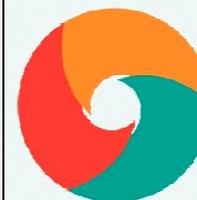


Diversité et recrutement : Les politiques en cours

Charles Normand

Consultant RH et Formation



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



Observatoire

des métiers, des qualifications
et de l'égalité professionnelle
entre les femmes et les hommes
DANS LA BANQUE

Diversité et recrutement

DIVERSITE ET RECRUTEMENT DANS LES BANQUES : les politiques en cours

Charles Normand

Collaboration

Henry Cheynel

Décembre 2010



INTRODUCTION

- **La Diversité, un domaine très vaste...**
- **Une étude limitée aux années 2007 – 2010, mais dans une histoire déjà ancienne...**

Plan

- **« Les opérations nationales »**
- **« Les opérations de place »**
 - **« Focus handicap »**

INTRODUCTION

Les sources de l'étude

- **Recherches documentaires**
- **Informations recueillies auprès des acteurs**
- **Interviews de responsables Diversité**

Etude arrêtée à fin mars 2010

I. LES OPÉRATIONS NATIONALES

- **Initiées par les pouvoirs publics ou le monde associatif...**
- **Objectif : la réorientation et l'insertion...**

Quelques opérations remarquables, dans lesquelles une ou plusieurs banques se sont investies



I. LES OPÉRATIONS NATIONALES

Parrainages :
« Nos quartiers ont des talents »

Réorientations :
« Opération Phénix »

Demandeurs d'emploi :
Partenariats avec Pôle Emploi et associations

L'aide à la création d'entreprises et le microcrédit

Jeunes des quartiers difficiles :
« L'engagement national »

Jeunes non qualifiés :
« Coup de pouce pour l'insertion »

Jeunes en difficultés :
Les E2C, l'accompagnement scolaire...

Pour mémoire :
« Le Grenelle de l'insertion »

I. LES OPÉRATIONS NATIONALES

1. « Nos quartiers ont des talents »

Mise en relation d'entreprises avec des jeunes de moins de 30 ans, bac + 4, issus de quartiers sensibles

Les cadres des entreprises « coachent » ces jeunes dans leur recherche d'emploi

- ***Société Générale : 240 parrains, 364 jeunes parrainés, 157 jeunes embauchés en CDI, dont 26 à la Société Générale***
- ***Groupe BNP Paribas (a rejoint l'opération récemment) : 80 parrains, 25 jeunes ayant trouvé un emploi***

I. LES OPÉRATIONS NATIONALES

1. Autres exemples de parrainages

- **Convention de mécénat avec Sciences Po**
- **« Mozaïk RH »**
- **« Café pour l'emploi »**
- **Participation à « l'AFIP »**

I. LES OPÉRATIONS NATIONALES

2. « L'engagement national pour l'emploi des jeunes des quartiers »

- **Mai 2008 : 53 entreprises, 2 associations d'entreprises et 9 fédérations professionnelles - dont la FBF - signent l'engagement**
- **Juin 2009 : 22.000 jeunes issus des quartiers prioritaires recrutés, 10.000 autres signataires d'un « contrat d'autonomie »**

Chez LCL en 2009, 135 recrutements de jeunes provenant de ZUS en CDI ou en CDD de plus de 6 mois, 56 en alternance

I. LES OPÉRATIONS NATIONALES

3. « L'opération Phénix »

Recruter en CDI, avec statut cadre, des étudiants issus de filières universitaires qui ne les destinaient pas à intégrer le monde de l'entreprise

En 2009 (troisième édition), 9 diplômés recrutés par la Société Générale et 2 par HSBC.

I. LES OPÉRATIONS NATIONALES

4. « Coup de pouce pour l'insertion »

Parcours qualifiant en vue d'une embauche de jeunes peu ou pas diplômés

Des aides publiques pour le volet « remobilisation » du jeune

Une douzaine d'entreprises s'engagent autour de la Société Générale pour proposer des solutions aux jeunes non retenus.

Une formation de 15 mois, dispensée par le CFPB

Première édition, à Lyon, en 2008 : 60 jeunes participent à la phase de « remobilisation », 11 retenus en contrat de professionnalisation, 9 embauchés en CDI.



I. LES OPÉRATIONS NATIONALES

5. Recrutements (sans formation associée) avec Pôle Emploi et /ou des associations

- **Convention LCL / Pôle Emploi**
- **Conventions Société Générale / Pôle Emploi,**
- **Recrutements par HSBC avec IMS Entreprendre pour la Cité**

I. LES OPÉRATIONS NATIONALES

6. L'aide financière aux « E2C »

- **Les E2C : résultent d'un appel à projet de la Commission européenne pour « *une réponse à la situation des jeunes n'étant pris en charge par aucun dispositif existant* ».**

Depuis 2005, l'OCTA Banques soutient financièrement plusieurs E2C

I. LES OPÉRATIONS NATIONALES

6. Accompagnement scolaire

- La Fondation BNP Paribas apporte son soutien à l'AFEV qui mobilise 7.500 étudiants investis dans l'accompagnement scolaire de 10.000 jeunes en difficulté.
- Depuis sa création en 1991 : accompagnement de 120.000 enfants et jeunes par 80.000 bénévoles.

BNP Paribas soutient l'action de l'AFEV à travers ses réseaux commerciaux et contribue à la création de nouvelles antennes.

I. LES OPÉRATIONS NATIONALES

7. Autres actions en faveur des zones sensibles

- Partenariats des banques avec les structures de microcrédit (ADIE...), ou d'accompagnement à la création d'entreprises (plateformes d'initiative locale du réseau FIR...)
- Dans les ZUP et les ZEP, les banques, en partenariat avec des associations, interviennent vis-à-vis de jeunes collégiens ou lycéens

Exemple : « Odyssée Jeunes » de BNP Paribas

I. LES OPÉRATIONS NATIONALES

7. « Le Grenelle de l'insertion »

- Espace d'expression et de propositions
- Annoncé le 2 octobre 2007 par le Président de la République et Martin HIRSCH

Initiatives prises par le secteur bancaire dans la droite ligne de cette concertation :

- les conventions AFPA / CFPB
- les opérations « Demandeurs d'emploi »
- l'activité de l'association InserFormaBanques

II. LES OPÉRATIONS DE PLACE

- 1- Formation-recrutement dans les métiers de la banque**
- 2- Focus sur deux de ces opérations :**
 - « *Demandeurs d'emploi 2009* »**
 - *L'opération menée avec InserFormaBanques***
- 3- Opérations de réorientation**



II. LES OPÉRATIONS DE PLACE

1- Formation-recrutement dans les métiers de la banque

Un schéma identique

- Une phase de préparation à l'insertion,
- Une phase de formation professionnelle,
- La collation de certifications professionnelles



II. LES OPÉRATIONS DE PLACE

1- Formation-recrutement dans les métiers de la banque

Le cadre : les conventions entre le CFPB et l'AFPA

En 2007, convention pour la formation de demandeurs d'emploi et/ou de travailleurs handicapés, au métier de télé conseillers.

En 2008, seconde convention pour la formation de télé conseillers et de chargés d'accueil bancaire.



II. LES OPÉRATIONS DE PLACE

1- Formation-recrutement dans les métiers de la banque

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
Nombre de groupes		36	21	57

II. LES OPÉRATIONS DE PLACE

1- Formation-recrutement dans les métiers de la banque

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 d'enseignes bancaires participantes	20 enseignes	12 enseignes	22 enseignes



II. LES OPÉRATIONS DE PLACE

1- Formation-recrutement dans les métiers de la banque

Les 57 groupes recensés

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

En 2010, des nouveaux métiers préparés

II. LES OPÉRATIONS DE PLACE

1- Formation-recrutement dans les métiers de la banque

Les personnes concernées

	TH	DE	Ensemble
Effectifs concernés	329	198	527

Des recrutements semblables aux recrutements traditionnels en matière d'égalité hommes/femmes

Plus tournés vers des populations plus âgées

Et surtout très nettement moins qualifiées



II. LES OPÉRATIONS DE PLACE

1- Formation-recrutement dans les métiers de la banque

Insertion des personnes formées	TH	DE	Ensemble
Taux des embauches « brut »	53 %	77 %	66 %
Taux des embauches « corrigé »	58 %	87 %	74 %

II. LES OPÉRATIONS DE PLACE

1- Formation-recrutement dans les métiers de la banque

Exemples d'actions de même nature

- **Groupes de demandeurs d'emploi réunis par la Société Générale à Paris (34 personnes) et à Lille (14 personnes)**
- **Opération CFPB / Adecco : formation de 12 travailleurs handicapés intérimaires au métier de chargé d'accueil bancaire**
- **Intégration de travailleurs handicapés dans des groupes de BTS Banque en contrats de professionnalisation ou d'apprentissage**

II. LES OPÉRATIONS DE PLACE

2- Focus sur deux opérations

a. « Demandeurs d'emploi 2009 »

Deux conventions,

- Pôle Emploi / AFB du 24 juillet 2009 pour le sourcing
- CFPB / AFPA à l'automne 2009 pour la formation

Son financement : AFPR et fonds mutualisés

*12 groupes organisés, 85 demandeurs d'emploi, dans 12 régions
avec la participation de 8 enseignes bancaires*

Taux de transformation en embauches définitives de 93 %.

II. LES OPÉRATIONS DE PLACE

2- Focus sur deux opérations

b. L'opération menée avec InserFormaBanques

Action commune CFDT Banque / Maison de l'Emploi de Lille

Processus de l'opération :

- Sensibilisation de jeunes
- Présélection de candidats par les banques
- Pré-qualification avec l'AFPA
- Contrat de professionnalisation avec le CFPB

- *62 jeunes ont participé aux réunions d'information*
- *8 postes offerts par 5 banques (+ 3 postes avec formation interne dans une autre banque)*
- *5 sur 8 embauchés*

II. LES OPÉRATIONS DE PLACE

3- Les opérations de réorientation :

Le « DU Passerelle »

- Création à Nancy, en 2003, d'une formation sanctionnée par un DU
- Formation suivie en même temps que le M 1 d'origine, et assortie d'un stage obligatoire en banque d'au moins un mois
- A la rentrée 2010 : 9 DU Passerelle

Taux d'intégration en Master Finance de l'ordre de 50 % sur 6 promotions

III. ACTIONS SPECIFIQUES EN FAVEUR DU RECRUTEMENT DE PERSONNES HANDICAPEES

- 1- Les actions en partenariat avec HandiFormaBanques***
- 2- Politiques et structures consacrées au handicap dans les entreprises bancaires***

III. ACTIONS SPECIFIQUES EN FAVEUR DU RECRUTEMENT DE PERSONNES HANDICAPEES

1. Les actions en partenariat avec HandiFormaBanques

- **Membres fondateurs d'HandiFormaBanques : des banques et le CFPB**
- **Rôle d'interface entre les réseaux associatifs, les candidats et les banques**

29 groupes de travailleurs handicapés, 78 % de niveau 4 ou inférieur au niveau 4

Taux de transformation en CDI de 58 %.



III. ACTIONS SPECIFIQUES EN FAVEUR DU RECRUTEMENT DE PERSONNE HANDICAPEES

2. Politiques et structures consacrées au handicap dans les entreprises bancaires

- **Missions Handicap / Accords d'entreprise**
- **Conventions et Partenariats**
- **Participation aux journées organisées par les associations spécialisées**
- **Participation systématique aux opérations HandiFormaBanques**

***Pour les collaborateurs, des journées de sensibilisation,
d'information et de formation au handicap***

III. ACTIONS SPECIFIQUES EN FAVEUR DU RECRUTEMENT DE PERSONNE HANDICAPEES

2. Politiques et structures consacrées au handicap dans les entreprises bancaires

Mais,

Niveau de formation initiale souvent faible et obstacles à « la révélation » du handicap

Faible nombre de candidatures, nombre important de démissions ou d'abandons, difficultés d'adaptation

Mais aussi des motifs de satisfaction : une télé conseillère est première au challenge national des télé conseillers...

CONCLUSION

- **Opérations nombreuses, diverses, innovantes et volontaristes, à tous niveaux. Politiques concertées et moyens significatifs.**
- **Les résultats quantitatifs les plus visibles restent limités.**
- **Deux obstacles : les difficultés de sourcing, le risque de discrimination.**
- **La dynamique Diversité est un « *levier de mobilisation* » et une vraie « *école de management* »**

Une inquiétude, la crise : risque de surseoir