 ans ,
- en matière de niveau de formation initiale, la répartition est de 25 % CAP-BEP (niveau inférieur au niveau IV), 50 % BAC et BAC Pro (niveau IV), 22 % BAC + 2 (niveau supérieur au niveau IV) et 3 % BAC + 3,
- en matière d'expérience professionnelle préalable, la répartition est de 24 % de vendeurs, 23 % d'administratifs, 14 % de télé conseillers ; 8 % viennent du secteur de la santé, 6 % du commerce, 6 % de services techniques divers, 6 % de l'hôtellerie, 2 % de la logistique, 1 % du social et 11 % d'activités diverses.

■ S'agissant de l'embauche, sur les 5 premiers groupes ayant terminé la formation, le taux de transformation en CDI à la suite des contrats de professionnalisation est de 58 %⁴.

⁴ Les chiffres transmis par HandiFormaBanques tout récemment sur les sept groupes qui viennent de terminer leur formation confirment en tous points les statistiques ci-dessus.

C. LES POLITIQUES ET LES STRUCTURES CONSACREES AU HANDICAP DANS LES ENTREPRISES

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

Comme précédemment, nous ne prétendons pas à être exhaustifs sur l'action des entreprises, mais nous restituons ce qu'une enquête dans ce domaine nous a permis de relever.

■ **BNP Paribas** a signé en 2007 une convention **avec l'AGEFIPH**. En 2008, un **accord d'entreprise** en faveur de l'emploi et l'intégration des personnes handicapés a été conclu. Les objectifs en sont les suivants : sécuriser le parcours professionnel, embaucher davantage de personnes handicapées, renforcer le recours au secteur protégé.

L'accord Handicap de 2008 qui comporte des engagements en matière de recrutement (170 travailleurs handicapés en 4 ans), l'action d'un recruteur dédié, mais aussi des actions en matière de maintien dans l'emploi et de recours au secteur protégé. Dans ce contexte sont organisées des journées portes ouvertes, la participation à des journées organisées par des associations spécialisées, des journées de sensibilisation, d'information et de formation au handicap pour les collaborateurs... Le recrutement de travailleurs handicapés se révèle pourtant une tâche difficile, eu égard au niveau de formation initiale souvent faible de ces personnes et à la difficulté dans un certain nombre de cas d'être informé de leur handicap.

■ L'accord d'entreprise de la **Société Générale** de mai 2007, couvrant la période 2007-2010, se fixe de recruter et d'intégrer au moins 160 personnes sur 4 ans. L'objectif est en passe d'être atteint grâce, notamment, aux nombreux partenariats avec des organismes spécialisés. La banque prend part également à plus de 50 forums dans toute la France. Son forum interne SOGElive propose des espaces dédiés pour passer des entretiens, et pour réaliser un CV vidéo ce qui semble être un moyen efficace de dédramatiser le handicap en amont de l'entretien de recrutement.

La Société Générale participe activement au recrutement de personnes handicapées dans le cadre d'HandiFormaBanques en proposant de manière systématique 2 postes dans chacun des groupes organisés.

C'est aussi dans le cadre de l'accord d'entreprise qu'a été créée la **mission Handicap**.

La Société Générale a noué des partenariats avec les grandes écoles et les universités pour se faire connaître des 9.000 étudiants en situation de handicap.

S'agissant de son appréciation sur les actions menées, la Société Générale reconnaît les difficultés rencontrées, malgré les nombreuses relations avec les acteurs locaux. Elles sont liées au faible nombre des candidatures, au nombre important des démissions ou abandons du fait des personnes embauchées et aux difficultés d'adaptation aux postes proposés.

■ **LCL**, dans le cadre de l'accès à l'emploi de personnes handicapées, a été également l'une des banques à l'origine de la création d'HandiFormaBanques. Avec cette association, LCL a réalisé des recrutements en CDI à l'issue de contrats de professionnalisations animés par le CFPB sur les métiers de télé conseiller et de chargé d'accueil. 14 recrutements notamment apparaissent comme très satisfaisants.

A noter cependant que les postes de télé conseiller sont en général beaucoup moins attractifs pour les personnes handicapées que les postes de chargés d'accueil.

Selon LCL, au fil du temps, les recrutements sont devenus plus difficiles, le vivier s'étant un peu épuisé. Plusieurs cas posent des problèmes de comportement et /ou de personnalité. Et si pour l'entreprise ces quelques cas difficiles ne sont pas dramatiques, pour les managers qui eux, individuellement ne connaissent qu'un seul cas, une situation d'échec est assez lourde à porter. A l'inverse, il y a aussi beaucoup de motifs de satisfaction, comme avec cette télé conseillère embauchée récemment et qui a été première au challenge national des télé conseillers.

Il faut noter que dans ce domaine de l'action faveur des personnes handicapées, LCL participe aussi aux opérations menées par le groupe Crédit Agricole, et notamment le recrutement et la formation de personnes handicapées dans le cadre de DU (Diplôme d'université) Conseiller d'accueil co-animé par Paris 5 et DIFCAM.

■ Dans la définition de sa politique Diversité, **HSBC** insiste beaucoup sur l'importance de la formation préalable pour atteindre des gens qui n'auraient pas été embauchés sans cette formation. C'est particulièrement les cas dans les actions menées avec HandiFormaBanques, avec laquelle HSBC collabore étroitement. A côté, la banque mène des actions avec des associations comme « Tremplin », « Club Etre », « Hanploi », ainsi qu'avec les Caps emploi, avec des grandes écoles, ou encore des sociétés d'intérim. HSBC a des partenariats avec le milieu protégé (CAT). « Les fourneaux de Marthe et Matthieu » fournissent les plateaux repas et les buffets des différentes entités du groupe en Ile-de-France.

La mission Handicap HSBC apporte une assistance aux personnes en situation de handicap et veille à ce que les processus de recrutement soient basés sur la recherche de compétences en adéquation avec les postes offerts, c'est-à-dire sur la recherche des talents et non celle des profils.

Les offres d'emploi d'HSBC sont relayées sur des sites spécialisés et HSBC cherche auprès des grandes écoles à être clairement identifiée comme « handi-accueillante ».

Il convient également de noter qu'en dehors du cercle des banques AFB, des actions très organisées sont menées chez les banques mutualistes. On trouvera en annexe la description de quelques unes de ces structures :

- la mission Handicap du groupe Crédit Agricole SA et son association CA Handicap et Emploi,
- le département Handicap & Diversité du groupe Caisse d'épargne, la participation du groupe à la semaine pour l'emploi des personnes handicapées de l'ADAPT et son action pour la création de l'association ARPEJEH.

CONCLUSION

Au terme de cette revue des principaux axes d'action en faveur d'une diversification du recrutement bancaire, plusieurs considérations se dégagent.

D'abord, les opérations apparaissent nombreuses, diverses, innovantes, volontaristes. Elles se déroulent à tous niveaux, celui de la branche comme celui des entreprises. Il ne s'agit pas d'initiatives éparses, prises pour des motifs d'opportunité, mais bien de politiques concertées auxquelles sont affectés d'importants moyens. La véritable stratégie du secteur en faveur de l'élargissement des recrutements est bien illustrée par l'ensemble des actions menées par et avec le CFPB.

En contraste avec l'importance des moyens mis en œuvre, il peut apparaître que les résultats quantitatifs les plus visibles restent limités. On relève de multiples actions touchant des candidatures relativement nombreuses, visant des objectifs de recrutements de l'ordre de la centaine de personnes. Puis, au fil des étapes du sourcing, des entretiens et des formations, les effectifs concernés se réduisent, et finalement ne concernent plus que quelques dizaines d'embauches.

Les actions menées rencontrent, en effet, des difficultés qui sont principalement de deux ordres.

D'abord, l'apport de candidats par les grandes institutions en charge du sourcing – Pôle Emploi en premier lieu – s'avère souvent problématique. Les jeunes (les seniors le cas échéant) les plus éloignés de l'emploi sont encore plus éloignés de l'emploi bancaire. A l'insuffisance normale de leurs connaissances initiales s'ajoutent fréquemment des défaillances comportementales.

Dans les deux cas, les carences sont susceptibles d'être réduites par des actions de formation appropriées. Mais celles-ci sont suffisamment longues, et parfois perturbantes, pour que certains des intéressés perdent en cours de route le sens de la démarche entreprise.

Cette difficulté est renforcée par la situation paradoxale dans laquelle se trouve tout responsable Diversité d'entreprise. Il lui revient d'agir pour faire reculer la discrimination, alors même que son action l'expose au risque de discriminer. En effet, toute recherche de profils spécifiques – en termes d'âges, de genres, de quartiers, de nationalité d'origine ou de tout autre signe de la diversité - tomberait sous le coup de la réglementation et de la surveillance attentive de la HALDE.

Les entreprises ne peuvent donc œuvrer en matière de formation-recrutement qu'avec les effectifs fournis par Pôle Emploi ou des associations, sans faire valoir ni leurs objectifs de diversité, ni les dispositions minimales requises pour les métiers de la banque.

Néanmoins, ce serait passer à côté de l'esprit et des succès de ces actions si on s'en tenait aux seuls résultats quantitatifs immédiats. Les rencontres dans les entreprises bancaires ont permis de mesurer combien les politiques en faveur de la diversité créait une dynamique touchant à de multiples aspects de la gestion des RH et concernant tous les niveaux de la hiérarchie.

Selon les expressions recueillies, ces actions constituent des « *leviers de mobilisation* » des personnels, ou encore créent de vraies « *écoles de management* ». A cet égard, les parrainages sont particulièrement intéressants en ce qu'ils provoquent – notamment chez de hauts cadres d'entreprise – non seulement une plus claire conscience des inégalités et des handicaps, mais une volonté d'agir.

On ne peut éviter toutefois de resituer ces politiques dans le contexte économique actuel. Celui-ci pèse inéluctablement sur l'évolution de l'emploi et des recrutements. Aussi bien à l'échelle nationale qu'au niveau du secteur bancaire, il est à craindre que ce tassement pèse prioritairement sur les politiques de diversité, alors qu'elles avaient pris un bel élan dans les années 2005—2007.

NOTE METHODOLOGIQUE

Compte tenu de la multiplicité des sources d'information sur les actions recensées, certains éléments peuvent parfois être assez disparates. Il en va ainsi des informations concernant l'âge des salariés concernés. Dans certains cas, nous avons pu recueillir leur date de naissance ou leur âge, mais dans d'autres cas nous n'avons pu travailler que sur un âge moyen par groupe, ou des âges comptabilisés par tranches d'âge, tranches d'âges variant d'une source à une autre. Il nous semble cependant que les éléments rassemblés sont dans l'ensemble suffisamment complémentaires pour en faire une base d'analyse fiable.

Il est aussi à noter une grande imbrication des différentes populations étudiées. Par exemple les jeunes sans qualification sont souvent issus de quartiers difficiles (ZUS = zone urbaine sensible ou, zone couverte par un CUCS = contrat urbain de cohésion sociale). Ils sont également demandeurs d'emploi et parfois travailleurs handicapés. Et d'ailleurs dans certaines opérations, on retrouve dans les mêmes démarches des jeunes sans qualification, des demandeurs d'emploi et des travailleurs handicapés.

Malgré le risque de redites que cela entraîne, mais par souci de simplification et de clarté, nous avons fait le choix de la présentation précédente en trois temps : les « opérations nationales », les « opérations de place » et les opérations spécifiques en faveur du recrutement des personnes handicapées.

Il est encore important de noter les limites de l'étude liées au champ des banques AFB. Les autres réseaux bancaires sont cependant identifiés dès lors qu'ils participent à une action décrite dans l'étude. De même nous n'avons certainement pas eu connaissance de toutes les démarches intra-entreprises, notre principale porte d'entrée étant celle des opérations interentreprises. Cependant par le biais du CFPB, nous avons pu recueillir des informations sur certaines opérations intra-entreprises (soit qu'elles entrent tout de même dans la cadre d'opérations collectives, soit qu'elles aient été commanditées au CFPB).

Rappelons que cette étude ne couvre pas tous les aspects de la recherche de la diversité, mais seulement ceux liés au recrutement. Ainsi ne sont pas abordés les aspects « égalité hommes/femmes », qui génèrent surtout des actions en direction des personnels en place, tout comme n'est abordée la problématique des seniors, sauf si ceux-ci figurent dans des objectifs spécifiques de recrutement. Au demeurant ces objectifs spécifiques sont rares, ce qui ouvre une véritable interrogation sur la volonté de compléter les politiques de diversification de recrutements avec des personnes expérimentées d'un certain âge.

RESULTATS DES FORMATIONS DE NANCY 2

A Nancy 2, dans le cadre des 6 premières promotions, on peut noter les résultats statistiques suivants :

	Effectifs	% des inscrits	% des diplômés
Nombre d'inscrits	240		
Nombre de diplômés	141	59 %	
Nombre d'intégration en master finance	73	30 %	52 %

Un pourcentage d'intégration en master finance supérieur à 50 % pour les diplômés du DU semble un pourcentage intéressant, même s'il n'est plus que de 30 % des inscrits au DU, l'écart provenant essentiellement d'un taux d'assiduité à l'examen autour de 70 - 75 % et d'un taux de réussite à l'examen allant lui, selon les années de 50 à 75 %.

A noter que le diplôme n'est obtenu que si un stage d'un mois minimum dans un établissement bancaire a été réalisé (le stage ne donne lieu à aucune évaluation, mais son absence entraîne l'ajournement du candidat).

Dans le cadre des 3 premières promotions, seuls ont été inscrits des étudiants préparant un M 1 dans une filière économique ou dans une filière juridique, avec une prédominance numérique pour les économistes sur les juristes. Dans le cadre des 3 promotions suivantes, ont été accueillis aussi des étudiants des filières AES, LEA, Sociologie, Communication d'entreprises, Histoire et Mathématiques.

Sur les 3 dernières promotions ces nouvelles filières accueillies ont représenté 43 % des étudiants du DU, et sur l'ensemble des 6 promotions, ces étudiants ont représenté 27 % des étudiants du DU.

Les résultats par filières sont les suivants :

Filières	Taux de réussite par rapport aux inscrits	Taux d'intégration par rapport aux diplômés	Taux d'intégration par rapport aux inscrits
Economique	65 %	60 %	39 %
Juridique	67 %	52 %	35 %
Autres	40 %	27 %	11 %

On le voit les écarts sont peu significatifs entre les économistes et les juristes, par contre ils sont bien plus prononcés avec les étudiants des autres filières, plus éloignés de la matière bancaire et financière.

Les étudiants des autres filières étant aussi numériquement moins nombreux que ceux réunis des filières économique et juridique, la place de chacune de ces filières est alors résumée dans le tableau suivant.

Filières	Inscrits		Diplômés		Intégrés	
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
Economique	112	47 %	73	52 %	44	60 %
Juridique	63	26 %	42	30 %	22	30 %
Autres	65	27 %	26	18 %	7	10 %
Total	240	100 %	141	100 %	73	100 %

PROFILS DES PERSONNES CONCERNEES PAR LES OPERATIONS TERMINEES OU EN COURS EN MATIERE DE SEXES, D'AGES, DE NIVEAUX DE FORMATION, D'EXPERIENCES PROFESSIONNELLES ET DE DUREE DU CHOMAGE.

Les statistiques qui vont suivre ont été établies à partir des données recueillies dont nous avons dit qu'elles étaient parfois disparates. De plus, nous n'avons pas pu les obtenir toutes pour tous les groupes 46 groupes dont la formation est terminée ou en cours. Cependant, nous avons enregistré un taux de recueil de ces données allant d'un minimum de 71 % à 100 % de l'ensemble de ces données. On peut donc considérer que la remontée de ces données est suffisamment significative pour en permettre l'analyse d'autant plus que ces informations sont tout à fait en cohérence avec des éléments synthétiques recueillis par ailleurs, auprès d'HandiFormaBanques par exemple.

En matière de sexe	TH	DE	Ensemble
Hommes	41 %	33 %	37 %
Femmes	59 %	67 %	63 %

Ces chiffres ne font pas état d'une différence très significative par rapport aux embauches traditionnelles. En effet, pour l'ensemble Banques AFB + Banques populaires, les taux des embauches 2008 ressortent à 42 % pour les hommes contre 58 % pour les femmes (donc très peu différents des embauches de travailleurs handicapés) et à 38 % pour les hommes contre 62 % pour les femmes pour les embauches de collaborateurs de moins de 25 ans (donc très peu différents des embauches de jeunes non qualifiés, et/ou issus des quartiers sensibles et/ou des demandeurs d'emploi). Rappelons que les taux de féminisation des salariés des banques ressortent à 68 % pour les moins de 25 ans, contre 30 % pour les plus de 60 ans. Le sexe n'est alors pas un élément déterminant dans la recherche de la diversité des recrutements, il n'est semble-t-il que la conséquence de la plus grande attractivité des métiers bancaires sur les femmes que sur les hommes tant dans le cadre des embauches traditionnelles que de ces embauches diversifiées.

En matière d'âge	TH	DE	Ensemble
Moins de 26 ans	10 %	42 %	27 %
De 26 à 45 ans	65 %	44 %	54 %
Plus de 45 ans	25 %	14 %	19 %

Nous constatons ici un glissement significatif vers des populations plus âgées dans le cadre de l'embauche des travailleurs handicapés, puisque l'on peut estimer (sur la base de tranches un peu différentes concernant l'ensemble des embauches Banques AFB + Banques populaires) la

répartition dans le cadre des embauches traditionnelles à 40 % pour les moins de 26 ans, 52 % pour les 26 – 45 ans et à 8 % pour les plus de 45 ans.

Par contre le poids des plus jeunes reste assez proche en ce qui concerne les demandeurs d'emploi, car plusieurs groupes dans cette catégories ont été constitués sur une base homogène de personnes de moins de 26 ans (âge limite pour les contrats d'apprentissage et pour certains contrats de professionnalisation), avec cependant un glissement assez significatifs aussi vers les plus de 45 ans, plusieurs groupes de demandeurs d'emploi ayant aussi privilégié ce créneau de recrutement, dans un but de rééquilibrage de la pyramide des âges.

En matière de niveau de formation initiale	TH	DE	Ensemble
Niveau inférieur au niveau 4	29 %	14 %	21 %
Niveau 4	48 %	31 %	39 %
Niveau supérieur au niveau 4	23 %	55 %	40 %

C'est alors dans ce domaine du niveau de formation initiale que l'on trouve l'illustration la plus significative de la recherche de diversité, puisque dans le cadre des embauches traditionnelles les personnes ayant un niveau supérieur au niveau 4 représentent l'écrasante majorité avec 83 % des embauches, contre 5 % pour les personnes ayant un niveau inférieur au niveau 4 et 12 % pour les personnes ayant un niveau 4. Cette différence est vraiment très importante en ce qui concerne les travailleurs handicapés, elle reste significative pour les demandeurs d'emploi, même si plusieurs groupes ont été constitué comme dans le cadre des embauches traditionnelles de bac + 2 minimum, ces groupes étant rééquilibrés par d'autres groupes constitués exclusivement de personnes de niveau 4 maximum.

L'expérience professionnelle préalable des populations recrutées dans le cadre de ces opérations de diversité est un aspect assez difficile à traiter d'un point de vue statistique pour plusieurs raisons :

- Certaines de nos sources d'information se sont attachées à identifier les secteurs professionnels dont elles étaient issues, quand d'autres ont privilégié les métiers exercés précédemment
- Lorsque nous avons pu travailler sur des fiches individuelles remplies par les personnes concernées, force a été de constater la difficulté de les synthétiser tant les carrières préalables des demandeurs d'emploi et des travailleurs handicapés recrutés font, dans la plupart des cas, état des plusieurs métiers exercés dans plusieurs secteurs professionnels, et que dans d'autres cas il y a absence d'information ou absence d'expérience professionnelle préalable.

A partir des données recueillies nous avons cependant pu établir l'image ci-après des métiers précédemment exercés, quand les personnes en avaient exercés, où il apparaît, ce qui n'est pas étonnant, un poids important des métiers commerciaux, mais aussi, ce qui est intéressant de métiers très divers comme les métiers techniques, les métiers de la santé, de l'esthétique, de la

grande distribution (approvisionnement et caisse notamment), du management (responsable d'équipe ou de point de vente)...

Expérience professionnelle	TH	DE	Ensemble
Vendeurs et métiers commerciaux	37 %	43 %	40 %
Métiers administratifs	13 %	22 %	18 %
Managers	9 %	8 %	8 %
Métiers de la grande distribution	11 %	6 %	8 %
Métiers techniques	11 %	5 %	8 %
Télé conseillers	2 %	11 %	7 %
Esthétique / Coiffure / Santé	9 %	1 %	5 %
Métiers de l'hôtellerie	1 %	1 %	1 %
Divers	7 %	3 %	5 %

Enfin, mais uniquement dans le cadre de l'opération « demandeurs d'emploi 2009 », nous avons pu recueillir des informations concernant leur situation vis-à-vis du chômage, en termes de durée du chômage avant l'accueil dans le cadre de l'AFPR (action de formation préalable au recrutement) : sur les 85 personnes concernées, 43, soit plus de la moitié (51 %) étaient au chômage depuis moins de 6 mois, 29, soit 34 % étaient au chômage sur une durée comprise entre 6 et 12 mois et 13, soit 15 % étaient au chômage depuis plus de 12 mois.

MISSION HANDICAP DU GROUPE CREDIT AGRICOLE ET DEPARTEMENT HANDICAP ET DIVERSITE DU GROUPE CAISSE D'EPARGNE

- La mission handicap du groupe Crédit Agricole SA et son association CA Handicap et Emploi.

Le groupe Crédit Agricole s'est fixé des objectifs ambitieux en faveur de l'emploi des personnes handicapées à travers deux accords : un accord de groupe signé en 2005 et renouvelé pour 2008-2010 pour les groupes Crédit Agricole SA et ses filiales et un accord de branche 2005-2010 pour les 39 Caisses régionales de Crédit Agricole.

Dans ce cadre, le Crédit Agricole a sponsorisé en 2009 le « Tour de France des compétences », dédié aux demandeurs d'emploi handicapés et organisé par les caisses régionales et l'association CA Handicap et Emploi. La caravane de l'association a parcouru du 6 mai au 2 juillet 1.000 Km, traversé plusieurs dizaines de villes, organisé 1.750 heures d'entretien et récolté plus de 600 CV.

Depuis la création de l'association Handicap et Emploi en 2006, 969 collaborateurs ont été recrutés par le Crédit Agricole dont 278 en CDI et 558 en formation en alternance.

- Le département Handicap & Diversité du groupe Caisse d'épargne, la participation du groupe à la semaine pour l'emploi des personnes handicapées de l'ADAPT et son action pour la création de l'association ARPEJEH.

Le groupe Caisse d'épargne a signé un accord collectif national 2000-2013 en faveur de l'emploi des personnes handicapées poursuivant et renforçant les résultats obtenus depuis 2006 avec le premier accord 2006-2008 au cours duquel 220 nouveaux travailleurs handicapés ont rejoint le groupe.

Le groupe Caisse d'Epargne, et maintenant le groupe BPCE est présent depuis 5 ans au côté de l'ADAPT (Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées), à travers la semaine pour l'emploi des personnes handicapées, qui constitue une opportunité privilégiée pour les candidats handicapés et les employeurs de se rencontrer. C'est également un rendez-vous incontournable pour les entreprises qui veulent engager ou développer une politique de recrutement.

L'action du groupe s'est aussi élargie et enrichie depuis la création de l'association ARPEJEH (Accompagner la Réalisation des Projets d'Études de Jeunes Élèves et Étudiants Handicapés) dont il est membre fondateur. La vocation de cette association : Améliorer et promouvoir la formation et la qualification des élèves et étudiants handicapés, afin de favoriser l'emploi des personnes handicapées.

EXEMPLES DE PROPOSITIONS DANS LE CADRE DU GRENELLE DE L'INSERTION

Parmi les très nombreuses propositions, deux exemples directement en relation avec le sujet « Diversité et accès aux métiers de la banque » :

- A partir du constat que les contrats de professionnalisation sont reconnus comme un outil particulièrement adapté pour l'accès à l'emploi durable mais qu'ils bénéficient peu aux adultes et aux jeunes sans qualification, leur développement n'étant pas stimulé ni organisé,

Proposition : Développer le contrat de professionnalisation

- au bénéfice des demandeurs d'emploi les plus éloignés du marché du travail : adultes et jeunes sans qualification,
 - une offre de pré-qualification devant être proposée chaque fois que nécessaire (en pratique, il s'agirait d'un premier « sas » qui précéderait le contrat de professionnalisation, afin de rapprocher les publics des entreprises et les entreprises des publics.),
 - en ouvrant la possibilité d'un couplage entre contrat de professionnalisation et dispositif d'aide à l'employeur : soit sous la forme d'un contrat initiative emploi, soit sous la forme d'une prime à l'atteinte de l'objectif de qualification,
 - en maintenant pendant le contrat de professionnalisation et pendant l'éventuelle période de pré-qualification l'accompagnement externe par le référent unique au sein du service public de l'emploi,
 - et en désignant une structure en charge de la promotion et de l'évaluation du développement des contrats de professionnalisation dans chaque bassin d'emploi.
- A partir du constat que les entreprises sont, par nature et par expérience, des acteurs majeurs de l'insertion professionnelle,

Proposition : Développer et organiser la mobilisation des entreprises en s'appuyant, en particulier, sur le rôle et les actions de prévention et d'insertion développées dans le cadre de l'apprentissage, de l'emploi des handicapés et de l'aide et de l'accompagnement des demandeurs d'emploi,

Proposition : Appuyer les entreprises et les outils propices à leur mobilisation en les aidant à davantage recourir, en matière de recrutement, aux méthodes reposant sur les compétences et les habilités plutôt qu'aux sélections sur la base des seuls titres et diplômes. A ce titre, les entreprises doivent pouvoir se doter de référentiels techniques relatifs aux aptitudes.

PANORAMA DES ACTIONS « DIVERSITE » DANS LES BANQUES

Fiches par entreprise suite aux entretiens avec les responsable Diversité

A. BNP PARIBAS

La diversité est chez BNP Paribas une démarche globale concernant l'ensemble des entités du groupe : les ressources humaines bien entendu, avec des déclinaisons dans le recrutement et la gestion, mais surtout les équipes opérationnelles qui s'approprient les actions menées sur le terrain ou proposent aux personnes en charge de la diversité des initiatives dont ils ont été eux-mêmes saisis localement.

La société indique que, si la recherche de la diversité découle d'obligations réglementaires, elle appartient aussi à une démarche sociétale qui est de nature à mobiliser l'engagement des collaborateurs de l'entreprise.

La candidature de BNP Paribas au Label Diversité de l'AFNOR a cristallisé les efforts de tous. Comme BNP Paribas avait développé depuis plusieurs années une politique de diversité, l'entreprise a songé à obtenir ce label, nonobstant l'importance du travail que constitue un tel dossier de candidature. BNP Paribas a reçu le « Label diversité » de l'Afnor en avril 2009 avec quatre autres entreprises françaises.

Toutes les actions n'ont pas le même résultat. Il y a même des actions « qui ne marchent pas », mais, selon leurs animateurs, la recherche de la diversité est « comme un mille feuilles » : c'est action après action que se dessine un résultat, et dans toutes les actions il y a du positif, soit pour les jeunes visés, soit pour la hiérarchie mobilisée, soit pour l'image de l'entreprise.

A titre d'illustration des actions entrant dans une politique de diversité, et du grand nombre des entités de BNP Paribas concernées, on peut citer différentes grandes initiatives.

- La « **Charte BNP Paribas en Seine-Saint Denis** », signée par le responsable des Ressources Humaines Groupe, le responsable Diversité Groupe, le responsable du Recrutement Groupe, le responsable du Projet Handicap, le coordinateur du Projet Banlieues, mais aussi le responsable Banque de Détail en France, et les responsable des entités implantées en Seine-

Saint-Denis (BNP Paribas Personal Finance, Information, Technologies et Processus, BNP Paribas Securities Services, Corporate and Investment Banking).

Cette charte fait suite à l'implantation de l'activité Titres (BNP Paribas Securities Services) aux Grands Moulins de Pantin, portant le nombre de collaborateurs de BNP Paribas dans le département à plus de 8.000 salariés, BNP Paribas devenant ainsi le 1^{er} employeur privé du département. Cette charte fait aussi suite à l'accord de partenariat signé entre le Conseil Général de la Seine-Saint-Denis et la Fondation BNP Paribas visant à un vaste programme éducatif dans le cadre d'une opération de financement de voyages scolaires pour les jeunes collégiens du département baptisée « Odyssée Jeunes ».

Cette charte fait appel à quelques partenariats déterminants (le Conseil Général de Seine Saint-Denis, IMS-Entreprendre pour la Cité, les universités Paris 8 et Paris 13, les lycées du projet « Lycée expérimental Sciences Po », l'association « Nos quartiers ont des Talents », Mozaïk RH, Pôle Emploi, et les Misions Locales notamment) et prévoit des actions de recrutement, des actions de parrainage, des initiatives de Microcrédit, des recours aux prestations du secteur adapté et protégé, des soutiens aux établissements d'enseignement (taxe d'apprentissage), des présences dans les forums étudiants, des liens avec écoles et universités...

■ La Charte d'engagement pour l'égalité des chances

L'ambition est d'apporter une réponse adaptée aux difficultés majeures que rencontrent les jeunes les plus défavorisés dans l'éducation, l'orientation et l'insertion professionnelle. Cette démarche vise à diffuser des initiatives identifiées, portées par les entreprises en partenariat avec l'Education nationale, au service de l'égalité des chances, puis à les déployer.

Cet engagement réciproque est formalisé dans le cadre d'une charte signée par chaque entreprise désireuse de s'engager avec l'Éducation nationale.

Dans le cadre de cette charte, BNP Paribas s'est engagé notamment à :

- promouvoir le soutien scolaire dans le cadre de son partenariat avec l'AFEV,
- participer à la bourse Promotion des Talents (bourses accordées à des jeunes bacheliers issus des ZEP),
- informer et sensibiliser les élèves les plus défavorisés (contribution au projet expérimental de Sciences Po dans les lycées de Seine-Saint Denis, présentation des métiers de la banque aux lycéens et aux étudiants...),
- participer à de nombreux forums emploi.

■ Le programme « **Odyssée jeunes** » va permettre à près de 6.000 élèves de bénéficier en 2010 d'un soutien financier pour des voyages pédagogiques et culturels, dans le cadre d'un partenariat signé le 14 décembre 2009 avec le Conseil général de Seine-Saint Denis.

Dans le domaine du recrutement et du parrainage de jeunes, les actions suivantes menées par BNP Paribas, ou dans lesquelles la banque participe, peuvent être citées :

- **L'engagement national pour l'emploi des jeunes des quartiers**, dans le cadre du **Plan Espoir banlieues**. BNP Paribas vient assez récemment de souscrire à cet engagement qui invite à vérifier la présence de jeunes de ZUS ou de zones couvertes par un CUCS dans les effectifs de l'entreprise. Le suivi ensuite n'est pas possible, car il constituerait un acte considéré comme discriminatoire.

- **Le CV anonyme**. Le Commissaire à la diversité et à l'égalité des chances, Yazid Sabeg, souhaitant tester le CV anonyme, a cherché des entreprises volontaires pour ce test. BNP Paribas s'est portée volontaire, car l'idée est intéressante, basée sur l'idée souvent vérifiée que dans le cadre d'un entretien d'embauche les barrières tombent et que seule subsiste la compétence, ce qui n'est pas le cas dans l'étape préalable de sélection classique sur CV.

Actuellement BNP Paribas teste le CV anonyme avec Pôle Emploi dans le cadre d'une campagne de recrutement sur un poste donné. Par contre, la généralisation de l'utilisation du CV anonyme n'a pas encore été possible pour des raisons de mise aux normes du logiciel utilisé pour le traitement des candidatures.

- Les « **Entretiens immédiats** ». BNP Paribas propose à travers cette opération des postes en CDI, pour des bac +2 à bac +5, jeunes diplômés ou jeunes ayant une première expérience professionnelle. Le principe est simple : tous les candidats peuvent se rendre dans les agences concernées, directement et sans rendez-vous, pour passer un premier entretien avec des responsables opérationnels et des gestionnaires de ressources humaines. Cela permet la rencontre de jeunes voire de moins jeunes - qui n'auraient certainement pas été contactés dans le cadre des recrutements traditionnels.

- « **CAP Juniors** » est une opération menée avec des universités pour permettre à des jeunes issus de formations non bancaires, mais dotés d'une expérience commerciale, d'intégrer l'entreprise dans le cadre d'une formation alternant formation interne et formation externe diffusée par un organisme spécialisé.

- Le « **Train pour l'emploi et l'égalité des chances** ». Ce train a sillonné toute la France. La participation à cette action n'a pas généré chez BNP Paribas beaucoup de recrutements, mais elle a mobilisé en interne beaucoup de managers et a eu un impact important sur l'image de BNP Paribas, en relation avec la diversité.

- **Mozaïk RH**. Dans le cadre du partenariat avec cette association, dont le but essentiel est de mettre en relation des jeunes diplômés des quartiers difficiles avec des entreprises, des responsables RH et Recrutement de BNP Paribas participent à une journée de formation des jeunes qui se situe en amont de l'entretien de recrutement. Actuellement, cela n'a pas généré beaucoup de recrutements chez BNP Paribas, mais c'est visiblement une action très utile pour les jeunes et une expérience très mobilisatrice et formatrice pour le management.

■ **« Nos quartiers ont des talents ».** C'est BNP Personal Finance (ex CETELEM) qui a participé la première à cette action, rejointe ensuite par l'ensemble de BNP Paribas. Actuellement elle mobilise 80 parrains. 25 jeunes au moins ont trouvé un emploi, grâce à des parrains qui sont motivés pour recommencer et mobiliser d'autres cadres.

■ Il convient aussi de faire référence aux initiatives prises en matière de contrôle de la non-discrimination dans le processus de recrutement, notamment avec l'installation d'un outil interne de **contrôle de la qualité des comptes rendus des entretiens d'embauche** appelé « Espresso » (1.600 entretiens par an). L'outil recherche dans les comptes rendus d'entretiens d'embauche les termes discriminatoires, ce qui permet ensuite de définir des plans d'actions pour sensibiliser les managers. Un guide est édité : « *Comment me préparer à l'entretien, comment prendre une décision...* »

■ **L'accord d'entreprise et la convention avec l'AGEFIPH chez BNP Paribas.**

BNP Paribas a conclu en 2007 une convention avec l'AGEFIPH. En 2008, un accord en faveur de l'emploi et l'intégration des personnes handicapés a été signé. Les objectifs sont les suivants : sécuriser le parcours professionnel des personnes handicapées, en embaucher davantage, renforcer le recours au secteur protégé.

L'accord de 2008 prévoit des engagements en matière de recrutement (170 travailleurs handicapés en 4 ans), l'action d'un recruteur dédié, mais aussi des actions en matière de maintien dans l'emploi et de recours au secteur protégé. Dans ce contexte sont organisées des journées portes ouvertes, la participation à des journées organisées par des associations spécialisées, des journées de sensibilisation, d'information et de formation au handicap pour les collaborateurs.

Le recrutement de travailleurs handicapés se révèle pourtant difficile, eu égard au niveau de formation initiale souvent faible de ces personnes et à la difficulté dans un certain nombre de cas d'être informé de leur handicap.

■ **Le projet Banlieues** de 2005.

Le Projet Banlieues de la Fondation BNP Paribas a pour vocation de permettre à des associations locales de développer l'activité économique, d'aider à l'insertion des jeunes et de créer du lien social. Une trentaine de projets sont retenus chaque année, ils portent essentiellement sur des thèmes liés à l'éducation, à l'insertion professionnelle, au développement culturel et à la formation. La dotation allouée pour chacun de ces thèmes cherche à faciliter l'acquisition d'équipements.

Ce projet vise à la mise en œuvre de deux grandes séries d'actions au service des quartiers réputés difficiles, en plus de l'octroi de microcrédits évoqué ensuite :

- des actions de tutorat en direction de jeunes, notamment en partenariat avec l'AFEV,

- des actions de financement d'associations de quartiers par la Fondation BNP Paribas.

■ **L'aide à la création d'emploi par le micro crédit dans les Zones Urbaines Sensibles avec l'ADIE (Fondation BNP Paribas)**

Dans le cadre de son Projet Banlieues, la Fondation BNP Paribas entend prolonger le partenariat conduit par la banque depuis une quinzaine d'années avec l'Association pour le Droit à l'initiative Economique (ADIE), qui aide par le micro crédit des chômeurs et Rmistes à créer leur entreprise.

L'aide aux créateurs comprend deux volets :

- un prêt sous la forme d'un micro crédit,
- un accompagnement spécialement conçu pour des micro-entreprises en démarrage (assistance pour la préparation du dossier, formation, conseils, accompagnement pendant un à deux ans). L'ADIE assure cette tâche avec 370 permanents et 1.100 bénévoles.

Afin de remplir les deux volets de sa mission, l'ADIE s'appuie sur trois types de partenaires :

- les partenaires prescripteurs,
- les partenaires bancaires,
- les partenaires publics et privés.

L'aide apportée par la Fondation BNP Paribas a pour objectif de créer six nouvelles antennes de micro crédit en trois ans dans les ZUS, pour accueillir et accompagner 700 nouvelles micro-entreprises. Au-delà de l'aide financière et de l'appui en compétences, des salariés du groupe, parmi lesquels un nombre croissant de futurs retraités, s'investissent à titre bénévole pour accompagner les créateurs clients de l'ADIE.

■ **L'accompagnement scolaire en partenariat avec l'AFEV**

Depuis une dizaine d'année, la Fondation BNP Paribas apporte son soutien, notamment financier, à l'AFEV (Association de la Fondation Etudiante pour la Ville). Celle-ci mobilise près de 7.500 étudiants pour l'accompagnement scolaire de 10.000 jeunes en difficulté. Depuis sa création en 1991 par trois étudiants désireux de lutter contre les inégalités dans les quartiers populaires, l'association a permis à 120.000 enfants et jeunes d'être accompagnés dans leur parcours scolaire, grâce à l'intervention de 80.000 bénévoles.

Agissant en complément de l'école, aux côtés des enseignants et des chefs d'établissement qui repèrent les enfants et les jeunes qui ont un besoin d'accompagnement, l'AFEV développe des partenariats avec les établissements d'enseignement supérieur et les collectivités territoriales. Plus de 280 villes sont aujourd'hui associées au projet de solidarité de l'AFEV. Une trentaine d'université reconnaissent désormais la valeur d'accompagnement des étudiants bénévoles en leur attribuant des crédits ECTS

L'aide supplémentaire apportée par le groupe bancaire dans le cadre de son projet Banlieues vise à renforcer l'action conduite par l'AFEV en l'aidant à créer de nouvelles antennes pour mille

enfants de plus. En 2006, la première d'entre de ces antennes a démarré à Nice et l'aide a permis le recrutement de cinq permanents.

BNP Paribas s'est engagée, à travers ses réseaux commerciaux et par des actions de communications ciblées, à promouvoir auprès des jeunes l'action de l'AFEV et le principe du bénévolat.

Au nombre des actions en faveur de la diversité, on peut encore en citer plusieurs.

- Le soutien, notamment financier, aux initiatives de Sciences Po en matière de CEP (Conventions Education Prioritaire) et de projet pédagogique visant à éviter l'échec scolaire (« Lycée expérimental Sciences Po »).
- La charte de la déontologie de BNP Paribas, qui vise à la coordination dans tout le groupe (donc au niveau monde) des efforts en la matière.
- L'Association BNP Paribas MixCity, qui est une association de femmes cadres visant à promouvoir la place des femmes dans l'entreprise et à les faire accéder à des postes d'encadrement, par la sensibilisation, l'échange et le partage de leur carnet d'adresses. L'association est forte actuellement au sein de la banque de 300 adhérentes.

En conclusion, on peut noter que la diversité chez BNP Paribas, avec la multiplicité de ses réalisations, revêt bien un caractère de politique volontariste. Elle trouve d'ailleurs sa place comme élément important de l'enquête d'opinion interne du groupe (Global People Survey), celle-ci, dans les questions sur l'ambiance dans l'entreprise, en comportant cinq sur la diversité.

On peut aussi noter que cette politique de diversité fait appel à une équipe de 4 personnes (stagiaires compris), un Comité Diversité, et des représentants Diversité dans chaque pôle de la banque. Les managers de l'entreprise, dans le cadre des formations les concernant, reçoivent une formation systématique sur la question. Ils passent des tests sur le sujet dans les séminaires organisés qu'ils suivent.

B. LA SOCIETE GENERALE

Pour la Société Générale, le principe du développement de la diversité a été confirmé par la signature d'accords internes à l'entreprise (Accord formation 2006, Accord d'entreprise sur le handicap en 2007...) ou conclus avec les pouvoirs publics (Charte la diversité en 2004, Convention ANPE renouvelée en 2005, Accord cadre signé avec le secrétaire d'Etat à l'Emploi Laurent Wauquiez en 2010...)

En matière de recrutement, ces engagements se sont traduits par plusieurs grandes séries d'actions en faveur aussi bien des publics éloignés de l'emploi que des personnes en situation de handicap.

● L'opération « **Coup de pouce pour l'insertion** »

Dès les années 2006-2007, la Société Générale a monté des opérations destinées à systématiser l'accueil de jeunes peu ou pas qualifiés :

- une opération de formation au métier de chargé d'accueil dans le cadre du dispositif PARE (Plan d'Aide au Retour à l'Emploi), en partenariat avec L'ANPE et le CFPB, dispositif qui n'existe plus actuellement, mais qui avait permis en 2006 29 recrutements en CDI,
- Une opération de « parcours diplômant » en 4 ans pour 12 jeunes sans diplôme ni qualification, à Marseille, en 2007, permettant à ces jeunes de préparer un BEP, puis un BAC PRO, puis un BTS ; le parcours a été jugé ensuite trop long, comportant trop d'examens et nécessitant un accompagnement disproportionné.

Ces opérations ont montré leurs limites, d'où le choix d'une nouvelle formule, « Coup de pouce pour l'insertion ». Celle-ci s'appuie sur des aides publiques pour son volet « remobilisation » (présentation de l'opération, élaboration d'un projet professionnel, préparation du recrutement). L'opération elle-même consiste à donner aux jeunes retenus une formation de 15 mois, dispensée par le CFPB, en contrat de professionnalisation. La formation prépare aux métiers de chargé d'accueil et de télé conseiller.

- Pour sa **première édition**, l'opération « Coup de pouce pour l'insertion » s'est déroulée à Lyon, où 60 jeunes peu ou pas diplômés ont participé à la phase de « remobilisation ». 11 d'entre eux ont démarré un contrat de professionnalisation après s'être soumis au processus de recrutement en vigueur à la Société Générale « sans passe droit ».

Aujourd'hui, 9 des 11 jeunes ont été embauchés en CDI à la Société Générale après avoir passé avec succès les épreuves de la certification professionnelle prévue dans le cadre de la formation. Le diplôme vient de leur être décerné le 27 mai 2010 à Lyon par la directrice des Ressources Humaines du groupe en présence du secrétaire d'Etat à l'Emploi, Laurent Wauquiez.

- Pour sa **deuxième édition**, l'opération vient de redémarrer avec 30 jeunes en contrat de professionnalisation : 11 à Lyon, 19 à Paris (80 jeunes ont participé à la phase de « remobilisation » en Ile-de-France).
- Un 3^{ème} groupe est en projet de démarrage en région PACA (ou en région Nord-Pas de Calais), avec un objectif annuel de recrutement d'une cinquantaine de jeunes sous cette forme.

Pour son implication dans l'opération « Coup de Pouce pour l'insertion », ainsi que dans « Nos quartiers ont des talents » (voir plus bas), la société Générale a reçu à l'Assemblée Nationale le 9 octobre 2009 le prix « Action en faveur des jeunes des quartiers défavorisés », en compagnie de 4 autres entreprises.

- Recrutement de demandeurs d'emploi dans le cadre de **conventions entre Pôle Emploi et la Société Générale**.

Ces conventions visent des personnes peu qualifiées mais ayant au moins une expérience professionnelle significative permettant leur intégration directe dans des postes de travail disponibles. Entre 2006 et 2009, ont ainsi été recrutés dans ce cadre entre 100 et 120 collaborateurs par an.

- Le dispositif de parrainage dans le cadre de l'association « **Nos quartiers ont du talent** ».

La Société Générale accorde une grande importance à ce dispositif. Elle lui reconnaît un fort effet d'enrichissement et d'entraînement. Les responsables de la Diversité indiquent qu'elle représente « une véritable formation de manager ». Les mêmes qualités sont reconnues à **l'opération Phénix**, ainsi qu'aux actions de lutte contre l'illettrisme ou en faveur de l'insertion professionnelle, directement ou par l'intermédiaire de la **Fondation SG pour la Solidarité**.

- Les actions en faveur des **travailleurs handicapés**,

L'objectif fixé dans **l'accord d'entreprise** de mai 2007, qui couvre la période 2007-2010, est de recruter et d'intégrer au moins 160 personnes sur 4 ans. Il est en passe d'être atteint, à la fois grâce aux nombreux partenariats avec des organismes spécialisés (dont l'ADAPT, l'AFIJ, Job in live, Compagnières - programme Handimanagement), et à une large participation aux forums en Ile-de-France et en province lors des semaines pour l'emploi des personnes handicapées.

La Société Générale est aussi membre fondateur de l'Association **HandiFormaBanques**. Elle participe activement au recrutement de personnes handicapées dans le cadre de cette association en proposant de manière systématique 2 postes dans chacun des groupes organisés.

Malgré ses nombreuses relations avec les acteurs locaux, la Société Générale fait état dans ce domaine des mêmes difficultés partout rencontrées, liées au faible nombre des candidatures, au

nombre important de démissions ou d'abandons, aux difficultés d'adaptation aux postes proposés.

La mission handicap à la Société Générale

C'est dans cadre de l'accord de 2007 qu'a été créée la mission handicap.

Le groupe Société Générale s'est aussi attaché à développer des partenariats avec le milieu protégé, qui emploie des personnes handicapées.

En matière de recrutement, la Société Générale participe à plus de 50 forums dans toute la France. Son forum interne SOGElive offre des espaces dédiés aux entretiens de recrutement, et propose de réaliser des CV vidéo, ce qui est un moyen efficace de dédramatiser le handicap en amont de l'entretien.

La Société Générale a aussi noué des partenariats avec les grandes écoles et les universités pour se faire connaître des 9.000 étudiants en situation de handicap.

La Fondation d'entreprise « Société Générale Pour la solidarité »

La Fondation intervient en faveur de l'insertion professionnelle autour de deux axes : l'aide à l'entrée des jeunes dans la vie active et la lutte contre l'illettrisme. L'association a noué des partenariats avec des associations comme CARE, le Secours populaire français et la Croix Rouge.

La Fondation cherche à privilégier les projets qui serviront de relais ou de tremplins efficaces : accompagnement vers l'emploi, chantiers ou entreprises d'insertion, découverte du monde de l'entreprise... et aussi ceux qui visent à l'alphabétisation des publics en difficulté

C. LCL

LCL a signé le 12 septembre 2007 avec l'ANPE (aujourd'hui **Pôle Emploi**) un accord de collaboration visant à :

- faire connaître LCL, ses métiers et ses perspectives de carrières auprès des demandeurs d'emploi, de manière à élargir ses cibles potentielles de recrutement,
- agir contre l'exclusion professionnelle et la discrimination en ayant accès à des profils plus diversifiés auxquels l'entreprise n'avait pas accès jusque là,
- conforter le rôle de LCL en tant qu'acteur local sur les bassins d'emploi régionaux et adapter la stratégie de recrutement aux particularités de ces bassins d'emplois.

Dans ce cadre, LCL adresse toutes ses offres d'emploi à Pôle Emploi.

C'est aussi dans ce cadre que Pôle Emploi a sollicité LCL pour participer à l'**Engagement national pour l'emploi des jeunes des quartiers**, au sein du Plan Espoir Banlieues, que LCL a signé avec 53 entreprises, 2 associations d'entreprises et 9 fédérations professionnelles, dont la FBF.

Cette opération, dans laquelle les entreprises contractent un certain nombre d'engagements en matière de recrutements de jeunes de ZUS, en CDI, en CDD et en alternance, ainsi qu'en matière d'accueil en stages consiste à vérifier après coup, avec l'aide des pouvoirs publics, que parmi les jeunes recrutés un certain nombre résident bien dans des ZUS ou dans des zones couvertes par un CUCS. Il est en effet interdit par la HALDE de « trier » a priori des candidatures sur des critères comme la nationalité, le patronyme, l'adresse.

LCL envoie donc tous ses fichiers de recrutements pour les faire qualifier « ZUS ». En 2009 par exemple, alors que l'engagement annuel de LCL est de 50 embauches de jeunes provenant de ZUS, il ressort, LCL a recruté en alternance 56 jeunes provenant de ZUS, et 135 en CDI ou CDD de plus de 6 mois.

Sans être totalement incitatif pour favoriser ce type de recrutement par rapport à d'autres (ce qu'il serait difficile de faire sans être en risque de discrimination), cet engagement permet au moins de vérifier que, dans le cadre des recrutements habituels, l'attitude des recruteurs est bien une attitude de « non discrimination ». Par contre, un suivi de ces recrutements est quasiment impossible, les renseignements adressés à la Délégation interministérielle de la ville pour vérification n'étant pas nominatifs.

L'accord de collaboration avec Pôle Emploi de 2007 concernait aussi le recrutement de seniors pour des postes de conseiller d'accueil, à l'aide de la MRS (Méthode de recrutement par simulation). Pôle Emploi est venu chez LCL pour construire et étalonner ses tests. La méthode a permis 68 recrutements de demandeurs d'emploi, contre 16 par CV.

Les recrutements en Ile-de-France ont bien fonctionné, mais ailleurs, petit à petit, cette méthode a montré ses limites. Les recrutements se sont taris, visiblement les plus âgés ne réussissant pas les tests, et les plus jeunes non diplômés présentant potentiellement un risque d'évolution dans le cadre de carrières longues.

De plus, pour ce qui est du recrutement de jeunes, on peut se poser la question de la « valeur ajoutée » de la MRS par rapport à des recrutements plus traditionnels.

Comme beaucoup d'autres banques, LCL participe aussi aux actions d'aide à l'insertion comme celles de « Nos quartiers ont des Talents » (dont le groupe Crédit Agricole est membre) et à des actions visant à aider au rapprochement entre étudiants et entreprises comme celle de « La Manu ».

L'objectif de « La Manu », est de faire du premier emploi une expérience de la vie professionnelle réussie et non un échappatoire au chômage, en intervenant tout au long des études, en développant une approche partenariale pour en démultiplier l'impact.

Des initiatives concrètes sur les campus et sur les lieux de vie des étudiants permettent de faire agir ensemble dans le cadre d'une approche territorialisée : étudiants, entreprises, collectivités territoriales, universités, associations.

Comme beaucoup d'autres banques, LCL finance régulièrement des projets de création d'activités à l'aide de microcrédits.

Enfin, dans le cadre de l'accès à l'emploi de personnes handicapées, LCL a été l'une des banques à l'origine de la création d'HandiFormaBanques. Avec cette association, LCL a de manière systématique réalisé de bons recrutements en CDI à l'issue des contrats de professionnalisations animés par le CFPB sur les métiers de télé conseiller et de chargé d'accueil (14 recrutements notamment).

A noter cependant que, pour les personnes handicapées, les postes de télé conseiller sont en général beaucoup moins attractifs que les postes de chargés d'accueil.

Au fil du temps, les recrutements de personnes handicapées s'avèrent de plus en plus difficiles, le vivier s'étant un peu épuisé, et plusieurs cas posant des problèmes de comportement et/ou de personnalité. Et si pour l'entreprise quelques cas difficiles ne sont pas forcément dramatiques, pour les managers, qui eux individuellement ne connaissent qu'un seul cas, une situation d'échec est assez lourde à porter eu égard à l'énergie dépensée pour favoriser l'insertion.

A l'inverse, il y a aussi beaucoup de motifs de satisfaction, comme avec cette télé conseillère embauchée récemment et qui a été première au challenge national des télé-conseillers.

Mais l'action de LCL en faveur des personnes handicapées ne se limite pas aux opérations Handiformabanques. LCL, participe aussi aux opérations menées par le groupe Crédit Agricole, notamment le recrutement et la formation de personnes handicapées dans le cadre de DU (Diplôme d'université) Conseiller d'accueil, comme celui co-animé par Paris 5 et DIFCAM.

D. HSBC

Pour HSBC la promotion de la diversité dans l'entreprise remonte au moins à 2004 avec la signature en octobre 2004, avec 34 autres entreprises, de la « Charte de la diversité ».

Cette charte, soutenue par les principales organisations patronales, de nombreux réseaux d'entreprises et des organismes publics, a été un catalyseur, incitant l'entreprise à garantir la promotion et le respect de la diversité dans ses effectifs. En signant cette charte, les entreprises qui sont maintenant au nombre de 2.806 signataires, s'engagent à lutter contre toute forme de discrimination et à mettre en place une démarche en faveur de la diversité.

Les grands axes de la politique de diversité sont au nombre de quatre : elles visent la diversité en matière de recrutement (tous les publics), d'égalité professionnelle homme/femme, de recrutement de travailleurs handicapés, et de seniors. Cette promotion de la diversité concerne tant le recrutement que la gestion des carrières, la rémunération, la formation et l'intégration.

Cette politique fait l'objet d'un suivi annuel dans le cadre d'un questionnaire renvoyé au secrétariat général de la Charte de la diversité, installé chez **IMS-Entreprendre pour la Cité**. Cette dernière, une association regroupant plus de 200 entreprises, vise à aider les entreprises à développer des initiatives génératrices d'une plus grande équité sociale et de valeur pour les territoires où elles sont implantées.

Pour HSBC, les engagements ainsi pris ont eu des répercussions dans le dialogue social : accord égalité hommes/femmes de 2003, accord sur le handicap de 2004, accord global sur la diversité en décembre 2007 (sensibilisation et formation au management de la non-discrimination, de la diversité des origines en matière de sourcing, de l'égalité hommes/femmes, du handicap et des seniors). Certains points de ce dernier accord ont fait l'objet d'un nouvel accord en octobre 2009 pour s'adapter aux nouvelles contraintes réglementaires, notamment en matière de seniors et de non-discrimination des représentants du personnel.

S'en sont suivis :

- la mise en place de procédures d'alerte sur le harcèlement moral et/ou sexuel, et sur les discriminations,
- la mise en place d'une formation diversité dans toutes les formations managériales,
- la formation de tous les collaborateurs des RH aux enjeux et risques en matière de discrimination et de diversité,
- la réalisation d'un film consacré à la diversité, comportant des interviews de salariés et de managers, et des mises en scène de situations (entretiens de recrutement...), sa diffusion en interne, notamment dans le cadre de la convention cadres annuelle,
- l'organisation d'une traçabilité dans le domaine du recrutement (enregistrement systématique de tous les commentaires dans le cadre des entretiens de motivation...)

A noter dans le même esprit, la démarche en vigueur chez HSBC au niveau mondial, avec des reportings nationaux, de régions (Europe), et mondiaux, appelée GPS (**Global People Survey**). Il s'agit d'une enquête annuelle auprès de tous les collaborateurs d'HSBC sur le management global de l'entreprise, qui comprend depuis 3 ans huit questions consacrées à la diversité et à l'intégration dans l'entreprise.

A la lumière de toutes ces analyses, et de testings de recrutement réalisés par des organismes extérieurs, on peut se rendre compte que chez HSBC, le message de la diversité « passe bien », même si, par exemple en matière de recrutement, il est très difficile de discriminer positivement (c'est bien là une des limites de ce chantier diversité). Le management ne connaît pas systématiquement ni même forcément la situation de « diversité » des collaborateurs, un suivi en la matière étant quasiment impossible.

C'est pourquoi HSBC insiste sur l'importance de la formation préalable pour atteindre des gens qui n'auraient pas été embauchés sans cette formation, comme dans l'opération HandiFormaBanques.

Concrètement, et sans que cette énumération ne soit exhaustive, pour cette promotion de la diversité notamment en matière de recrutement on peut noter les actions suivantes :

- Les recrutements avec l'aide de IMS-Entreprendre : HSBC envoie systématiquement à IMS toutes ses offres d'embauche, et en retour IMS adresse à HSBC toutes les candidatures de jeunes à la recherche d'emploi (notamment jeunes diplômés bac + 2 / bac + 5 issus des quartiers difficiles sans première expérience) ; HSBC les rencontre systématiquement.
Dans ce cadre HSBC a ainsi recruté 58 jeunes issus de la diversité de mai 2005 à fin 2009 et 22 jobs d'été pour l'exercice actuel.
- Le management d'HSBC, de manière bénévole, participe à des forums emplois et à des initiatives comme « **Café contact pour l'emploi** » qui ont pour but de préparer à l'entretien d'embauche, aider à la rédaction du CV, organiser des rencontres entre entreprises et jeunes diplômés... ou comme l'AFIP (Association pour favoriser l'intégration professionnelle des minorités visibles, notamment pour le recrutement de jeunes diplômés issus de l'immigration d'Afrique du nord ou d'Afrique noire)
- La **convention de mécénat** signée en octobre 2005 avec l'Institut d'Etudes Politiques de Paris (**Sciences Po**), dans le cadre de laquelle HSBC offre pendant une durée de 5 ans 20 bourses aux logements à des étudiants issus de lycées situés en ZEP (Zone d'Education Prioritaire) et verse une subvention à l'association Le Relais qui accompagne ces jeunes sur la route de l'intégration à Science Po. Dans ce contexte, 18 cadres dirigeants de l'entreprise parrainent chacun un étudiant en fin de cursus, en les aidant dans la définition et la mise en œuvre de leur projet professionnel. Ainsi 50 jeunes ont été parrainés par HSBC (sur les quelques 600 étudiants parrainés), 2 ont été recrutés chez HSBC.

- **L'opération Phénix**, qui consiste à recruter en CDI des jeunes diplômés de master 2 Sciences humaines et sociales, dans le cadre d'un partenariat entre 10 universités et 10 entreprises, celles-ci assurant durant les 6 premiers mois du contrat de travail une formation au monde de l'entreprise.
Dans ce cadre HSBC a recruté 8 jeunes en 3 ans.
- Dans le domaine du **handicap**, on peut citer les actions menées avec HandiFormaBanques, et celles menées avec des Associations comme « Tremplin », « Club Etre », « Hanploi », avec les Caps emploi, des grandes écoles et des sociétés d'intérim... et des partenariats avec le milieu protégé (CAT) comme « Les fourneaux de Marthe et Matthieu » pour la fourniture de plateaux repas et buffets pour les différentes entités du groupe en Ile de France.
- Dans le domaine de l'accompagnement de jeunes créateurs d'entreprises, HSBC est partenaire du **Club Horizons**, lieu de rencontre entre des entrepreneurs, cadres dirigeants d'entreprises privées et publiques, des hauts fonctionnaires, et des jeunes décideurs à haut niveau de responsabilité qui sont et seront au cœur des enjeux économiques, politiques et sociaux de notre pays.

En septembre 2006 le Club Horizons a incubé le projet 100 000 entrepreneurs qui vise à transmettre la culture d'entreprendre aux jeunes générations et en particulier dans les quartiers difficiles.

Le Club est en train de lancer un nouveau projet en collaboration avec l'Agence Nouvelle des Solidarités Actives. Ce projet intitulé "100 000 Rencontres Solidaires" a pour objet de favoriser l'insertion professionnelle des personnes bénéficiaires du RSA

- HSBC France est aussi partenaire de Business Angels des Cités qui lève des fonds commun de placement à risque, pour l'accompagnement des entrepreneurs de zones urbaines sensibles dans leur projet de financement. HSBC est aussi partenaire de l'ADIE, qui œuvre dans la micro finance et du microcrédit et de FinanCités, qui est une société de capital risque solidaire visant à soutenir le développement et la pérennité des très petites entreprises implantées dans les quartiers en difficulté économique.

La mission Handicap HSBC.

Elle apporte une assistance aux personnes en situation de handicap et veille à ce que les processus de recrutement soient basés sur la recherche de compétences en adéquation avec les postes offerts, sur la recherche des talents et non pas des profils.

Les offres d'emploi d'HSBC sont relayées sur des sites spécialisés et HSBC cherche auprès des Grandes Ecoles à être clairement identifiée comme « handi-accueillante ».
