

LES ÉTUDES DE L'OBSERVATOIRE ÉTUDE THÉMATIQUE

Décembre 2015

Diversité et recrutement dans la Banque

Apec

Pierre Lamblin - Directeur du département Etudes et Recherche Maïmouna Fossorier - Responsable du pôle Insertion Parcours et Métiers Caroline Legrand - Chargée d'études



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



Décembre 2015

Diversité et recrutement dans la Banque



Pierre Lamblin - Directeur du département Etudes et Recherche Maïmouna Fossorier - Responsable du pôle Insertion Parcours et Métiers Caroline Legrand - Chargée d'études





Avant-propos

Cette étude sur la diversité et le recrutement dans le secteur bancaire n'aurait pas pu être réalisée sans le soutien des structures suivantes : BNP Paribas, CACIB, Groupe BPCE, Groupe HSBC France, La Banque Postale, LCL, Société Générale. Aussi, nous les remercions pour la disponibilité qu'elles nous ont accordée tout au long de cette étude et leur participation à la construction d'une réflexion sur les bonnes pratiques mises en œuvre dans le secteur bancaire pour favoriser l'insertion professionnelle et le maintien en emploi des personnes issues de la diversité.

Depuis le milieu des années 2000, « la lutte contre la discrimination » et « la promotion de la diversité » se sont intensifiées dans les entreprises. Le champ des critères de discrimination est large et renvoie à de nombreux dispositifs dans lesquels les banques sont acteurs :

- le recrutement et l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap;
- le recrutement et l'insertion professionnelle des jeunes issus de quartiers prioritaires et/ou de milieux modestes ;
- le recrutement et l'insertion professionnelle des jeunes issus de minorités visibles ;
- le recrutement et l'insertion professionnelle des jeunes peu ou pas qualifiés ;
- le recrutement et l'insertion professionnelle des jeunes issus de filières à insertion difficile ;

- le recrutement et l'insertion professionnelle des séniors ;
- l'auto-entreprenariat;
- la promotion interne...

Législateurs, associations et entreprises se sont emparés de cette double problématique, avec comme conséquence attendue une meilleure intégration des personnes plus ou moins éloignées de l'emploi dans le monde du travail, notamment par le biais de leur recrutement en entreprise.

Dans le cadre de cette étude, le champ couvert a été réduit aux initiatives mises en place pour permettre l'accès ou le retour à l'emploi de jeunes non qualifiés ou faiblement diplômés, de jeunes issus de filières à insertion difficile, de jeunes issus de quartiers prioritaires ou de milieux modestes, de travailleurs handicapés et de séniors (Illustration 1).

Illustration 1 - Chronologie des principales mesures réglementaires concernant le sujet de la diversité

Personnes en situation de handicap

Jeunes

Jeunes issus de quartiers difficiles ou de milieux modestes

Jeunes peu ou pas diplômés

Jeunes issus de filières à insertion difficile

Lycées, collégiens...



En 2010, l'Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque avait déjà réalisé un état des lieux des initiatives favorisant l'insertion ou le retour à l'emploi de ces personnes qui en étaient tenues comme plus ou moins éloignées : « Diversité et recrutement dans la banque : les modes d'entrée et d'insertion innovants en milieu bancaire ». Les conclusions de cette étude mettaient en exergue plusieurs points, dont voici quelques extraits :

Illustration 2 - Extraits des principales conclusions de l'étude de 2010

« Les opérations [ou dispositifs] en faveur de la diversité apparaissent nombreuses, diverses, innovantes et volontaristes... Ces opérations découlent de politiques concertées auxquelles sont affectés d'importants moyens.

En contraste avec l'importance des moyens mis en œuvre, il peut apparaître que les résultats quantitatifs les plus visibles restent limités... 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 s'avère souvent problématique. Les jeunes (les séniors le cas échéant) les plus éloignés de l'emploi sont encore plus éloignés de l'emploi bancaire [notamment en raison de] l'insuffisance de leurs connaissances initiales... [Ces] carences sont susceptibles d'être réduites par des actions de formation appropriées. Mais celles-ci sont suffisamment longues... 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'entreprises. 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'âge, de genres, de quartiers, de nationalité d'origine ou de tout autre signe de diversité - tomberait sous le coup de la réglementation et de la surveillance attentive de la HALDE.

... Ce serait passer à côté de l'esprit et de 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 créaient une dynamique touchant à de multiples aspects de la gestion des RH et concernant tous les niveaux de la hiérarchie. »

Cinq ans après cette étude, alors que la problématique liée à la lutte contre la discrimination est toujours d'actualité, la nécessité de renouveler l'exercice s'est imposée aux acteurs du secteur bancaire. L'observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque a donc confié à l'Association pour l'emploi des cadres (Apec), la mission de dresser un état des lieux des pratiques destinées à favoriser la diversité dans le recrutement.

Plus précisément, trois objectifs sont attendus dans cette nouvelle étude :

- 1/ Recenser l'ensemble des pratiques visant à favoriser la diversité en matière de recrutement dans les entreprises du secteur bancaire (banques d'affaires, banques d'investissement, banques de détail, banques en ligne...), que ces initiatives découlent de dispositifs mis en place par l'état et les pouvoirs publics ou d'actions portées par le monde associatif, qu'elles soient initiées à un niveau régional ou national.
- 2/ Analyser la manière dont ces pratiques sont mises en œuvre dans les entreprises du secteur bancaire (éléments déclencheurs, difficultés de mise en œuvre, et bénéfices mesurés).
- 3/ Identifier, d'un point de vue plus large, les modes d'accompagnement des banques auprès des publics demandeurs contribuant à les aider à s'insérer sur le marché du travail au sein d'autres secteurs d'activité.

Afin de répondre aux objectifs de cette étude, une démarche en trois temps a été initiée :

- d'abord, une pré-identification des dispositifs en matière de recrutement et de diversité a été conduite, à travers une recherche documentaire sur Internet, les sites présentant toutefois le défaut de ne pas être actualisés systématiquement.
- ensuite, un questionnaire a été adressé aux banques interrogées. Certains éléments ont été renseignés de manière systématique : nombre de travailleurs en situation de handicap en 2014, taux de personnes en situation de handicap en 2014 et la liste des dispositifs dans lesquels étaient engagées les banques en 2014. D'autres informations ont été renseignées de manière plus inégale.
- enfin, 15 entretiens ont été réalisés en face-àface auprès des banques participantes. Tous les éléments n'ont pu être abordés de manière systématique: les politiques des banques en matière de recrutement et de diversité, les axes RH jugés prioritaires pour l'entreprise, les accords, chartes et labels signés par l'entreprise en matière de diversité et d'handicap, la description des dispositifs jugés les plus remarquables, avec parfois leur originalité et efficacité perçues, les actions que les banques pourraient mettre en place pour aller plus loin en matière de diversité et d'égalité des chances. Les citations recueillies sont présentées en italique dans des encadrés dans le présent rapport.

Compte-tenu des spécificités du terrain, les données recueillies n'ont de fait aucun caractère exhaustif. Ainsi, l'ensemble des dispositifs évoqués ci-dessus sont cités à titre illustratif, et les banques qui y sont associées sont mentionnées à titre d'exemple.



Sommaire

Avant-propos	5
Sommaire	9
Principaux enseignements	11
1. Le management de la diversité face aux problématiques	
de recrutement	13
1.1 La diversité en entreprise : une légitimité fondée sur un cadre juridique	13
1.2 Comment intégrer la diversité et l'égalité des chances dans les processus de recrutement ?	19
2. Les dispositifs en faveur des personnes handicapées,	
des séniors et des jeunes	27
2.1 Les caractéristiques des dispositifs	28
2.2 Dix dispositifs qualifiés de remarquables par les banques	32
3. Les conditions de réussite et les leviers pour aller plus	
loin en matière de diversité	43
3.1 Sensibiliser, former, impliquer tous les acteurs de l'entreprise	44
3.2 Travailler en amont du recrutement et après celui-ci	45
3.3 Rechercher des nouvelles collaborations probantes	46
3.4 Déployer des actions en continu et sur le long terme	46
Conclusion	49
Annexes	53



Principaux enseignements

Trouver des solutions à l'emploi des jeunes, des séniors, des personnes en situation de handicap est posé comme un enjeu de société majeur, notamment dans la perspective de résorber le chômage et de lutter contre les inégalités sociales. Les exigences légales liées à l'Obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH) et le contrat de génération sont des moyens d'impulser une dynamique favorable à la lutte contre ces inégalités.

Pourtant, leur recrutement s'avère délicat. Le profil jugé parfois « atypique » des personnes éloignées de l'emploi (notamment en raison d'un manque de qualification) et les politiques d'entreprise peu favorables au recrutement externe (ouvertures de postes plutôt rares, préférence donnée aux mobilités internes...) expliquent principalement cela.

Pour favoriser l'intégration professionnelle de personnes éloignées de l'emploi, un certain nombre de dispositifs existent. Les banques adhèrent à plusieurs d'entre eux, créant même parfois leurs propres dispositifs. Au final, l'étude a permis d'identifier 40 dispositifs ayant pour objectif une meilleure insertion professionnelle des personnes issues de la diversité.

Pour autant, ces dispositifs n'aboutissement pas toujours à des volumes significatifs d'embauches en CDI. Ils débouchent le plus souvent sur des contrats d'apprentissage, même si ceux-ci peuvent être perçus comme un point d'étape essentiel dans l'accès à un emploi plus durable.

Pour continuer à favoriser l'embauche et l'insertion professionnelle des personnes plus ou moins éloignées de l'emploi, plusieurs types de leviers sont considérés par les banques, à commencer par le maintien d'actions de sensibilisation au sein de l'entreprise. Par ailleurs, la nécessaire implication de toutes les strates de l'entreprise apparait comme un élément crucial pour agir en ce sens.

Enfin, les banques jugent comme fondamental d'agir en amont et en aval du processus de recrutement:

- en amont, il s'agit d'inciter des jeunes issus de la diversité à poursuivre leurs études dans l'enseignement supérieur et de repérer dans les établissements de formation des lycéens susceptibles de poursuivre leurs études.
- en aval, il s'agit de former ces personnes aux métiers de la banque spécifiquement, que ce soit avant de rentrer dans l'entreprise, ou plus tard afin d'assurer leur bonne intégration et leur évolution au sein de celle-ci.





- 1.1 La diversité en entreprise : une légitimité fondée sur un cadre juridique
- 1.2 Comment intégrer la diversité et l'égalité des chances dans les processus de recrutement ?

1. Le management de la diversité face aux problématiques de recrutement

1.1 La diversité en entreprise : une légitimité fondée sur un cadre juridique

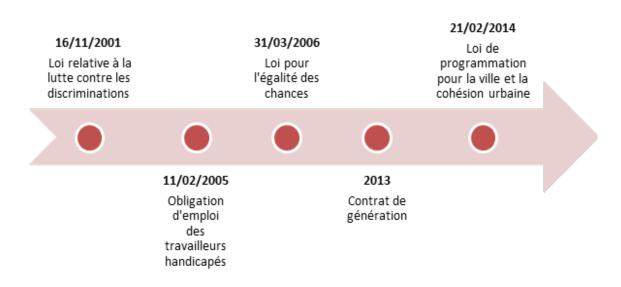
Si le droit français ne définit pas le concept de diversité, les entreprises l'appréhendent néanmoins par ce qui le compose, à savoir les différents critères de discrimination prohibés par la loi. La diversité est donc protéiforme et se définit en creux par rapport à la problématique de la non-discrimination.

Les deux premiers axes de l'étude, « handicap » et « séniors » sont fortement encadrés par la loi qui prévoit des sanctions lourdes en cas de non-respect. Le troisième axe, « jeunes », est quant à lui moins encadré par la loi. Plus récente dans les

préoccupations sociétales, il relève davantage d'accords et de la volonté des entreprises.

Depuis les années 2000, cinq lois majeures témoignent de l'institutionnalisation du sujet de la diversité (Illustration 3).

Illustration 3 - Chronologie des principales mesures réglementaires concernant le sujet de la diversité



1.1.1 Les lois de 2001 et de 2014 relatives aux critères de discrimination prohibés

Depuis 1982, les discriminations en matière d'emploi sont interdites et sanctionnées pénalement, un principe que rappelle la loi du 16 janvier 2001 relative à la lutte contre les discriminations. Cette dernière énonce clairement que : « Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat ». Donnant aux organisations syndicales ou aux associations la possibilité d'agir en justice dans le cas de nonrespect de la loi, elle précise le champ des discriminations possibles. Actuellement, il s'agit de : l'origine, le sexe, les mœurs, l'orientation ou l'identité sexuelle, l'âge, la situation de famille ou la grossesse, les caractéristiques génétiques, l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, les opinions politiques, les activités syndicales ou mutualistes, les convictions religieuses, l'apparence physique, le nom de famille, le lieu de résidence¹, l'état de santé ou le handicap. Aujourd'hui, c'est au Défenseur des droits que revient la charge de veiller au bon respect des lois en matière de discrimination. Cette autorité constitutionnelle indépendante a en effet repris en 2011 les missions jusque-là exercées par la Halde (La Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité) qui avait été créée en 2004.

¹Ce dernier élément a été rajouté avec la promulgation de la Loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine (février 2014).

1.1.2 L'obligation d'emploi en faveur des travailleurs handicapés (OETH) de 2005 : des difficultés certaines à atteindre les quotas imposés

Prolongeant une loi de 1987, la loi 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des chances, la participation à la citoyenneté des personnes handicapées encadre actuellement les conditions de présence des handicapés dans le monde du travail². Elle est accompagnée de la circulaire DGEFP n°2006/06 du 22 février 2006 relative à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés, mutilés de guerre et assimilés du secteur privé et du secteur public à caractère industriel et commercial. Cette loi oblige tout employeur du secteur privé et tout établissement public à caractère industriel et commercial comprenant au moins 20 salariés, à employer dans une proportion de 6 % de son effectif salarié, des travailleurs handicapés³, sous peine de sanctions financières.

Différents moyens sont prévus pour pouvoir atteindre ces quotas : une contribution financière versée à l'Agefiph, via la signature d'accord de branche, de groupe ou d'établissement prévoyant la mise en œuvre d'un programme annuel ou pluriannuel en faveur des travailleurs handicapés et comportant obligatoirement un plan d'embauche, via la signature de contrats avec des entreprises du secteur adapté et protégé. En complément de ces alternatives, les entreprises peuvent inciter leurs salariés atteints de maladies chroniques et invalidantes à se faire reconnaître comme travailleurs handicapés.

« On agit certes sur l'emploi direct, mais aussi sur l'emploi indirect... Dans le cadre de notre mission, notre rôle consiste non seulement à identifier des personnes en situation de handicap correspondant aux besoins que nous recherchons (emploi direct) mais c'est aussi de développer le nombre de reconnaissances de personnes en situation de handicap au sein de l'entreprise. C'est pour nous un levier majeur pour développer notre taux d'emploi global. Pour cela, on accompagne nos collaborateurs en situation de difficulté pour les amener à faire reconnaître leur situation de handicap, d'où de nombreuses actions de sensibilisation. »

Dans les banques, les taux globaux oscillent entre 2,6 % et 5,9 %. Ces différences peuvent s'expliquer par le facteur « âge ». En effet, avec l'allongement de la durée de vie au travail, les salariés sont de plus en plus exposés à des risques de handicap au fur et à mesure qu'ils prennent de l'âge. Les reconnaissances de handicap qui en découlent peuvent donc contribuer à rehausser le taux de personnes en situation de handicap. Inversement, ce taux peut diminuer dès lors que l'entreprise connaît une vague massive de départs à la retraite.

Cela explique l'hétérogénéité des taux d'une banque à l'autre. Tout l'enjeu des banques actuellement est de contribuer à rehausser leur taux d'emploi des travailleurs handicapés, et c'est donc autour de cet objectif qu'elles concentrent une grande partie de leurs dispositifs.

² Source: http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques,89/les-fiches-pratiques-du-droit-du,91/travailleurs-handicapes,1976/l-obligation-d-emploi-en-faveur,12746.html

³ Par ailleurs, concernant leur situation face au chômage, on sait que pour 2013, 56 % d'entre eux sont des chômeurs de longue durée (contre 42,2 % pour les chômeurs tout public) dont 33% sont des chômeurs de très longue durée (contre 22 % pour les chômeurs tout public) – Source Pôle Emploi.

1.1.3 La loi de 2006 sur l'égalité des chances : une opportunité complexe à mettre en œuvre

Parallèlement aux obligations légales en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap, et des principes de non-discrimination, d'autres lois existent dans le paysage français. Deux d'entre elles concernent les jeunes issus de quartiers aujourd'hui dits prioritaires, une population autour de laquelle les banques concentrent également une partie de leurs actions.

Proposée par Jean-Louis Borloo, la loi sur l'égalité des chances instaure diverses mesures relatives à l'éducation et l'insertion des jeunes. Elle est pensée comme une réponse aux révoltes sociales qui se sont déroulées dans les banlieues françaises en 2005. Cette loi a abouti à la création de l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances, dont la finalité attendue est une meilleure intégration des personnes immigrées ou des populations issues de l'immigration. Dans la continuité de cette loi, un accord national interprofessionnel

(ANI) relatif à la diversité dans l'entreprise a été signé en octobre 2006. La référence à la dimension sociale et culturelle de la diversité y est claire mais n'indique pas comment agir en faveur de la diversité sans contrevenir à la loi (égalité de traitement et interdiction par la CNIL de constituer des fichiers de gestion de ressources humaines sur des critères prohibés par la loi).

En février 2014 a été signée la loi de programmation pour la cohésion urbaine. Celle-ci ouvre la voie à un cas possible de discrimination positive comme en témoigne l'article L.1133-5 du code du travail qui prévoit que « Les mesures prises en faveur des personnes résidant dans certaines zones géographiques et visant à favoriser l'égalité de traitement ne constituent pas une discrimination. »

1.1.4 Le contrat de génération : des enjeux variables d'une banque à une autre

Promesse de campagne de François Hollande pour lutter contre le chômage des jeunes et des séniors, le contrat de génération est entré en vigueur le 18 mars 2013. Désormais inscrit dans le Code du travail (articles L5121-6 à L5121-21; articles R5121-26 à R5121-55), il vise à favoriser le maintien en emploi des séniors⁴, l'insertion durable des jeunes dans l'emploi ainsi que la transmission des compétences. L'État ne définit pas ce qu'est un « jeune » ou un « sénior », les limites d'âge étant laissées à l'appréciation de chaque entreprise. Aussi, certaines banques considèrent comme « jeune », tout individu de moins de 26 ans, alors que d'autres parlent des jeunes de moins de 30 ans. Concernant l'entrée en « séniorité », elle est fixée chez certaines banques à 45 ans, pour d'autres, elle commence à

Dans le secteur bancaire, quatre salariés sur dix ont plus de 45 ans (Illustration 4) et un tiers a plus de 50 ans⁵. Aussi, nombreuses sont les banques à indiquer avoir déjà beaucoup de séniors parmi leur effectif, ce qui justifie à leurs yeux qu'elles ne ressentent pas le besoin d'en recruter un nombre significatif, même si elles y sont contraintes sous peine d'être pénalisées à hauteur de 1% de leur masse salariale. Ceci a un impact direct sur l'implication des banques dans les dispositifs dédiés aux séniors dans la mesure où pour les banques interrogées, les véritables défis sont le maintien en emploi des séniors et la transmission des compétences, et ce dans un contexte où de forts départs à la retraite sont attendus ces prochaines années au sein de leur structure. Par conséquent, leurs recrutements visent aussi davantage les jeunes. Ainsi, l'âge moyen à l'embauche se situe dans ce domaine d'activité autour de 30 ans, près de 58% des personnes embauchées en 2014 étant par ailleurs âgés de moins de 30 ans6.

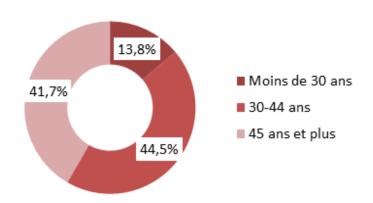
⁴ Par deux fois depuis 2005, la question de l'emploi des séniors s'est imposée comme une problématique centrale. Un ANI sur l'emploi des séniors a ainsi été signé en 2005, avec comme objectif le relèvement du taux d'emploi des séniors. La loi de financement du 17 déc. 2008 sur la Sécurité Sociale a rendu par ailleurs obligatoire l'instauration de plans ou accords séniors dans les entreprises de plus de 50 salariés.

⁵http://www.observatoire-metiers-banque.fr/mediaServe/20131128_atelier_prospectif_emploi_secteur_bancaire.pdf?ixh=2658412528404529219

⁶ Rapport emploi 2015 – AFB

« Certes, on a des engagements de recrutement dans notre contrat de génération, mais finalement, la véritable problématique sur les séniors, c'est que ça sert à rien d'en recruter si on ne maintient pas les séniors en emploi, si on ne les accompagne pas dans leur projet de fin de carrière, et si on n'assure pas le transfert de compétences vers les jeunes générations. Donc certes on recrute et on va continuer à en recruter, mais notre objectif principal n'est pas là. »

Illustration 4 - Structure par âge des salariés dans le secteur bancaire



Source: AFB, Rapport emploi Données statistiques au 31/12/2014, 2015

1.1.5 Des accords et des chartes autour de la diversité dans toutes les banques

Dans la suite des dispositions légales évoquées cidessus, plusieurs ANI, accords groupes et accords entreprises ont été signés. Comme évoqué précédemment, l'accord national interprofessionnel sur la diversité signé par les partenaires sociaux le 12 octobre 2006 vise « à garantir la non-discrimination et l'égalité de traitement » dans l'entreprise. Depuis 2008, il ambitionne aussi de « promouvoir l'égalité de traitement et des chances » par la mobilisation des acteurs de l'entreprise.

Un accord de branche a par ailleurs été signé par l'AFB en 2009 (Accord conclu en application du titre III-B de l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008 et de la loi du 25 juin 2008 portant

modernisation du marché du travail). Celui-ci formalise les engagements de la profession envers les jeunes en difficulté et tout spécialement ceux en situation de handicap. Pour répondre aux contraintes fixées par la loi, les banques se sont elles aussi engagées à conclure différents types d'accords (Illustration 5). En parallèle, elles sont toutes signataires de chartes afférentes à la diversité, et l'une d'entre elle a obtenu le Label Diversité⁷.

⁷ La Charte de la diversité a été initiée en 2004 par Y. Sabeg et C. Bébéar. Elle engage moralement les entreprises signataires (3373 au 1/03/2013) à garantir la promotion et le respect de la diversité dans leurs effectifs. Un Label Diversité existe également. Conçu sous l'égide de l'État et avec l'appui de l'ANDRH, il représente la reconnaissance officielle par l'État, de pratiques efficaces de promotion de la diversité et des résultats obtenus par les entreprises, vérifiés à la suite d'audits.



Illustration 5 - Accords, chartes et labels signés par les banques interrogées

Banque	Année	Contenu des accords	Charte et/ou label
BNP Paribas	2012	Handicap (embauche, maintien dans l'emploi, sensibilisation des salariés, recours au secteur protégé et adapté).	Charte de la diversité
	2013	Contrat de génération (engagement en faveur de la formation, et de l'insertion durable des jeunes, objectif d'égalité professionnelle et de lutte contre les discriminations, engagement en faveur de l'emploi des salariés âgés, transmission des savoirs et des compétences).	(2004) ; Label (2012).
Groupe BPCE	2014	3 accords handicap (recrutement, développement des niveaux de qua- lification, maintien dans l'emploi, recours au secteur protégé et adap- té, sensibilisation) ont été signés dans chacun des périmètres suivants : la branche Caisse d'Épargne, la branche Banque Populaire et Natixis.	Charte de la diversité (2010).
	2015	Un accord GPEC a été négocié au niveau groupe. Dans cet accord, un chapitre est consacré à l'égalité professionnelle et un autre au contrat génération Groupe. Chaque entreprise du groupe est couverte par son propre accord égalité professionnelle, ou à défaut par un plan d'action.	
	2015	Diversité : certaines entreprises du Groupe BPCE ont signé un accord sur la diversité : Caisse d'Épargne Bretagne Pays de la Loire, Caisse d'Épargne Loire-Centre.	
CASA (Cacib, LCL)	2013	Contrat de génération (mesures relatives à l'insertion des jeunes dans l'entreprise, à l'emploi des séniors dans l'entreprise, à la transmission des compétences en faveur des jeunes, à la prise en compte de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, à l'égalité d'accès à l'emploi, aux modalités d'accès à la formation des jeunes, des séniors, et des référents).	Charte de la diversité (2008)
	2014	Handicap (recrutement, maintien dans l'emploi, recours au secteur adapté et protégé, sensibilisation).	
HSBC France	2013	Contrat de génération (entrée et insertion durable des jeunes dans l'entreprise, emploi et maintien des séniors dans l'entreprise, transmission des savoirs par un tuteur).	Charte de la diversité (2004)
	2014	Handicap (recrutement, maintien dans l'emploi, recours au secteur adapté et protégé, aide à la vie quotidienne des salariés handicapés).	
La Banque 2013 Diversité, égalité Postale		Diversité, égalité professionnelle, contrat de génération.	Charte de la diversité
	2014	Handicap (recrutement, sensibilisation, maintien dans l'emploi, mesures individuelles, recours au secteur adapté).	(2013)
Société Générale	2013	Accord sur l'évolution des métiers, des compétences et de l'emploi qui comporte notamment un chapitre «Accompagner les salariés et développer leurs compétences tout au long de la vie professionnelle» intégrant les mesures à destination des jeunes et des séniors : le contrat de génération.	Charte de la diversité (2004)
	2014	Handicap (recrutement, maintien dans l'emploi, formation, sensibilisation, recours au secteur adapté et protégé).	

1.2 Comment intégrer la diversité et l'égalité des chances dans les processus de recrutement ?

Cette section analyse les différents moyens utilisés par les banques pour faciliter l'insertion de publics issus de la diversité au sein de leur structure. Elle met aussi en exergue les principaux freins auxquels elles sont confrontées dans ces démarches.

1.2.1 De la diffusion multicanale des offres d'emploi à la sélection des candidats

Un sourcing ouvert couplé à un sourcing ciblé

Les données recueillies auprès des banques montrent d'ailleurs qu'elles communiquent largement sur leurs postes à pourvoir, en recourant notamment à des services payants, ce qui leur permet de relayer leurs offres sur une multitude de jobboards. Certains de ces jobboards sont généralistes, d'autres sont destinés à des publics plus restreints. Ceci représente un levier majeur pour attirer des candidats issus de la diversité.

« On est aussi sur Multiposting, c'est un acteur qui nous permet de publier nos offres simultanément sur une multitude de canaux. Le coût que l'on paie dans notre service ne couvre ici que le volet handicap, même si notre banque a un abonnement de l'ordre de 10 000 euros qui couvre une multitude de supports comme Monster, etc. c'est-à-dire des acteurs qui ne sont pas spécialisés handicap. De mon côté, j'ai payé 2 900 euros pour multi-diffuser sur des acteurs spécialisés. ... C'est un relai à la diffusion d'offres. »

Dans la même logique, elles participent à des salons pour communiquer de manière étendue (large public) ou ciblée (public spécifique) sur le type de postes qu'elles ont à pourvoir. Ceci témoigne de leur besoin de diffuser leurs offres sur tous les supports possibles. La difficulté de trouver le candidat idoine issu de la diversité pousse les banques à confier à des spécialistes le sourcing de candidats. La mobilisation de cabinets de recrutements spécialisés (handicap, diversité) est aussi une autre façon pour elles de rechercher de manière plus ciblée des candidats issus de la diversité. En parallèle, elles restent ouvertes à l'examen de candidatures spontanées tout en veillant à ne pas limiter la diffusion de leurs offres à leur propre site interne.

« On utilise des cabinets de sourcing dédiés, et on opère des actions de médiatisation nationale pour les postes à pourvoir, et pour tous types de postes. Après, les candidatures sont plus ou moins pertinentes. Parallèlement, on reçoit des candidatures spontanées. »

Un traitement égalitaire des candidatures...

Le management de la diversité implique de favoriser l'égalité des chances et de lutter contre la discrimination en matière d'embauche. Le souci de traiter toutes les candidatures sur un pied d'égalité, et donc de sélectionner des candidats sans recourir à de la discrimination, est clairement affiché par les recruteurs. « Lorsqu'on recrute, on considère toutes les candidatures sur un pied d'égalité, en fonction du niveau de compétences. C'est vraiment notre façon de travailler, les gestionnaires de recrutement travaillent dans cet esprit-là. C'est-à-dire qu'on va être partenaire d'écoles et d'universités, on va recevoir des candidatures de ces établissements-là, sachant qu'on leur aura diffusé nos offres en amont, mais qu'en même temps, on aura aussi diffusé ces offres sur d'autres canaux... Mais ensuite toutes les candidatures reçues seront vraiment examinées sur un pied d'égalité. Au niveau du traitement, une candidature en vaut une autre. »

Pour prévenir tout risque de discrimination en matière de recrutement, deux types de dispositifs ont été initiés et testés dans les entreprises.

Le dispositif de CV anonyme a été impulsé par le Commissaire à la diversité et à l'égalité des chances, Yazid Sabeg. Il vise à gommer du CV toute information permettant d'identifier le postulant. Seules devaient subsister les compétences et expériences professionnelles. Les modalités pratiques de ce dispositif et les sanctions encourues en cas de non-respect de l'anonymat des CV, devaient être fixées dans un décret d'application qui n'a jamais été promulgué, ce qui peut expliquer qu'il n'ait été testé et/ou déployé que dans un nombre restreint d'entreprises⁸. Parmi les entreprises du secteur bancaire interrogées, seule une l'a expérimenté. Aujourd'hui, le développement du CV anonyme est clairement compromis depuis l'annonce du Ministre du travail de ne pas généraliser ce dispositif, jugé inefficace et coûteux par le groupe de travail présidé par Jean-Christophe Sciberras.

L'autre méthode de recrutement pouvant être utilisée par les entreprises pour prévenir des discriminations, est le « recrutement sans CV ». Ce processus débute par des campagnes de communication destinées à attirer les candidats qui se rendent ensuite sur une page Internet pour remplir un questionnaire. Sur cette plateforme, sont notamment testés, selon des critères définis par les entreprises, leur raisonnement numérique, leur logique, leur compréhension écrite... Deux banques interrogées ont testé ce dispositif. Pour l'une d'entre elle, près de 70 embauches ont été conclues en 2012 par ce biais, chacune des banques régionales ayant associées Pôle emploi à leur démarche pour utiliser la méthode de recrutement par simulation (MRS ou méthode des habilités). Si les banques sont peu nombreuses à utiliser cet outil, c'est également le cas pour de nombreuses entreprises qui mettent en avant la complexité de la mise en place de tels outils⁹.

... mais une limite des RH à maitriser l'ensemble du processus de recrutement

L'insertion des personnes plus ou moins éloignées de l'emploi peut se heurter au processus de recrutement propre à toutes entreprises. Ce processus fait intervenir à la fois des responsables de ressources humaines (ou responsables de recrutement) et des managers, ces derniers étant le plus souvent les décisionnaires dans le recrutement in fine. Soucieux de ne prendre aucun risque dans leurs recrutements, ceux-ci peuvent avoir tendance à rechercher des profils semblables à ceux qui existent déjà dans leur équipe. Pour les sensibiliser aux enjeux de la diversité mais aussi aux obligations légales qui y sont liées, les responsables de la diversité multiplient les démarches auprès des managers.

⁸ Selon l'Apec, seules 5 % des entreprises et 15 % des intermédiaires du recrutement ont testé ce dispositif dans leurs pratiques de recrutement. Apec, « Recruter un cadre : entre sélection et risque de discrimination », 2013.

⁹ A ce jour, seules 12 % des entreprises, tous secteurs confondus, utilisent cette pratique. Cf. RégionsJob, « Méthode de recrutement. La grande enquête, février 2015 ». Concernant le recrutement de cadres, seules 9% des entreprises et 19 % des intermédiaires du recrutement ont déjà eu recours à ce dispositif. Cf. Apec « Recruter un cadre : entre sélection et risque de discrimination », 2013.

Freins:

« Nous sommes très vigilants à ce qu'il n'y ait pas de discrimination sur les CV envoyés que ce soit sur les noms, les diplômes. Ce qu'on demande, c'est un niveau de diplôme. Donc les RH ne vont pas trier sur les écoles, les âges, le sexe. Il n'y a pas de discrimination positive non plus. On recrute des personnes compétentes. Mais après c'est comme partout, un manager pourra très bien vous dire que la personne ne parle pas suffisamment l'anglais alors que le fond du problème c'est qu'il n'a pas le diplôme de Centrale ou Polytechnique... Donc, nous, on ne peut pas tout garantir. On va faire en sorte que le manager reçoive le CV et la personne, mais après c'est au manager qu'appartient la décision finale. C'est là qu'on arrive à une limite dans l'exercice. »

« Les managers sont le reflet de la société française. Certains ne feront pas de différence, d'autres auront un blocage parce que le CV leur est proposé par notre mission handicap, ou bien parce que la personne aura mentionné sur son CV qu'elle est en situation de handicap. Après c'est très difficile de briser leurs idées reçues. Ça demande du temps. C'est pour ça qu'on accompagne nos managers et qu'on propose dans notre catalogue une formation d'une demi-journée. »

Solutions types : formation, accompagnement, sensibilisation des managers mais également à tous les niveaux de l'entreprise

« Et là, il va y avoir un travail de formation, d'accompagnement du manager, car pour lui, ce n'est pas intuitif. Nous lui disons « peut être que cette personne va devoir s'absenter » et donc lui se demande « Oui, mais combien de temps... Et si ça se trouve, elle va me claquer dans les doigts... ». À ce niveau-là, il y a une peur c'est évident. Mais ça, ce n'est pas le handicap, la cause. Ça serait à la limite une femme à mi-temps [ce serait la même chose]. Ce n'est vraiment pas la dimension du handicap qui freine. C'est la dimension du temps de travail. C'est la relation présence / performance... [les managers] se disent que « quelques heures en moins et mon service explose. »

« La diversité est un chantier transverse. On a une équipe dédiée à ce sujet, et l'on doit faire en sorte que ce sujet soit le sujet de tous au sein de la direction RH et de l'entreprise. D'où une sensibilisation des acteurs RH quels qu'ils soient : on intervient dans des réunions d'équipe, on propose des formations, on fait des actions de sensibilisation sur ces sujets. Mon rôle et celui de mon équipe, c'est donc d'aller voir les acteurs RH pour leur rappeler les engagements signés, leurs signifier les besoins pour sensibiliser les managers, et pour réfléchir à comment diffuser les messages... »

- « Nous avons aussi participé à des études sur le sujet comme celle réalisée sur les stéréotypes liés aux origines, ce qui nous a permis de mettre en avant certains points lors de notre restitution au niveau du siège social. Nos collaborateurs avaient entre autres été questionnés sur ce sujet. »
- « Dans le cadre d'un des partenariats que nous avons conclu avec une école de commerce, nous sommes intervenus sur le thème de la diversité et de l'égalité des chances. On a monté une journée avec un ensemble d'activités ludiques. Plus de 500 étudiants y ont participé. Pour ma part, j'ai animé un Pictionnary où les participants avaient à dessiner un chinois, une hôtesse de l'air, etc... tout cela pour montrer combien les gens avaient des stéréotypes, et l'on essayait ensuite de réfléchir sur l'impact de ces stéréotypes et la nécessité de les déconstruire. »

1.2.2 La diversité face aux problématiques du marché et de besoins des entreprises

On ne peut appréhender le volume de recrutements de personnes connaissant des difficultés d'insertion sans considérer les tendances et besoins de recrutement dans le secteur bancaire. Aussi, cette section vise à analyser l'attitude des banques en matière de recrutement et leurs perspectives d'embauches. Elle précise le type de compétences recherchées dans ce secteur pour mesurer leur adéquation ou non avec les profils présentés par les personnes qui illustrent la diversité. Parallèlement, l'attractivité du secteur de la banque est aussi questionnée pour voir ce qui est susceptible de séduire ou pas les personnes en difficulté d'insertion. Au final, tous ces éléments détaillés ici, contribuent à comprendre pourquoi ces personnes éloignées du marché de l'emploi peuvent peiner, plus que d'autres, à intégrer le secteur bancaire.

Des besoins de recrutement en diminution couplés à un déficit d'attractivité côté candidats

Plusieurs banques ont évoqué le fait qu'elles avaient actuellement de faibles besoins de recrutement. Suite aux deux dernières crises, certaines banques ont procédé à des réorganisations internes, donnant la priorité aux mobilités internes plutôt qu'aux recrutements externes.

Ce n'est que depuis quelques années que les banques recommencent à embaucher. Ainsi la Fédération Bancaire Française (FBF) fait état de 35 000 recrutements en 2014, contre 31 000 en 2013, même si une contraction des effectifs a été relevée au cours de la même période (-0,9%), principalement en raison de départs à la retraite.

Freins:

« Depuis 2014, nos recrutements en externe sont rares... Parallèlement, au sein même de notre banque, on favorise de manière prégnante la mobilité et la professionnalisation de nos collaborateurs plutôt que le recrutement externe. Donc, quand on veut faire un recrutement externe, on passe par un comité de carrière, et les postes ne sont ouverts à l'externe que s'ils sont validés en amont par le président luimême. »

« La volumétrie des recrutements dans la banque a été considérablement restreinte. Quand on a fixé nos objectifs de recrutements en 2012, c'était une période où on pouvait embaucher jusqu'à 4 000 personnes par an. Aujourd'hui c'est moins de 2 000, avec un niveau d'études qui a augmenté, plus une priorité donnée aux réinsertions internes car la banque est en réorganisation. »

Malgré des besoins faibles, les banques font régulièrement face à des difficultés de recrutement pour certains types de métiers. En l'occurrence, c'est le métier de commercial qui est à leurs yeux, le plus compliqué à pourvoir. Face à une clientèle de plus en plus informée et exigeante, elles n'ont d'autres solutions que de chercher à optimiser leur relation client en Business to Business ou en Business to Consumer¹o. Or, ce métier peine à attirer les jeunes quels qu'ils soient, ceux-ci se tournant davantage vers des fonctions supports comme l'informatique, et les métiers du digital, métiers qui eux aussi sont très recherchés dans ce secteur.

Ce phénomène est renforcé par un déficit d'image du secteur bancaire. Même si, selon les chiffres de la FBF, le secteur bancaire demeure l'un des premiers employeurs de France, représentant 2,3 % de l'emploi salarié en France¹¹, il n'en reste pas moins qu'aucune banque ne figure parmi le top-20 des très grandes entreprises les plus attractives en France selon les salariés¹². Les différentes crises qui ont touché ce domaine d'activité ont d'ailleurs pénalisé l'image de ce secteur, donnant l'impression d'un domaine moins sécurisant qu'auparavant. Les jeunes en difficulté d'insertion pensent que ce secteur est peut-être trop élitiste pour eux. Parallè-

¹⁰ Sur ce dernier point, voir le référentiel des Métiers du secteur de la banque, Apec, 2012.

 $^{^{11}\} http://www.afb.fr/Web/Internet/InterMain.nsf/DocumentsByIDWeb/9Y6F3U?OpenDocument&logIvI=67JHSB$

¹² http://www.greatplacetowork.fr/meilleures-entreprises/best-workplaces-france

lement, ils n'imaginent pas le spectre des métiers qu'il est possible d'y exercer. C'est d'ailleurs pour renforcer l'attractivité de ce domaine d'activité, que l'Observatoire des métiers de la Banque a réalisé en partenariat avec l'ONISEP un guide intitulé « Pourquoi pas moi ? Les métiers de la banque »¹³ , et dans lesquels des personnes incarnant la diversité témoignent de leur insertion dans ce domaine d'activité.

Freins:

« On a une très forte concurrence sur le développement commercial. Les jeunes aujourd'hui se tournent plus vers des métiers liés au marketing, au digital, à la communication. »

« Il y a l'image de la banque un peu plan-plan, costume cravate et compagnie, et les jeunes diplômés vont peut-être avoir plus envie d'aller chez l'Oréal que de venir dans notre secteur. »

Solutions types: digitalisation, partenariats avec l'enseignement supérieur

« On va plus vers une stratégie de digitalisation donc ça peut participer à attirer des candidats. »

« Un des enjeux des partenariats que nous avons établis avec les écoles et les universités, c'est le recrutement. Et le recrutement, c'est celui de stagiaires et d'alternants qui seront nos futurs viviers et pourquoi pas nos futurs salariés. »

Une inadéquation entre les profils recherchés et les profils des personnes en difficulté d'insertion

Les banques font aussi part d'une exigence souvent élevée quant aux niveaux de formation et d'expérience souhaités. En 2014, 45,8% des personnes embauchées dans ce secteur étaient titulaires d'un diplôme de niveau Bac +4 ou plus¹⁴. La finance d'investissement et la gestion de portefeuilles sont particulièrement concernées. Par ailleurs, le renforcement des réglementations dans le secteur bancaire incite de plus en plus les banques à embaucher des profils de plus en plus qualifiés notamment dans les métiers ayant des visées d'optimisation des processus et de gains de productivité¹⁵. Ceci peut amener les banques à prioriser parfois les candidatures de séniors et à ressentir une véritable « guerre des talents » concernant certains postes. Ce besoin de haut niveau de qualification ne signifie pas pour autant que les banques se désintéressent des profils de type Bac +2 / Bac +3 : les juristes, les techniciens des opérations bancaires, ou encore les commerciaux dans la banque de détail (chargé d'affaires, conseiller patrimonial...)

peuvent intégrer le secteur bancaire via ce type de diplôme. Pour autant, l'accès à ces métiers reste difficile pour certaines cibles du fait même d'un manque de qualification initiale.

Le cas des personnes en situation de handicap

Ces personnes ne poursuivent que rarement un parcours long dans le supérieur¹⁶. Pour autant, les chiffres du Ministère de l'enseignement et de la recherche font état d'une nette progression du nombre de personnes en situation de handicap inscrites dans des établissements relevant de sa tutelle¹⁷ (Illustration 6). Cette hausse (de l'ordre de 14 % depuis 2005) est le résultat de la loi de 2005, mais aussi de la signature de deux Chartes Universités et Handicap (en 2007 et 2012). Elle pourrait contribuer, à terme, à rehausser le niveau de formation des personnes en situation de handicap, et à faire en sorte qu'à leur sortie du supérieur, leurs compétences concordent davantage avec celles attendues dans le monde de l'entreprise. Encore aujourd'hui, les étudiants en situation de handicap sont d'autant plus pénalisés qu'ils évoluent le plus souvent dans des filières littéraires, et seuls une

¹³ Publication 2014: http://www.observatoire-metiers-banque.fr/f/etudes/sf/plus/s/pourquoi-pas-moi-la-banque-onisep-2014

¹⁴ Rapport Emploi 2015, Données statistiques au 31/12/2014, Association Française des Banques.

¹⁵ Le référentiel des métiers du secteur de la banque (Apec, AFB 2012) cite par exemple le cas des commerciaux à qui l'on va demander d'être de plus en plus opérationnels et ce sur des sujets transverses : banques, assurances, aspects juridiques, fiscaux et réglementaires.

¹⁶ https://www.sup.adc.education.fr/handiu stat/hdrec.htm

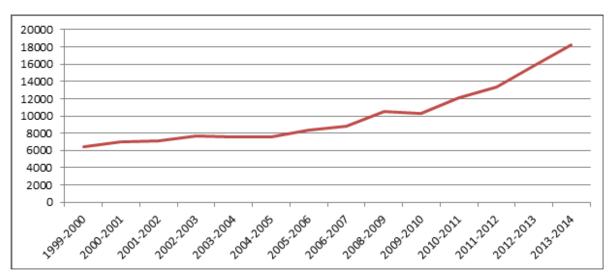
¹⁷ http://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eesr/8/EESR8_ES_24-les_etudiants_handicapes_dans_I_enseignement_superieur.php



minorité d'entre eux (23 %) parvient à atteindre le niveau de master (contre 40 % pour les autres étudiants). En d'autres termes, malgré une insertion facilitée dans le supérieur, leur formation s'avère peu en phase avec les besoins actuels exprimés par les recruteurs.

Ceci explique par conséquent la difficulté actuelle qu'ont les banques d'atteindre ou de se rapprocher de leur objectif de 6 % autrement qu'en recourant au secteur protégé et adapté et / ou à l'auto-déclaration de leurs salariés actuels.

Illustration 6 - Progression du nombre d'étudiants handicapés inscrits à l'Université



Source : L'État de l'enseignement supérieur et de la recherche en France, Ministère de l'Education nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, 2015.

Le cas des jeunes issus de quartiers prioritaires

Les personnes jeunes issues de quartiers prioritaires sont confrontées à la même problématique. Leur parcours scolaire s'avère relativement chaotique (avec des périodes d'interruption répétées et précoces) et peu en adéquation avec le type de profils recherchés par la banque. Ainsi, seuls 27% des élèves poursuivant leurs études au-delà de la 3ème, font le choix d'une 1ère générale (S, ES, L) contre 40% pour les collégiens ne résidant pas dans les ZUS¹⁸. Évoluant dans des environnements familiaux déjà éloignés de l'emploi (avec des mères et/ou des pères qui ne travaillent pas), ces jeunes envisagent peu fréquemment de poursuivre leurs études dans le supérieur. Ce manque de projection est renforcé par le fait qu'ils ne se sentent pas forcément aptes à intégrer des universités ou des écoles et qu'ils n'ont pas toujours une image positive d'eux-mêmes. Aussi, leur insertion dans la vie professionnelle est complexe (Illustration 7): 16 % des jeunes actifs résidant dans des ZUS sont au chômage, soit le double de jeunes résidant dans des unités urbaines englobantes hors ZUS¹9. Notons que, suite aux décrets du 30 décembre 2014, la nouvelle géographie d'intervention de la politique de la ville concerne 1 300 quartiers, contre 2 600 auparavant afin de concentrer les efforts sur les quartiers les plus pauvres.

¹⁸ Source: Observatoire national des Zones Urbaines Sensibles – rapport 2014

¹⁹ Sont considérés ici les quartiers hors ZUS des unités urbaines comportant des ZUS.

Illustration 7 - Situation des jeunes âgés de 15 à 24 ans par rapport à l'emploi selon leur lieu de résidence en 2013

	Zones Urbaines Sensibles (ZUS)	Unités urbaines englobantes, hors ZUS	France métropolitaine
Taux d'activité	38.1%	36.1%	37-3%
- Actifs	22.1%	27.9%	28.4%
- Chômeurs	16.0%	8.2%	8.9%
Taux d'inactivité	61.9%	63.9%	62.7%
- En études ou en formation	50.1%	57.9%	56.6%
- Autres	11.8%	6.0%	6.1%

Source: Observatoire national des zones urbaines sensibles, Rapport 2014 (parution 2015).

À noter que ce chiffre contraste avec celui énoncé en 2009 par la DARES. Dans son enquête Emploi et chômage des 15-29 ans, la DARES faisait état de 30% des jeunes actifs issus des ZUS au chômage. La différence de périmètre étudié (15-24 ans pour l'Observatoire des zones urbaines sensibles vs. 15-29 ans pour l'enquête de la DARES) explique en par-

tie cet écart. Aussi le taux d'actifs est moindre pour les jeunes âgés de 15-24 ans car certains d'entre eux sont encore scolarisés. De facto, le taux d'actifs au chômage est moins élevé que si l'on considère une tranche d'âge plus large.

Le cas des séniors

S'agissant des séniors, la problématique en matière d'insertion n'est pas liée à un manque de compétences. Toutefois, les séniors possèdent un trait commun avec les personnes en situation de handicap et les jeunes issus des quartiers prioritaires, à savoir un taux d'emploi plus faible que les autres tranches d'âge (illustration 8).

Par ailleurs, plus ils avancent dans l'âge, plus ils éprouvent de la difficulté à retrouver un emploi quand ils sont au chômage. À titre d'illustration, selon Pôle emploi, en 2013, plus de 70% des demandeurs d'emploi âgés d'au moins 50 ans sont des chômeurs de longue durée.

Illustration 8 - Situation des séniors par rapport à l'emploi en 2014

	Taux d'emploi
24-49 ans	80.2%
50 ans et plus	59.2%
- dont 55-64	47.9%

Source : Insee, Activité, emploi et chômage des 15-64 ans depuis 2003





- 2.1 Les caractéristiques des dispositifs
- 2.2 Dix dispositifs qualifiés de remarquables par les banques



2. Les dispositifs en faveur des personnes handicapées, des séniors et des jeunes

Cette partie décrit l'ensemble des dispositifs dans lesquels sont engagées les banques afin de favoriser l'insertion ou la réinsertion des personnes éloignées de l'emploi. Sont présentées d'abord les principales caractéristiques de ces dispositifs, puis les 10 dispositifs énoncés comme remarquables, et enfin les 32 autres dispositifs qui ont été identifiés au cours de la recherche.



2.1 Les caractéristiques des dispositifs

2.1.1 Des dispositifs à visée multiple

42 dispositifs / pratiques / mesures ont été répertoriés à travers les entretiens menés auprès des structures bancaires, tous étant récapitulés dans un tableau de synthèse figurant en annexes 2 et 3 de ce document. Ils concernent tout à la fois les séniors, les jeunes, et les personnes en situation de handicap ayant des difficultés d'insertion. Parfois ils s'adressent aussi à des élèves et lycéens dans le but de préparer leur transition vers le secondaire

et/ou l'enseignement supérieur, et in fine de favoriser leur insertion sur le marché de l'emploi. Au-delà des différents profils auxquels ils s'adressent, ces dispositifs se définissent aussi par leurs objectifs distincts : formation, coaching, mise en relation avec les recruteurs, voire tout à la fois, ce triptyque étant pour les personnes les plus éloignées de l'emploi une attente forte en termes d'accompagnement.

2.1.2 Des dispositifs portés par des associations et des dispositifs « maison »

La plupart de ces initiatives sont portées par des structures associatives qui proposent aux banques partenaires des activités de sourcing (diffusion d'offres, pré-sélection de candidats...) mais aussi des journées de sensibilisation sur la thématique de la diversité. Des actions en faveur des publics tenus comme éloignés de l'emploi sont également très souvent menées par ces structures associatives (parrainage, coaching) avec l'appui des collaborateurs des banques partenaires. À noter d'ailleurs que ces banques, peuvent suivre ces initiatives de manière différenciées selon les filiales ou entités régionales qui les composent. Ainsi, certaines structures régionales peuvent adhérer à certains dispositifs sans que ceux-ci soient suivis à l'échelle de la maison-mère par exemple.

Parallèlement, à ces actions portées par des associations, des mesures sont nées de l'initiative de plusieurs banques (comme HandiFormaBanques). Du côté de ces dispositifs « maisons », on peut citer: L'Envol, le campus de La Banque Postale, CPJ de BNP Paribas... Pour autant, ces dispositifs « maisons » ne sont pas toujours destinés au seul secteur bancaire, même s'ils contribuent à l'insertion professionnelle des personnes en difficulté d'insertion. C'est par exemple le cas du dispositif Pass pour l'emploi lancé par Société Générale.

2.1.3 Des dispositifs plus ou moins onéreux

Le financement de ces dispositifs est assuré par les partenaires eux-mêmes. C'est ainsi que les banques (ou dans certains cas leur fondation) reversent soit des dons, soit une taxe d'apprentissage aux associations porteuses de projets spécifiques. Parfois, les entreprises leur proposent du mécénat de compétences, ce qui permet à leurs salariés de consacrer un peu de leur temps de travail à une association. Dans certains cas, les salariés d'une entreprise s'engagent à titre individuel et en tant que bénévole dans ces structures avec pour objectif de sou-

tenir les personnes en difficulté d'insertion. Complémentairement, certains dispositifs bénéficient d'aides extérieures et du soutien d'établissements publics ou d'organismes paritaires pour fonctionner (fonds européens, conseils régionaux, Opca, Afpa, mairies, Pôle emploi...).

La déclinaison de ces dispositifs au sein des banques engage donc chacune d'entre elles matériellement, que ce soit via des coûts financiers directs ou par l'allocation de ressources et de temps nécessaires à la mise en œuvre des dispositifs. A priori, les moyens financiers engagés annuellement par les banques varient d'une structure à l'autre en fonction des dispositifs dans lesquels elles sont engagées. Cependant, le recueil des données chiffrées auprès des banques interrogées n'a pas permis d'avoir une vision précise des montants investis. Lorsqu'un dispositif est jugé trop onéreux (financièrement et en termes de ressources) au regard des résultats obtenus, les banques peuvent suspendre leur engagement.

2.1.4 Des dispositifs difficiles à évaluer et à volumétrie variable

Techniquement, il n'est pas possible de comptabiliser le nombre de recrutements favorisés par la mise en place de tel ou tel dispositif. La principale raison tient au fait que, comme toutes les grandes entreprises, les banques diffusent aujourd'hui leurs offres de manière multicanale (via leurs sites Internet, via des jobboards interconnectés, via des réseaux sociaux, lors de forum... mais également via leur propre site) et qu'il n'existe pas de suivi de celles-ci. En effet, les personnes en charge des recrutements expriment ne pas avoir de temps suffisant pour tracer l'origine des candidatures qu'ils reçoivent, et pour renseigner le cas échéant des données chiffrées qui permettraient d'opérer ce type de mesure. En résulte l'impossibilité de déterminer parmi les dispositifs engagés, celui qui est le plus efficace en termes de recrutements pérennes générés.

« Concernant ce dispositif, on est dans l'incapacité de dire combien de personnes ont été recrutées par ce biais. Ceci ne signifie pas qu'on manque de support matériel pour le faire, des logiciels on en a plein... mais on ne dispose pas toujours de moyens suffisants. »

« Il y a des jeunes que l'on va accompagner, et puis que l'on va recruter plus tard sans forcément savoir qu'ils sont passés par ce dispositif... Cela représenterait un travail de titan que de suivre sur le long terme les jeunes qui ont été accompagnés via ce dispositif. »

Un autre élément contribue à rendre difficile l'évaluation des dispositifs en termes de recrutement générés. Il est lié à la mise en place récente de certains dispositifs et pour lesquels le recul est insuffisant pour suivre le taux d'insertion professionnelle des personnes qui en bénéficient. C'est le cas par exemple de L'Envol, le campus de La Banque Postale ou de L'Institut Villebon - Georges Charpak. Concernant ce dispositif, seules sont disponibles les données concernant le nombre de collégiens et d'étudiants accueillis lors de chaque promotion annuelle: 60 pour la première, 90 pour la seconde. Le terrain montre toutefois que malgré ces éléments, les données liées à l'alternance sont plus faciles à obtenir. Il s'avère qu'au final, ce nombre peut sembler restreint comparativement à l'ensemble

des contrats d'alternance proposés par le secteur bancaire. En effet, et selon l'AFB, ce sont ainsi plus de 6 000 jeunes qui ont bénéficié de tels contrats dans les banques françaises²⁰ pour l'année 2014, là où les dispositifs tenus comme remarquables en ont accepté annuellement entre 15 et 100. Ces données montrent que l'on est loin de dispositifs « de masse ». Elles permettent de relativiser les taux de transformation élevés qui sont parfois communiqués et suivis (Illustration 9).

²⁰ http://www.afb.fr/Web/Internet/InterMain.nsf/DocumentsByIDWeb/9Y6F3U?OpenDocument&logIvl=67JHSB



Illustration 9 - Les données disponibles de volumétrie de personnes accompagnées par dispositifs

Depuis 2009 : 200 jeunes suivis
 Taux de transformation en 2014 : 70%

 Handiformabanques

 *89 Contrats Pro en 2014
 *Taux de transformation de 50 %

 Promotions annuelles de 60 lycéens
 Depuis 2012, 240 élèves suivis. 100% de réussite au Bac dont 70% avec mention en 2015.

Promotions annuelles de 90 étudiants
 *Promotions annuelles de 90 étudiants
 *100% de la 1ère promo est passée en L3 ; 94 % de la 2ème promo est passée en L2

2.1.5 Des dispositifs permettant aux banques de manifester leur engagement citoyen

Aussi diversifiés qu'ils soient, tous ces dispositifs donnent aux banques autant d'occasions de se faire connaître et reconnaître en tant qu'entreprise socialement responsable, citoyenne et solidaire. Cette volonté est clairement affichée sur leur site Internet, avec leurs politiques en faveur de l'égalité des chances et les actions concrètes qu'elles mènent en faveur de la diversité. Ainsi, cela leur permet par ailleurs de gagner en attractivité. En ce sens, selon les responsables rencontrés, ces mesures tendraient à prévenir tout risque de détérioration en matière d'image.

« J'aime bien cet argument de dire que l'on travaille à améliorer l'employabilité des personnes en situation de handicap ou à insertion difficile. Après si on peut participer à leur insertion, si on peut les inclure dans notre banque c'est génial... C'est notre mission en tant que banque responsable, parce que ces gens-là demain, c'est aussi peut-être de futurs clients, et quand ils vont monter leur entreprise ou avoir leur premier job, leur premier salaire, ils se souviendront peut être que nous leur avons apporté un soutien, ce qui leur donnera peut-être envie de travailler avec nous. Donc, ce sont des relations à long terme. »

« La semaine pour l'emploi des personnes en situation de handicap nous permet de bénéficier de tout le plan de communication national... Le forum de l'Adapt n'est pas un forum où l'on peut rencontrer beaucoup de candidatures de niveau Bac +5, mais nous savons que c'est valorisant et important au niveau de l'image que de participer à ce type de forum. »

La déclinaison des politiques de diversité sur l'axe central de l'étude, à savoir le recrutement dans le secteur bancaire, est portée par les outils classiques de la GRH en fonction des enjeux de la politique RH des banques. On constate que les politiques de la diversité sont avant tout guidées par un processus

de recrutement neutre permettant l'égalité de traitement, la non-discrimination.

Dès lors que les dispositifs portent sur l'insertion ou sa préparation quel que soit le secteur d'accueil, les initiatives des banques sont nombreuses, originales et concordantes avec les besoins des publics les plus éloignés de l'emploi. Parmi les dispositifs jugés remarquables par les banques, on note la présence marquée des dispositifs n'ayant pas pour vocation unique de faciliter le recrutement dans le secteur bancaire. Certains sont déployés dans des logiques de sensibilisation en continu, d'autres s'inscrivent très en amont des difficultés d'insertion.

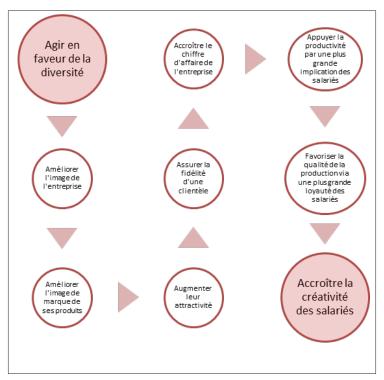
2.1.6 Des dispositifs perçus comme source d'enrichissement et de performance pour l'entreprise

Pour les acteurs rencontrés, faire de la diversité un enjeu RH procure d'autres bénéfices à l'entreprise. Tout d'abord, elle génèrerait une ouverture d'esprit au sein des différentes équipes. Elle serait ainsi source d'enrichissement. Elle serait également source de performance pour l'entreprise, et en ce

sens elle lui offrirait des avantages concurrentiels sur le plan économique. Au-delà des citations présentées ci-dessous, le schéma vient expliquer le déroulé de ces cheminements (Illustration 10).

- « On croit en la richesse et la diversité de nos collaborateurs et des échanges qui peuvent naître de cette diversité. »
- « Nous œuvrons pour la diversité car cela répond à un enjeu de performance. Valoriser les différences, encourager l'ouverture d'esprit et le respect de chacun dans sa diversité, c'est aussi développer la confiance et permettre aux idées innovantes d'être exprimées et entendues. »

Illustration 10 - Les enjeux perçus de la diversité 21



²¹ D'après « La performance des politiques de diversité en question : une représentation des acteurs », Philippe Robert-Demontrond et Anne Joyeau, Management et Avenir, 2010, n°31.

2.2 Dix dispositifs qualifiés de remarquables par les banques

2.2.1 Le mode d'identification de ces dispositifs

Parmi les 42 dispositifs recensés, 10 ont été définis et identifiés comme remarquables par les banques elles-mêmes. Les critères de cette sélection sont multiples : dispositifs permettant de former des populations en difficulté d'insertion, dispositifs maisons et dispositifs innovants. Comme défini dans le cahier des charges de l'étude, ces dispositifs ont été répartis en deux catégories : d'une part, ceux qui ont pour objectif un recrutement dans la banque, et d'autre part, ceux qui ne s'adressent

pas uniquement aux entreprises du secteur bancaire et qui n'ont pas pour vocation unique une intégration professionnelle dans le secteur bancaire (Illustration 11). L'ensemble de ces dispositifs « remarquables » sont décrits de manière détaillée dans les pages suivantes, les dispositifs autres étant quant à eux précisés de manière plus succincte en Annexe 2.

Illustration 11 - Les deux types de dispositifs « remarquables »

Dispositifs ne s'adressant pas uniquement aux entreprises du secteur bancaire et Dispositifs destinés à assurer un n'ayant pas pour vocation unique de recrutement dans le secteur bancaire faciliter le recrutement dans le secteur bancaire Coup de pouce pour l'insertion L'Envol, le campus de La Banque CPJ et Parcours Pépinière Postale L'Institut Villebon HandiFormaBanques Partenariats Ecoles et Université, incluant les RUE Pass pour l'emploi Recours au secteur protégé et adapté SEPH

2.2.2 Dispositifs destinées à assurer un recrutement dans le secteur bancaire

Coup de Pouce pour l'insertion

Naissance du dispositif

Programme d'inclusion interne Société Générale qui a été lancé en 2008, ce dispositif a initialement été testé en région Rhône-Alpes. Aujourd'hui, son déploiement s'inscrit dans le prolongement de la Charte « Entreprises et quartiers » que Société Générale a signée en 2014.

Cible concernée par le dispositif

L'opération concerne les jeunes dotés d'un fort potentiel, mais peu diplômés et principalement issus de quartiers prioritaires de la politique de la ville. Âgés de moins de 25 ans, se sentant privés de tout avenir professionnel et notamment de tout avenir dans le secteur bancaire, ces derniers sont repérés par les missions locales d'insertion.

Description du dispositif

Le dispositif se donne pour objectif leur insertion durable sur le marché du travail, via un processus de formation en alternance, soit pour le métier de Conseiller d'accueil soit pour le métier de Conseiller multimédia dans une perspective de CDI.

L'opération se décline en plusieurs volets. La première est une phase dite de « remobilisation ». Pendant 4 jours, ils sont coachés par Adecco Formation pour se préparer aux différentes phases du recrutement, ce qui nécessite aussi de travailler sur le regain de confiance en soi, la motivation et la valorisation d'un projet professionnel. La deuxième phase est la prise en charge par l'AFPA. Elle permet de redonner aux sélectionnés des bases indispensables pour poursuivre des études et s'intégrer professionnellement : français, mathématiques, culture générale... Vient ensuite la troisième phase qui concerne la période de formation proprement dite, celle-ci étant dispensée par le CFPB.

En entreprise, ces jeunes sont encadrés par des tuteurs qu'ils ont rencontrés en amont de la signature de leur contrat de professionnalisation. Tout au long de l'opération, les jeunes sont suivis par un comité de pilotage réunissant professeurs du CRP et tuteurs. Cet encadrement permet d'encourager ceux qui évoluent positivement ou d'alerter ceux pour qui l'insertion en entreprise semble plus difficile.

Retour sur expérience

Depuis 2009, près de 200 jeunes ont ainsi pu intégrer la banque de détail de Société Générale en contrat de professionnalisation. En 2014, le taux de transformation en CDI s'élevait à 70%.

Depuis, 12 entreprises du secteur bancaire proposent à des jeunes peu qualifiés, des formations, des contrats en alternance, des missions en intérim et des emplois en CDD/CDI, sachant que ce dispositif est spécifiquement conçu pour faciliter leur insertion durable sur le marché du travail.

Le CPJ de BNP Paribas et le Parcours Pépinière de LCL : deux déclinaisons maison de l'opération Phénix

L'Opération Phénix est née en 2006 avec le soutien du MEDEF, de grandes entreprises et d'universités franciliennes. Elle vise l'insertion professionnelle d'étudiants de Master 2, inscrits en LSHS, via une formation en alternance. En 2015, treize entreprises se sont engagées à offrir des postes de niveau cadre à ces étudiants de Master 2, parmi lesquelles HSBC France qui a recruté en 2014 3 personnes sur des postes de conseiller (niveau Bac+5). Pour autant, les résultats de cette opération s'avèrent globalement peu concluants (150 recrutements sur 5 ans). Aussi, plusieurs banques ont mis en place des dispositifs quasisimilaires au sein de leur structure. C'est le cas de BNP Paribas avec le dispositif CPJ, et de LCL avec le Parcours Pépinière.

Cibles concernées par ces dispositifs

Né il y a 5 ans, le dispositif CPJ concerne des jeunes qui ne sont pas issus des filières banque, commerce, ou gestion, mais de filières littéraires. Dès lors qu'ils ont atteint un niveau pouvant aller de Bac+3 à Bac+5, et dès lors qu'ils sont dotés d'une expérience commerciale, la banque peut leur proposer une formation de conseiller patrimonial junior (CPJ).

De son côté, le Parcours Pépinière s'adresse à des diplômés de niveau Bac+3 à Bac+5 et issus de filières généralistes, sans expérience dans l'univers bancaire. À l'issue d'un parcours de formation, ces diplômés peuvent prétendre au métier de conseiller privé ou de conseiller clientèle professionnelle.

Description des dispositifs

Pôle emploi et l'Apec sont mobilisés tout au début du processus CPJ pour identifier les candidats susceptibles de suivre cette formation. Ceux-ci prennent connaissance de l'entreprise, du métier et des modalités de la formation à l'occasion d'une session animée par un des représentants du Groupe BNP Paribas. Ceux, qui souhaitent poursuivre leur reconversion, sont alors intégrés dans le processus pour suivre une formation non diplômante mais qualifiante. La formation est mise en place conjointement avec le Greta. Elle se déroule en alternance sur une période de 12 mois, ce qui permet aux étudiants de mettre en pratique ce qui leur a été appris et d'être en contact direct avec les opérationnels. Si leur période de formation s'avère concluante, ils peuvent être recrutés et intégrés en CDI au sein de la banque.

Côté LCL, le Parcours Pépinière prend la forme d'un contrat de professionnalisation de 12 mois, permettant au diplômé d'alterner périodes de formations et périodes de mise en pratique au sein de LCL. La banque dispose d'un Centre National de Formation et dispense elle-même ses formations, en présentiel et en e-learning. Durant cette période de formation, l'alternant est par ailleurs suivi par un gestionnaire des Ressources Humaines et par un tuteur qui lui est dédié. Si la période de professionnalisation s'avère concluante, les alternants peuvent être intégrés en CDI au sein de la banque.

Retour sur expérience de ces dispositifs

En 2015, BNP Paribas a enregistré un taux de transformation de 83 % (soit 15 étudiants pour 18 inscrits), ce qui démontre la qualité du processus. Deux éléments ont été avancés par la banque pour expliquer ces taux de transformation importants : la forte capacité d'adaptation et la forte motivation des étudiants sélectionnés à se reconvertir. LCL affiche un taux de transformation de 90% ce qui tient à l'investissement des alternants et de LCL : c'est une opportunité de reconversion pour les collaborateurs et une chance pour LCL de diversifier les parcours et de renforcer la pluridisciplinarité des équipes.

HandiFormaBanques

Naissance du dispositif

HandiFormaBanques est une association interbancaire (loi 1901) qui réunit depuis juin 2007, le Centre de formation de la profession bancaire (CFPB), BNP Paribas, HSBC France, LCL, Société Générale, Crédit du Nord, autour de la question de la formation et de l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap. BNP Paribas en assure aujourd'hui la Présidence. La création de cette association est née d'un double constat : les banques avaient alors des besoins de recrutement importants, et étaient notamment en recherche de profils supérieurs au niveau Bac +2. Parallèlement, les demandeurs d'emploi en situation de handicap connaissaient véritablement une difficulté à s'insérer voire à se réinsérer sur le marché du travail, sachant que beaucoup d'entre eux n'avaient même pas par ailleurs le niveau Bac.

Cible concernée par le dispositif

Ce sont des demandeurs d'emploi en situation de handicap, et pour lesquels les membres de l'association se sont donné comme objectif d'organiser la montée en compétence via le recours à des formations en alternance.

Description du dispositif

De l'entrée dans le dispositif jusqu'à sa sortie, le dispositif HandiFormaBanques compte plusieurs étapes. D'abord, le sourcing et la sélection des candidats (organisée sur une période de 8 semaines, comprenant des jobdatings) suivis par une période de préformation organisée de manière conjointe par l'AFPA et le CFPB et qui permet notamment sur une période de 7 semaines de s'approprier les codes de l'entreprise, de découvrir les métiers, de se préparer aux entretiens... Cette étape vise à préparer le candidat à son recrutement en tant qu'alternant dans une entreprise du secteur bancaire, avec à la clé la signature d'un contrat de professionnalisation formant, dans sa version première, au métier d'Attaché Commercial et débouchant sur un diplôme de niveau Bac. À l'issue de cette formation, le diplômé peut se voir proposer un poste en CDI dans l'entreprise, ce qui constitue une dernière étape possible de son parcours d'insertion.

Financement du dispositif de préformation et du Contrat de professionnalisation

Le dispositif de préformation et l'alternance sont financés par l'Opcabaia (organisme collecteur paritaire des fonds de la formation professionnelle des Banques, Sociétés d'Assurances, Mutuelles d'Assurance...) et, selon les banques partenaires, par Opcalia et Agefos PME. Les banques partenaires d'une opération apportent aussi leur contribution, celle-ci étant liée à leur taux d'emploi, leurs effectifs DOETH, et l'existence d'accord handicap dans leur structure. Les entreprises partenaires pour des opérations one-shot apportent quant à elles une cotisation forfaitaire. Au final, en 2015, ce sont 2 940 euros qui sont nécessaires pour assurer la formation d'un candidat.

Retour sur expérience et évolution du dispositif

Depuis sa création, ce sont plus de 600 recrutements qui ont été opérés dans toute la France, ce qui correspond à 60 % de retour à l'emploi pour les personnes ayant suivi ce dispositif. Le dispositif a par ailleurs su évoluer pour mieux répondre aux enjeux actuels du secteur bancaire. Recrutant un nombre de plus en plus restreint de chargés d'accueil, des formations d'attaché commercial avec un volet gestion de portefeuilles sont désormais intégrées au dispositif HandiFormaBanques.

Pour répondre à la demande des clients de la banque, le profil des personnels du front office en banque, sont tournés vers des dispositifs de conseillers clientèle. À partir de 2016, HandiFormaBanques recherchera des profils Bac ou Bac+2 qui seront présentés au recrutement des banques membres et qui intégreront les formations BTS Banque ou Licence Banque en septembre 2016, dans des classes du CFPB, donc dans des promotions non spécifiques HandiFormaBanques.

2.2.3 Dispositifs ne s'adressant pas uniquement aux entreprises du secteur bancaire et n'ayant pas pour vocation unique de faciliter le recrutement dans le secteur bancaire

L'Envol, le campus de La Banque Postale

Naissance du dispositif

L'Envol, le campus de La Banque Postale est une association Loi 1901 créée en 2012 par La Banque Postale et soutenue par le Ministère de l'Éducation nationale.

Cible concernée par ce dispositif

Reflétant l'intérêt porté par la banque à la question de l'égalité des chances, elle vise à favoriser le parcours de jeunes élèves talentueux issus de milieux modestes, urbains comme ruraux sur la France entière y compris les DOM.

Description du dispositif

Repérés au collège, en classe de 3ème, ceux-ci sont sélectionnés sur dossier et sur entretien (selon des critères d'excellence, de motivation, de bourse et de répartition géographique). Ils sont ensuite accompagnés individuellement, matériellement et culturellement, de la seconde à leur entrée dans une filière d'excellence. Cet accompagnement, prévu sur 6 à 8 ans, soit les années lycée jusqu'à Bac +3/5, leur permet de s'ouvrir à l'entreprise et à la culture et pour leur donner confiance en eux, développer leur ambition et leur faire prendre conscience de leur potentiel.

Le pilier du programme L'Envol est le parrainage individuel par un collaborateur du Groupe La Banque Postale ou du Groupe La Poste. Le programme repose également sur cinq briques : le coaching, l'esprit de promotion, l'ouverture, le soutien matériel et le suivi et soutien administratif et aide à l'orientation.

L'Envol encourage l'esprit de promotion et d'entraide entre les élèves et leurs marraines et parrains lors d'événements et via L'Envol en ligne, le campus virtuel, favorisant ainsi une dynamique intergénérationnelle. À ce jour, près de 400 collaborateurs de La Banque Postale et du Groupe La Poste se sont portés volontaires pour parrainer bénévolement ces élèves.

En complément, un dispositif de mécénat de compétences est mis en place pour accompagner le dispositif. Des collaborateurs issus des ANCI (Agence Nationale de Communication Intégrée) du Groupe La Poste interviennent pour réaliser les supports de communication, participer à l'organisation des événements nationaux et régionaux en appui de l'équipe et des parrains.

L'Institut Villebon - Georges Charpak

Naissance de ce dispositif

Cet institut a vu le jour en septembre 2013, suite à un projet porté par ParisTech, l'Université Paris Descartes, l'Université Paris Sud, la FSC Campus Paris Saclay et la Fondation ParisTech. Société Générale est chef de file des entreprises partenaires. Elle est présente à son conseil stratégique, organise des visites d'entreprises et des conférences. Société Générale parraine aussi des étudiants.

Cible concernée par ce dispositif

Présenté comme un incubateur scientifique, cet institut permet à des jeunes bacheliers issus de zones d'éducation prioritaires, ou qui ne s'estiment pas capables de poursuivre leurs études dans le supérieur, de préparer une licence généraliste en « Sciences et Ingénierie ». Parmi ces élèves, certains sont aussi en situation de handicap (9% parmi la dernière promotion). En ce sens, leur recrutement permet la diversité.

Description du dispositif

Issus du circuit « Les cordées de la réussite », les candidats sont sélectionnés non pas en fonction de leurs bulletins de notes et de leurs connaissances, mais au cours d'un examen qui permet de jauger leur créativité. Leur capacité à travailler en groupe est aussi évaluée par la même occasion. Ce sont donc des compétences très personnelles qui sont recherchées par l'Institut, celui-ci se chargeant ensuite de dispenser aux candidats sélectionnés les connaissances nécessaires pour évoluer.

Les étudiants retenus font l'objet d'un très fort accompagnement pédagogique. Ils sont titulaires dans une très grande majorité de bourses (bourses d'état, bourses délivrées par des entreprises partenaires...) pour leur éviter d'avoir à mener en parallèle des jobs alimentaires. Ainsi, Société Générale a octroyé une dizaine de bourses de « sécurisation de parcours » à des étudiants issus de quartiers prioritaires de Seine-Saint-Denis.

En internat sur le site d'Orsay, ils sont également accompagnés tout au long de leurs parcours par des tuteurs et parrains. À ce titre, plusieurs managers de Société Générale accompagnent les étudiants en tant que parrains. Pour les étudiants en situation de handicap, un suivi psychologique est également assuré. Des stages en entreprises sont aussi prévus tout au long du cursus de formation.

Retour sur expérience

Si aucun étudiant n'est à ce jour encore sorti de ce processus de formation, Société Générale se montre très en attente de voir comment ceux-ci comptent évoluer. Toutefois, les premiers résultats se montrent probants : 100 % de la première promotion est passée en L3 et 94% de la seconde vague d'étudiants est passée en L2.

Partenariats avec les écoles et universités

Chaque banque est engagée dans des partenariats avec des établissements de l'enseignement supérieur. Dans ce cadre, elles peuvent venir présenter à l'occasion de forums ou des Rencontres Universités Entreprises (RUE), leurs entreprises, leurs politiques de recrutement, leurs métiers, leurs offres et ce à des publics diversifiés, sans distinction de situation personnelle (ceux-ci pouvant par exemple être ou pas en situation de handicap), et parfois même sans distinction de filière. L'implication dans ces partenariats étant jugée chronophage, au vu de l'éparpillement géographique des établissements du supérieur et au vu du faible effectif dédié aux relations avec les écoles et universités, les banques ne se déplacent aux événements associées que si elles ont de réelles offres à proposer aux étudiants :

« On ne participe aux RUE que si de notre côté, on a des offres à proposer aux étudiants. Non seulement ceux-ci pourraient être frustrés de notre présence si nous n'avons rien à leur proposer, mais de notre côté aussi, cela impliquerait un investissement important en termes de temps si nous nous déplaçons sans attentes particulières. »

« On a été présents sur une quarantaine de forums l'an dernier mais ça ne veut pas dire qu'on a fait pour autant des recrutements. En revanche, si on participe, c'est bien qu'on a des postes à proposer mais encore faut-il qu'en face de nous, il y ait des personnes qui recherchent réellement le job que l'on propose. Si on n'a pas de poste, on n'est pas présent. C'est une règle de base. Car il n'y a qu'une personne qui couvre toute la France. »

Description des dispositifs partenariaux

Ces partenariats / conventions ont des objectifs multiples, certains pouvant se cumuler :

- l'identification de lycéens à potentiel au sein des établissements du secondaire,
- la sensibilisation aux métiers de la banque auprès d'étudiants présentant de hauts niveaux de qualification,
- le soutien financier apporté aux étudiants et ce, toutes filières confondues,
- la mise en place de formations aux métiers de la banque pour des personnes en situation de handicap et peu qualifiées.

Description du dispositif RUE

Il s'agit de salons dédiés, lors desquels des ateliers ont lieu sur des thématiques sectorielles, des débats sont organisés autour de problématiques d'actualité, et un espace rencontre est créé pour permettre à des jeunes diplômés d'échanger avec des professionnels en entreprises de tous secteurs. Pour les entreprises participantes, cet événement est perçu comme un véritable levier de diversification des recrutements dans la mesure où l'événement permet de toucher un public très varié de diplômés, et d'organiser auprès de lui des séances de recrutement. Groupe BPCE, BNP Paribas, La Banque Postale, Le Crédit Agricole, faisaient partie en 2015 des 29 entreprises présentes. Certaines banques ont décidé de s'engager publiquement en faveur du rapprochement avec les universités, en signant en 2013, la charte « Universités et entreprises partenaires ».

Pass pour l'Emploi

Naissance du dispositif

Lancée à l'initiative de Société Générale, cette initiative a vu le jour à La Défense en 2009 dans le but de réunir sur le parvis de La Défense de grandes entreprises relevant de secteurs diversifiés sensibilisés à la question du handicap.

Cible concernée par ce dispositif

Le dispositif a été mis en place pour faciliter le recrutement par les entreprises de personnes en situation de handicap, recrutement qui était naturellement difficile en raison de la rareté de profils suffisamment diplômés sur le marché du travail.

Description du dispositif

En partenariat avec l'Adapt, ce forum a ouvert en 2015 ses portes pour la 7ème année consécutive sur le Parvis de la Défense, confirmant l'engagement de Société Générale et du monde de l'entreprise en faveur des personnes en situation de handicap.

Depuis 2013, le Pass pour l'Emploi met en place débats et tables rondes pour discuter de problématiques autour du sujet du handicap. Le Pass pour l'emploi 2015 nouvelle génération a été placé sous le signe de l'échange et de l'action concrète en matière de handicap. Actuellement, le Pass pour l'Emploi se veut donc ouvert et accessible au plus grand nombre : entreprises issues de différents secteurs, stands et ateliers animés par des coachs volontaires de Société Générale et autres professionnels de recrutement. Rédaction de CV, simulations d'entretiens individuels, présence d'assistants sociaux et médecins du travail, avocats, et coachs en autonomie sont ainsi présents lors de ces rencontres.

C'est ainsi que lors de la dernière édition de l'évènement en 2015, 119 collaborateurs de Société Générale se sont mobilisés pour conseiller les personnes en situation de handicap. Parallèlement, ils ont pu servir d'ambassadeurs sur cette problématique lors de leur retour en entreprise.

Retour sur expérience

En 2015, la 7ème édition de ce salon, a réuni 42 entreprises dont BNP Paribas et LCL. 10 associations et experts étaient également présents. Le forum a attiré plus de 2 000 visiteurs, ceux-ci ayant été sensibilisés pour la plupart par l'Adapt ou des campagnes de médiatisation externes. 350 personnes ont été reçues en ateliers d'aide à la recherche d'emploi et au final, près de 1 150 candidatures en ligne ont été générées par l'événement.

Recours au secteur protégé et adapté

Public ciblé par ce dispositif:

Des personnes en situation de handicap.

Comment se caractérisent ces structures :

Le secteur partagé et adapté regroupe deux types de structures :

- Les établissements et services d'aides par l'État (ESAT) qui sont des organismes médico-sociaux permettant aux personnes en situation de handicap de travailler tout en bénéficiant d'un accompagnement dédié. Ces structures emploient à minima 80 % de travailleurs handicapés, ceux-ci étant aiguillés vers ces structures par la Commission des Droits et de l'Autonomie des personnes handicapées (CDAPH). Pour 2012, l'Agefiph faisait état de 118 442 travailleurs handicapés (personnes physiques) évoluant dans les ESAT.
- Les entreprises adaptées (EA) emploient elles aussi à minima 80 % de travailleurs handicapés. Dans ces structures, et à la différence des précédentes, les travailleurs handicapés ont le statut de salariés. Ils ont été aussi orientés vers ces entreprises via la CDAPH. Pour 2012, l'Agefiph faisait état de 37 540 travailleurs handicapés (personnes physiques) évoluant dans les EA.

Avantages perçus par les entreprises s'engageant dans ce domaine à travers leur accord handicap

- Participer à l'insertion des personnes en situation de handicap sur le marché de l'emploi, quel que soit le statut du bénéficiaire (salarié ou non).
- Réduire la contribution versée à l'Agefiph dans le cas où l'entreprise n'emploie aucune personne handicapée, en permettant à celle-ci d'obtenir des unités bénéficiaires rentrant dans le calcul du taux d'emploi des personnes handicapées.

La Semaine pour l'Emploi des Personnes Handicapées (SEPH)

Naissance du dispositif

La SEPH est née en 1997, suite à une initiative de l'Adapt, une association loi 1901 qui se mobilise pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées. Présente dans toute la France, l'Adapt accueille chaque année plus de 10 000 personnes en situation de handicap. À noter que cette initiative est également portée par l'Agefiph et le fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP).

Description du dispositif

La SEPH se tient chaque année au mois de novembre. Le temps d'une semaine, plusieurs événements ont lieu pour informer les demandeurs d'emploi pour sensibiliser le grand public et les entreprises et permettre le recrutement et le maintien en emploi des personnes en situation de handicap. Le Forum de l'Adapt (Emploi - Handicap) est l'un des temps forts de cette semaine. Il permet de mettre en relation des entreprises et des demandeurs d'emploi en situation de handicap. Dans chaque région, les entreprises partenaires se retrouvent sur des lieux fixes pour expliquer leur politique de recrutement en matière de handicap, et pour faire part, le cas échéant, des postes qu'elles auraient à pourvoir en externe. Lors de la dernière édition qui a eu lieu en 2014, plus de 100 entreprises étaient ainsi présentes dont 4 du secteur bancaire : La Banque Postale, Groupe BPCE, Crédit Agricole SA, Société Générale. Quant aux demandeurs d'emploi (au nombre de 2 000 en 2014), ils peuvent bénéficier lors d'ateliers thématiques, de conseils notamment sur les conditions de réussite d'un entretien d'embauche. Ils peuvent aussi participer en présentiel à des séances de jobdating.

En plus de ce forum, d'autres évènements sont programmés durant cette semaine pour permettre des interactions à distance. Ainsi l'Agefiph et la société de production audiovisuelle Interneto organisent depuis 7 ans, une opération Handichat à l'occasion de laquelle une trentaine de chats vidéo Internet sont diffusés par des demandeurs d'emploi en situation de handicap. Ces chats Internet sont perçus comme autant d'occasion de poser des questions précises à des recruteurs, et de leur envoyer des CV. En 2014, La Banque Postale et Groupe BPCE sont des acteurs du secteur bancaire ayant participé à cette opération.

Retour sur expérience

La SEPH est aussi parfois pour les entreprises l'occasion de recruter. C'est ainsi que BNP Paribas a embauché 2 personnes en CDI lors du forum de 2013.





- 3.1 Sensibiliser, former, impliquer tous les acteurs de l'entreprise
- 3.2 Travailler en amont du recrutement et après celui-ci
- 3.3 Rechercher des nouvelles collaborations probantes
- 3.4 Déployer des actions en continu et sur le long terme



3. Les conditions de réussite et les leviers pour aller plus loin en matière de diversité

Les banques interrogées démontrent un engagement certain pour la diversité de par les nombreux dispositifs auxquels elles participent ou qu'elles créent.

Au titre d'éléments de benchmark, l'enquête de l'Apec réalisée en 2015 sur les priorités RH des entreprises (tous secteurs confondus) révélait que, pour seulement 15% des cadres de la fonction ressources humaines, l'égalité et la diversité faisaient partie des priorités de la politique RH de leur entreprise, loin derrière la gestion des compétences

(41%), la réorganisation des activités (37%) et le climat social $(34\%)^{22}$.

Différents leviers d'action sont mobilisés par les banques, montrant ainsi la place non négligeable de l'enjeu relatif à la diversité. Ces leviers pourraient encore être davantage exploités pour aller plus loin sur cette problématique et pour une meilleure efficacité des actions menées.

²² Perceptions des pratiques RH en entreprise, Apec, 2015.



3.1 Sensibiliser, former, impliquer tous les acteurs de l'entreprise

Tout au long des entretiens, les banques ont témoigné des opérations de sensibilisation qu'elles menaient auprès de leurs salariés, ces actions étant menées par des référents handicap et/ou diversité. Pour assurer l'efficacité de ces campagnes de sensibilisation, ces référents jugent que ces actions doivent être portées par l'ensemble de leur structure, et ce depuis la direction. En d'autres termes, il s'agit d'opter pour une approche à la fois ascendante et descendante (top-down et bottom-up).

- « Nous sommes tous engagés dans la diversité. C'est certain. C'est porté par notre DRH groupe, et notre politique tend de plus en plus vers ça... Au-delà de nos accords, c'est vraiment incarné par notre top-management. »
- « Il faut travailler à tous les niveaux en même temps, pour être sûr d'avoir un bon maillage ... le handicap et l'inclusion sociale, c'est aussi important que le reste. »
- « Il faut agir de manière Bottom-Up / Top-down. Il faut absolument l'implication de la direction générale, mais il faut aussi que la personne en bas de l'échelle soit convaincue que c'est une bonne chose... Il faut ces deux dynamiques. »

Et pour aller plus loin...

1/ Afficher clairement la volonté de la direction générale de s'engager concrètement dans des actions en faveur de la diversité (prise de parole publique, donner des garanties quant à la mise en œuvre des engagements pris, communiquer sur les résultats obtenus...) 3/ Mentorat de managers par des jeunes (à l'image de ce qui est réalisé par certaines entreprises dans le cadre de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, problématique dans laquelle des différences de perception existent selon la génération).

2/ Analyser les représentations et les stéréotypes, identifier les éléments de résistance interne, et ce à quelque niveau que ce soit (encadrant, non encadrant),

4/ Recrutement externe à des postes de direction de personnes issues de la diversité, pour la valeur d'exemple.

« Globalement, il y a 100% des personnes qui sont d'accord avec nous... Ils affichent leur soutien à l'extérieur de l'entreprise, mais dans leur propre entreprise, le discours peut être tout autre, du genre : 'Oui, mais chez nous, ce n'est pas pareil, c'est spécifique' ».

3.2 Travailler en amont du recrutement et après celui-ci

Repérer, former des élèves et des lycéens susceptibles de poursuivre leurs études

Travailler en amont du recrutement est un élément clé pour bon nombre de banques. Cela recouvre différentes pratiques à commencer par le fait d'inciter les élèves et les lycéens à poursuivre leurs études dans le supérieur, lorsque ceux-ci n'envisagent pas spontanément de le faire ou lorsqu'ils ne sont pas encouragés à le faire. Ici, les actions engagées par les banques s'inscrivent aussi sur le long terme, avec tout un ensemble de mesures permettant d'accompagner ces jeunes tout au long de leur parcours scolaire ou universitaire, via des actions de coaching et/ou de tutorat ou de parrainage. Certes, tous ces élèves et étudiants ne se destineront pas systématiquement au secteur bancaire, pour autant les démarches menées par les

banques leur permettront d'obtenir des diplômes qui favoriseront leur intégration sur le marché du travail. À ce titre, certaines banques n'ont pas hésité à développer leurs propres initiatives (Institut Villebon - Georges Charpak, L'Envol, le campus de La Banque Postale).

« Travailler à la source » peut aussi être un moyen pour les banques de se constituer un vivier de candidats à travers les conventions ou partenariats qu'elles engagent avec des écoles. Ce type d'action est considéré par les banques comme un levier efficace pour assurer le recrutement immédiat ou futur de jeunes diplômés issus de la diversité. En ce sens, cette pratique vient compléter les canaux de sourcing utilisés de manière classique (diffusion d'une offre notamment).

Et pour aller plus loin...

1/ Réaliser un suivi et un bilan des dispositifs qui s'inscrivent dans le long terme

- 2/ Promouvoir ces dispositifs, à l'échelle nationale et de manière multicanale
- Partager leur expérience au-delà du monde bancaire (à l'occasion de forum, séminaires sur la diversité)
- 3/ Susciter des vocations pour le secteur bancaire
- Utiliser le stage de découverte de l'entreprise de 3ème pour repérer, attirer de futurs candidats
- Mobiliser les salariés des banques pour présenter leurs métiers lors de journées d'information sur les métiers organisées par les collèges et les lycées
- Transformer le « Pourquoi pas moi ? » en une plateforme dynamique sur internet

Accompagner les personnes en difficulté d'insertion via la formation

Pour permettre aux jeunes issus de la diversité d'être recrutés par les banques, une autre nécessité s'impose à ces dernières : les former à leurs métiers. Il s'agit là d'un levier important pour les banques dans la mesure où il permet à des jeunes

issus de la diversité et étant pour la plupart en déficit de qualification d'acquérir le socle de compétences nécessaires pour être recrutés et pour évoluer dans ce secteur d'activité. Dans ce cas, l'alternance constitue une voie privilégiée que les banques entendent poursuivre pour continuer d'assurer l'intégration de ces jeunes diplômés.

« Après, lorsqu'ils sont dans l'entreprise, ils disposent de formations complémentaires. Car évoluer nécessite de se former encore et encore. »

3.3 Rechercher des nouvelles collaborations probantes

La recherche documentaire effectuée a permis de montrer également que les banques ne soutiennent pas toujours de manière durable tous les dispositifs auxquels elles participent. Elles les testent, puis en fonction de leur efficacité perçue jugent de leur poursuite ou non. Dans cet esprit, les banques n'hésitent pas à se rapprocher d'associations nouvelles pour en évaluer l'efficacité. C'est ainsi que le salon de recrutement d'Handizday, les rencontres WoMen'Up et le Programme Booster sont actuellement testés dans plusieurs banques.

3.4 Déployer des actions en continu et sur le long terme

Pour les acteurs interrogés, ce type d'investissement devrait être déployé en continu, sur l'ensemble de l'année, pour porter ses fruits, et pour ne pas faire que le sujet de la diversité ne soit pas qu'une question d'image pour les entreprises. Par conséquent, ces actions de sensibilisation sont jugées comme importantes à poursuivre, même si leur déploiement peut être freiné en fonction de l'effectif mobilisé pour décliner ces actions.

« C'est un travail sur le long-terme et en flux tendu, car si on s'arrête c'est fini. »

Et pour aller plus loin...

1/ Concourir pour le label diversité.

2/ Pratiquer des audits.

3/ Conforter la dimension stratégique de la fonction (y compris dans l'organisation de l'entreprise). Bâtir et suivre des indicateurs concernant la promotion interne de salariés issus de la diversité (séniors, handicapés, personnes issues des QPV).

4/ Coaching/formation de salariés issus de la diversité (développement personnel...).



Conclusion

Le précédent rapport de 2010 sur le recrutement et la diversité dans le milieu bancaire avait fait état d'un nombre important de dispositifs dans lequel les banques étaient engagées. En 2015, ceux-ci paraissent encore plus nombreux. Ceci témoigne de l'intérêt porté par les banques à la question de la diversité dans les processus recrutements. Comme en 2010, l'impact de ces dispositifs en matière de recrutements en CDI reste modéré. Le mangue de qualification des personnes reste un élément bloquant même si les banques s'efforcent à travers leurs offres de formations de réduire cet écart. Le ralentissement économique freine également les besoins de recrutement des banques, ces dernières donnant la priorité aux mobilités internes. De même, la baisse de l'attractivité du secteur bancaire constitue un frein au recrutement de personnes issues de la diversité. Il en découle la nécessité de se montrer proactif en matière de sourcing: besoin d'aller dans les lycées, les écoles, les universités pour identifier des jeunes talents, inciter à poursuivre leurs formations et à postuler à leurs offres.

Comparativement à 2010, la situation a évolué au niveau législatif, sur deux volets notamment :

- d'abord en 2013, avec l'entrée en vigueur du contrat de génération. À travers ce dispositif, l'État entend renforcer son action pour l'insertion professionnelle des jeunes et des séniors éloignés de l'emploi. Au sein des banques la priorité est donnée au renouvellement des générations du fait d'une pyramide des âges vieillissante. C'est donc très nettement les jeunes qui sont la cible des actions des banques. L'embauche de séniors reste une problématique secondaire. Cette logique devrait se poursuivre dans les années à venir en raison du nombre important de départs à la retraite qui devraient intervenir. Si les pénalités financières pour les entreprises n'embauchant pas suffisamment de séniors devaient se durcir, les banques devraient trouver un équilibre entre le maintien en emploi et le recrutement de séniors.
- la loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine de 2014 constitue un autre tournant

important, dans la mesure où elle peut être entendue comme une porte ouverte à la discrimination positive pour les jeunes résidant dans des quartiers prioritaires. Cela constitue un nouveau levier d'action en faveur du recrutement de ces personnes, avec des indicateurs de suivi simples à partir des adresses postales. Les banques sont déjà engagées dans des dispositifs visant à repérer et à former des jeunes issus de ces quartiers prioritaires, comme en témoigne la création de campus et d'instituts dédiés à ces populations. Le suivi de ces dispositifs « préventifs » doit nécessairement être organisé en vue d'une plus large médiatisation permettant de favoriser la création d'autres structures similaires.

Concernant la question du handicap, la loi de 2005 continue de constituer une référence majeure. Les banques vont continuer de multiplier leur participation à des dispositifs permettant de former et d'accueillir des personnes en situation de handicap. Le recours au secteur protégé et adapté devrait également continuer de représenter un vecteur important pour le rehaussement du taux d'emploi des personnes en situation de handicap. Les efforts conjugués de l'État et des établissements d'enseignement supérieur ont permis une augmentation notable du nombre d'étudiants handicapés (+77% en 4 ans). Si cette tendance devait se poursuivre, le sourcing de candidats s'en trouverait facilité. Toutefois, pour ceux n'accédant pas au niveau de diplôme requis par les banques, une formation complémentaire resterait la voie d'entrée privilégiée dans ce secteur. Depuis longtemps d'ailleurs, les banques ont mis en place de tels parcours dans le cadre de contrats en alternance et elles continuent aujourd'hui encore de les soutenir.

Un autre élément vient conforter l'idée selon laquelle la problématique de la diversité pourrait, dans les années à venir, occuper une place croissante dans les entreprises quel que soit le secteur d'activité. Il s'agit de l'évolution des attentes des citoyens et de l'État quant à la responsabilité sociale et sociétale. Cette dernière devient non seulement un critère de choix d'un futur employeur,



mais également une condition nécessaire d'accès aux appels d'offres de l'État, à l'image de ce qui est en œuvre pour favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Pour autant, diverses études montrent que comparativement à d'autres enjeux RH, la question de la diversité peine encore à s'installer dans les entreprises. Aussi, la nécessité de convaincre les directions d'entreprise de l'importance de cet enjeu devrait rester prédominante.

Une attention particulière doit donc être portée à l'avenir sur les conséquences des dernières mesures législatives et sur l'efficacité des dispositifs engagés par les banques. C'est dans ce contexte que la mise en place d'indicateurs de suivi et la réalisation d'audits par les banques pourront permettre de témoigner demain de l'enrichissement apporté par les dispositifs dans lesquelles elles sont engagées.



Annexes

Annexe 1 - Le questionnaire et l'entretien

Le questionnaire envoyé en amont de l'entretien avait comme finalité d'obtenir des informations sur : Volet Handicap :

- Le nombre de travailleurs handicapés dans les banques et leur évolution depuis 2010.
- La nature de leur contrat de travail en 2014
- Leur statut (cadres ou non cadres)
- Les caractéristiques de leur poste (est-ce qu'ils exercent des fonctions d'encadrement, s'ils ont des contacts avec le client)
- Le taux d'emploi des personnes en situation de handicap

Concernant les dispositifs en matière de diversité:

- Le nombre de recrutements réalisés en 2014 en matière de diversité
- La part des cadres recrutés via ce dispositif
- La part de CDI et de CDD recrutés via ce dispositif
- La part de salariés recrutés en apprentissage via ce dispositif
- La part de salariés recrutés sur une fonction d'encadrement
- Le coût généré par ce dispositif
- La facilité de mise en œuvre
- L'efficacité perçue

Un deuxième questionnaire a été adressé aux banques à la suite des entretiens afin de compléter les informations qui n'auraient pas trouvé de réponses au cours des deux premières étapes de l'enquête (1er questionnaire, entretien). Dans cette deuxième version, le questionnaire avait comme finalité de détailler les informations suivantes :

- L'évolution des recrutements réalisés dans les banques depuis 2010, notamment côté CDI
- Les derniers accords signés dans les banques, en matière de diversité et de handicap
- Les dispositifs spécifiques testés en matière de recrutement : CV anonyme, Recrutement sans CV
- Les coûts financiers des dispositifs engagés en 2014 plus coûts humains (nombre de salariés mobilisés)
- L'argumentaire libre concernant la facilité ou difficulté à mettre en œuvre tel ou tel dispositif
- Le(s) dispositif(s) testé(s) antérieurement
- Le(s) dispositif(s) destiné(s) à être testé(s) ou poursuivi(s) en 2015
- Les commentaires libres sur le(s) dispositif(s)

Les champs destinés à être couverts lors des entretiens, et en complément du 1er questionnaire, étaient les suivants :

- La structure de l'entreprise, du service lié à la gestion de la diversité
- Les chantiers RH prioritaires
- L'intégration de la problématique diversité au sein de l'entreprise : depuis quand elle s'est développée, comment elle se décline dans les filiales, le groupe...
- Les enjeux actuels de l'entreprise en matière de diversité, quel est le public concerné par ces enjeux
- Les dispositifs développés par la banque pour répondre à ces enjeux de diversité dans leur procédure de recrutement : description du dispositif, son originalité, son application concrète, son coût, ses apports pour et en dehors de l'entreprise
- Les dispositifs auxquels ils adhèrent : descriptif du dispositif, son originalité, son application concrète, son coût, ses apports pour l'entreprise
- Les dispositifs les plus originaux, les plus efficaces : quels sont-ils ?
- La chronologie des dispositifs : dispositifs testés mais non renouvelés ; dispositifs non testés mais destinés à être expérimentés dans un avenir proche :
- Les actions de sensibilisation dans l'entreprise : catégories, périodicité, résultats attendus et obtenus
- Les leviers internes et externes pour aller plus loin en matière de diversité

Annexe 2 - Les autres dispositifs identifiés lors des entretiens

Sont présentés ici, mais de manière plus succincte, des dispositifs cités lors des entretiens ou recensés lors de la recherche documentaire, et qui n'ont pas été identifiés comme des dispositifs majeurs par les acteurs interrogés.

Pour les personnes en situation de handicap

Arpejeh. L'association « Accompagner la réalisation des projets d'études de jeunes élèves et étudiants handicapés » s'adresse à tous les élèves dès la troisième et à tous les étudiants handicapés. Aux plus jeunes, elle propose une mise en contact avec les entreprises partenaires dans le cadre de recherche de stages découverte. Aux plus âgés, l'association propose un accompagnement dans leur recherche de contrats en alternance. Au final, l'association n'a donc pas pour but de faciliter le recrutement des personnes en situation de personnes en situation de handicap. Elle vise essentiellement à aider les jeunes à se projeter dans l'avenir, à les sensibiliser à la possibilité qu'ils ont de faire des études longues, et ce tous secteurs confondus. Société Générale compte parmi ses fondateurs. Dans ce cadre, elle a accueilli 141 jeunes depuis le début du dispositif, à l'occasion de visites d'agences, de séances de découverte métiers... BNP Paribas est en lien avec cette association.

Handisup. Créée en 1989 à Nantes, cette association d'usagers est destinée à faciliter l'accès à l'enseignement supérieur des jeunes en situation de handicap. Elle propose aux lycéens des services personnalisés destinés à faciliter leur transition vers le supérieur, et elle accompagne les étudiants dans leur projet d'insertion professionnelle en les préparant notamment aux techniques de recherche d'emploi. L'association développe aussi des prestations à l'intention des entreprises. En particulier, elle leur permet de diffuser leurs offres et d'accéder à une CVthèque personnalisée. De plus, l'association propose aussi de mettre en relation jeunes et entreprises, à l'occasion de forums organisés en partenariat avec l'Adapt. C'est ainsi que la structure auvergnate de cette association a permis à BNP Paribas de recruter en 2013 une personne en CDI.

Hanploi.com est un site Internet dédié aux personnes en situation de handicap. Créé en 2005 par une équipe d'experts du recrutement, de la communication et de la formation, il diffuse des offres d'emploi mises à disposition par des entreprises partenaires. Il offre aux candidats un espace de veille sur l'actualité de l'emploi (« les entreprises qui recrutent », « les salons de recrutement... ») et aux entreprises partenaires l'accès optionnel à une CVthèque. Crédit Agricole SA fait partie des entreprises fondatrices de ce site, BNP Paribas et La Banque Postale utilisent ce dispositif.

Handizday est le nom de l'événement organisé chaque année depuis 2011 par Handicap.fr et Job2day, sous la forme d'un grand salon de recrutement en ligne. À cette occasion, des candidats en situation de handicap peuvent accéder à distance à des offres d'emploi diffusées par des entreprises partenaires (via des ordinateurs, tablettes, téléphones portables...) et passer des entretiens d'embauche sans se déplacer. Le salon est parrainé par l'Agefiph et soutenu par Pôle emploi, le Chef de l'Etat et plusieurs ministres (ministres du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle, ministre déléguée aux Personnes handicapés et à la Lutte contre l'exclusion). La 9e édition de cet événement a eu lieu en avril 2015. Elle a réuni plusieurs acteurs du milieu bancaire dont BNP Paribas, Crédit Agricole SA, Groupe BPCE, LCL, La Banque Postale.

JobinLive est un groupe qui propose depuis 2006 des solutions RH en matière de handicap et de santé au travail. Elle organise des journées de recrutement dédiées aux personnes en situation de handicap (Les Mardis du Handicap) et leur relaie via différents jobboards (Handi-Banque; Handi-Alternance) des offres de stages ou d'emploi émises par les entreprises partenaires. Société Générale, La Banque Postale, BNP Paribas, HSBC France, Groupe BPCE et LCL font partie des acteurs partenaires et/ou utilisateurs de ce site. Également partenaire d'Handi2day, Crédit Agricole SA organise fréquemment des sessions de jobdating pour repérer de futurs candidats.

Partenariats avec des CRP. Il s'agit de centres de reconversion professionnelle destinés à la reconversion des personnes déclarant un handicap physique ou moteur. Les CRP ouvrent la voie à différents métiers, comme les métiers d'informaticiens (niveau Bac+5) ou de commercial (niveau Bac+1). Pour y rentrer, les personnes cibles passent dans un premier temps par les CDAPH (Commissions des droits et de l'autonomie des personnes handicapées) qui statue sur la reconnaissance de leur qualité de travailleur handicapé (RQTH). Ces commissions se prononcent ensuite sur le type de reconversions possibles, avec possibilité d'intégrer vers un CRP. Elles délivrent aussi des formations théoriques complétées par des stages de mise en pratique au sein des entreprises partenaires, et ce sur une durée de 3 ou 4 mois. BNP Paribas a conclu des partenariats avec certains CRP.

Partenariats spécialisés avec le CIDJ. Ils peuvent prendre plusieurs formes. Ainsi, le groupe La Poste a noué en 2008, en partenariat avec le CIDJ, le dispositif FormaBanque qui permet au groupe et à ses filiales, de former et d'accueillir des personnes en situation de handicap. Les métiers concernés par ces formations sont ceux de la logistique postale, de la vente et de relation client, et de la négociation bancaire. En 2014, une alternante a ainsi été recrutée via ce dispositif au sein de La Banque Postale. Quant à Société Générale, elle s'est aussi rapprochée du CIDJ dans ses opérations de recrutement de personnes en situation de handicap. À l'issue de l'année 2014, une personne en CDD a été recrutée via ce partenariat. CACIB verse depuis plusieurs années une taxe d'apprentissage au centre d'information, dans le but de supporter leur démarche. De son côté, BNP Paribas est partenaire du CIDJ depuis 2010 et a contribué au développement du dispositif Handijeunes. Celui-ci aide à l'orientation et à l'insertion des jeunes handicapés, afin de promouvoir notamment l'accès de ces jeunes aux études supérieures, gage d'une meilleure insertion professionnelle. BNP Paribas soutient particulièrement un répertoire national sur l'accessibilité des établissements d'enseignement supérieur (1 500 environ sont concernés) pour répondre à la demande des jeunes et de leurs familles en ligne sur le site du CIDJ.

Recours à des cabinets de recrutements spécialisés handicap. Il en existe plusieurs. On peut notamment citer JLO Conseils mais aussi ADRH, Défi RH, TH Conseil, Ariane Conseil, RQTH Recrutement... BNP Paribas, La Banque Postale, Groupe BPCE y ont recours.

Recours à des dispositifs crées et/ou financés par Pôle emploi. Pôle emploi est appelé pour aider à l'insertion de personnes en situation de handicap. Handipass est un des dispositifs créé par Pôle emploi à ces fins. Celui-ci a permis à La Banque Postale d'auditionner deux candidats en 2014. Il est financé par l'Agefiph, Pôle emploi et les fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique, Cap emploi est un réseau d'organismes de placement spécialisés assurant une mission de service public auprès de personnes en situation de handicap. Il accompagne ceux-ci dans leur recherche d'emploi ainsi que les entreprises souhaitant recruter des personnes en situation de handicap. BNP Paribas a ainsi pu réaliser deux recrutements en 2013, dont un en CDI et un apprentissage via ce dispositif. HSBC France et le Groupe BPCE recourent également à ce dispositif.

Tremplin Etudes-Handicap-Entreprises. Créée en 1992 à l'initiative de Total, Rhône-Poulenc, IBM et d'Elf Aquitaine, cette structure est soutenue par l'Agefiph et par plus de 200 entreprises partenaires (dont La Banque Postale, Crédit Agricole SA, BNP Paribas, HSBC France). Son objectif est d'impliquer les entreprises dans la formation et l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap. Pour répondre à ces enjeux, l'association organise depuis plusieurs années, des rencontres « Tremplin Stages / Jobs d'été » et des rencontres « Tremplins Alternances ». En particulier, la 5e édition de « Tremplin Alternances » s'est tenue en juillet 2014. Elle a notamment permis à 36 entreprises partenaires (de tous secteurs d'activité) de rencontrer des jeunes en recherche de contrat d'apprentissage ou de professionnalisation pour la rentrée suivante. Plus de 400 entretiens ont été réalisés.

Pour les jeunes peu ou pas diplômés, ou ayant un diplôme autre que celui recherché

Association de la fondation étudiante pour la ville. Fondée en 1991, l'Afev est destinée à l'accompagnement scolaire de jeunes en difficulté. Dans ce cadre, des partenariats sont noués entre l'association et les établissements scolaires pour pouvoir repérer les enfants, adolescents et jeunes adultes pouvant bénéficier d'un tel accompagnement. Des rapprochements sont également opérés avec des entreprises pour permettre à l'association d'étendre son réseau et de renforcer son action. Via ce dispositif, la Fondation BNP Paribas a permis de soutenir la création d'antennes régionales.

Atout Jeunes Universités. Ce dispositif réunit entreprises et universités autour d'un projet commun : soutenir l'employabilité et l'insertion professionnelle des étudiants. 3 entreprises (Société Générale, Danone, L'Oréal) et quatre universités franciliennes (Paris-Est Créteil, Paris-Est Marne-la-Vallée, Cergy-Pontoise et Saint Denis) défendent la vision d'un do-tank proactif capable de construire des actions sur-mesure. Avec Atout Jeunes Universités, les entreprises partenaires et les universités créent un espace de rencontre et de collaboration entre l'Université et le monde socio-économique. Tous les partenaires s'impliquent dans le recrutement et le développement des jeunes talents de demain, avec la volonté commune de faire des parcours universitaires une voie d'excellence vers l'emploi. Le programme s'adresse en priorité aux étudiants de Licence et Master dans les filières les plus éloignées des métiers de l'entreprise : Lettres, langues et sciences humaines et sociales mais également des parcours universitaires économie-gestion, Institut d'Administration des Entreprises, etc. Les 3 principaux objectifs de l'association sont : 1/ L'orientation, à destination des étudiants en Licence leur permettant de mieux connaître le monde du travail par une meilleure compréhension des métiers qui leur sont accessibles. 2/ Le Recrutement qui consiste à intégrer en entreprise les étudiants par le biais de stages, de l'alternance ou encore toute forme de contribution à l'activité opérationnelle de l'entreprise. 3/ La Co-construction qui permet de créer un espace de rencontre et de collaboration entre l'Université et le monde socio-économique

DU Passerelles et autres DU assimilés. Le CFPB propose des DU Passerelles destinés à des jeunes de moins de 26 ans peu qualifiés et souhaitant obtenir un BTS ou un DU préparant à certains métiers du secteur bancaire (métier de conseiller clientèle auprès de particuliers, ou dans les banques en ligne en back-office pour les BTS...). Pour les jeunes de moins de 26 ans titulaires d'un Baccalauréat, la formation se déroule sur 2 ans dans quasiment toutes les universités de France. Pour les étudiants de niveau Bac+2, elle se déroule en un an dans le CFA de Lyon ou de Nancy. Toutes ces formations sont assorties de stage d'au moins un mois dans le secteur bancaire. Par la suite, d'autres universités ont mis en place des cursus similaires, assurant la délivrance de diplômes allant du Bac +3 au Bac +5 (Aix-Marseille, Bordeaux, Dijon, Lyon, Montpellier, Nanterre, Orléans, Paris, Strasbourg, Tours, Vannes, Villetaneuse...).

Écoles de la deuxième chance (E2C). Ces écoles sont nées en 1995, à l'initiative d'Édith Cresson, alors Commissaire européenne à la recherche, aux sciences et technologies. À l'origine, il s'agissait de proposer un moyen expérimental pour lutter contre l'exclusion, en développant l'éducation et la formation. Le dispositif à l'origine circonscrit à Marseille s'est peu à peu étendu sur le territoire européen avant de se structurer en réseau. Gérées en France par des associations loi 1901, et financées de manière différenciée selon les cas (région, FSE, taxe d'apprentissage, entreprises partenaires...), les E2C accueillent des jeunes de 18 à 25 ans sortis du système scolaire depuis plus d'un an, sans diplôme ni qualification. L'objectif est de permettre leur insertion professionnelle par le biais de dispositifs pédagogiques souples, flexibles et individualisés. En 2013, ce sont ainsi 14 000 jeunes qui ont été accueillis dans des E2C. Le réseau autour duquel se rassemblent les E2C est soutenu par plusieurs entreprises partenaires (via un mode de financement direct, la participation aux instances pédagogiques, ou l'appui apporté aux jeunes bénéficiaires dans leurs recherches d'emploi). CACIB et Société Générale figure parmi les entreprises mécènes. Les E2C bénéficient aussi d'une fondation financée par de grandes entreprises et gérée par la Fondation de France. Cette fondation permet de créer et de mettre à disposition des jeunes, des outils de formation, des programmes culturels etc... À noter qu'en 2015, la directrice générale de la Fédération Bancaire Française (FBF) et le président du réseau des E2C ont signé une convention de partenariat national. Leur accord vise à déployer à l'échelle nationale des « ateliers budgets » dans lesquels les jeunes bénéficiaires viennent acquérir des savoirs en matière de maitrise budgétaire. Ils sont pilotés par les formateurs de l'E2C en présence de banquiers volontaires. 40 ateliers de ce type ont été conduits en 2012 dans les territoires de Champagne-Ardenne, Picardie, Nord-Pas-de-Calais et Lorraine.

InserformaBanques. En 2007, la CFDT Banque et la Maison de l'Emploi de Lille-Lomme-Hellemmes-Armentières se sont engagées, au côté de Pôle emploi, de l'AFPA et du CFPB, dans une action favorisant l'intégration de jeunes demandeurs d'emploi n'ayant pas le Bac dans les agences bancaires. Le processus intègre plusieurs phases. La première phase consiste à sensibiliser aux métiers de la banque auprès de jeunes repérés par des missions locales, avec des tests permettant d'évaluer leur capacité à informer, à conseiller, et à entretenir des relations commerciales notamment. S'en suit une sélection d'une quinzaine de candidats puis une période de pré-qualification organisée par l'Afpa et assortie de stage en entreprise, puis d'une formation de 12 mois en alternance. Ce concept a été déployé dans plusieurs régions par la suite. Société Générale est engagée dans ce dispositif qui a été déployé en 2014 dans les villes de Rouen, d'Évreux et du Havre. Actuellement, ce sont 5 jeunes qui sont en alternance au sein de cette banque pour apprendre le métier de conseiller clientèle en agence.

Job dans la ville. Il s'agit d'un programme de l'association sport dans la ville qui a pour but d'accompagner les jeunes vers la qualification et l'emploi. Il leur propose un accompagnement individuel par des conseillers d'insertion professionnelle via le parrainage de collaborateurs d'entreprise, des visites d'entreprises... La Fondation Société Générale soutient depuis plusieurs années ce programme, et le directeur du groupe Société Générale a été le parrain de la promotion sur l'année 2014-2015.

Programme Booster. Ce dispositif lancé par l'Afep, Capgemini, Manpower, a été créé dans le cadre « Jeunes & Entreprises » en 2013. Il vise à accompagner des jeunes diplômés issus de filières SHS et en difficulté d'insertion professionnelle. Deux actions sont menées en amont de cet accompagnement. La première concerne le déploiement d'une campagne d'information auprès d'étudiants susceptibles d'être intéressés par ce programme et leur identification. La seconde consiste en une formation, afin de transmettre aux jeunes diplômés les codes de l'entreprise et de participer au processus de recrutement des entreprises. Cette initiative est conduite sous le patronage de la ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. La phase pilote a été menée en 2014 en partenariat avec les Universités Aix-Marseille, Paris Est Créteil, Pierre et Marie Curie et Sorbonne Nouvelle permettant d'impliquer une centaine d'étudiants. Groupe BPCE et BNP Paribas sont engagés dans ce programme.

Tremplin pour l'avenir. Il s'agit d'un dispositif né d'un partenariat entre le CFPB, les établissements bancaires participants, Pôle emploi, la mission locale, la ville du Puy-en-Velay, et la communauté d'agglomération. Il a pour objectif de permettre aux demandeurs d'emploi de suivre une formation devant déboucher sur un CDI dans le secteur bancaire. La formation se déroule en deux temps : une formation préalable délivrée par l'AFPA, et une autre de 9 mois délivrée par le CFPB. À l'issue de cette période, un contrat de professionnalisation est proposé aux candidats retenus. Crédit Agricole Loire Haute-Loire, Caisse d'Epargne Auvergne, Banque Populaire Massif Central, LCL, et Société Générale accueillent ainsi une dizaine de candidats. En 2014, une personne a été recrutée en contrat de professionnalisation au sein de Société Générale pour apprendre le métier de conseiller clientèle en agence. Elle a été recrutée depuis en CDI.

Pour les jeunes issus de quartiers prioritaires et/ou de milieux modestes

100 chances - 100 emplois. Ce dispositif est né en 2004 de la rencontre entre le PDG du groupe Schneider Electric, et Jean Louis Borloo, alors Ministre des Affaires Sociales, dans le but de répondre à la question : « Que peuvent faire les entreprises pour aider les jeunes des zones urbaines sensibles à accéder à l'emploi? ». Expérimenté avec succès en septembre 2004 à Chalon-sur-Saône, il concerne aujourd'hui 15 bassins d'emplois. Par ailleurs, 2015 marque le renouvellement pour 3 ans de l'accord-cadre de coopération entre d'une part les ministères de l'Emploi, du Travail, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social et celui de la Ville de la Jeunesse et des Sports, et d'autre part l'association 100 Chances - 100 Emplois. L'association vise 2 objectifs. Le premier est de « satisfaire les besoins économiques locaux, rétablir l'égalité des chances des jeunes adultes (18-30 ans) issus des quartiers dits sensibles, tant pour les faibles niveaux de qualification que pour les diplômés discriminés ». Le deuxième est de faire en sorte qu'au moins 60% des jeunes entrés parviennent à s'insérer sur le marché du travail. Pour répondre à cet enjeu, l'association a décliné un processus en 3 phases. La 1ere est le repérage, grâce aux acteurs de l'emploi, des associations, et les entreprises partenaires, d'un ensemble de jeunes porteurs d'une ambition professionnelle. La 2ème est le suivi de ces jeunes par un cabinet spécialisé, et ce sur une durée de 4 jours, pour leur permettre de développer leur employabilité. La 3ème est leur intégration dans l'entreprise (pour tous types de contrat confondus), via la soumission d'un projet professionnel à un comité dédié. Depuis plusieurs années, Société Générale soutient cette association.

Association Frateli. Elle a été créée en 2004. Son objectif est d'instaurer une relation de parrainage entre un étudiant et un jeune professionnel ayant suivi le même parcours d'études dans le but de favoriser l'insertion professionnelle du jeune bénéficiaire. Sont éligibles, des jeunes étudiants talentueux issus de milieux modestes, l'obtention de mention et d'une bourse étant obligatoire pour pouvoir être parrainé. Aujourd'hui, 1 400 étudiants sont actuellement accompagnés par ce dispositif qui dispense des sessions d'aide à l'insertion depuis le choix d'études longues, jusqu'à la recherche de stages à l'étranger, en passant par la transmission de bonnes pratiques en termes de recherche d'emploi. En dehors de La Banque Postale qui adhère à cette association dans le cadre de son dispositif « L'Envol, le campus de La Banque Postale », d'autres acteurs du secteur bancaire soutiennent l'association comme : LCL, Société Générale, via leurs fondations respectives, mais aussi HSBC France et CACIB via des taxes d'apprentissage. Plusieurs partenariats institutionnels sont engagés dans cette association : le Centre national des œuvres universitaires et scolaires, le conseil régional d'Ile-de-France, les fonds d'expérimentation pour la jeunesse, le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche...

Association NQT. Anciennement intitulée « Nos quartiers ont du talent », l'association a été lancée en novembre 2005 à l'initiative d'entreprises adhérentes du MEDEF 93 Ouest, avant d'être déployée dans plusieurs régions de France. Elle est actuellement soutenue par la Caisse des Dépôts, le Ministère de l'Emploi, Pôle emploi, des Fonds européens, l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances. Le but de l'association est d'accompagner des jeunes diplômés Bac +3/4 et plus, âgés de moins de 30 ans, issus des quartiers prioritaires ou de milieux défavorisés, dans leur recherche d'emploi. L'association leur permet de rentrer en relation avec des entreprises partenaires, grâce à un système de parrainage et de coaching, celui-ci les aidant à se construire un début de réseau professionnel et à se perfectionner en matière de recherche d'emploi. Les jeunes ont aussi accès à des informations concernant les métiers couverts par les entreprises partenaires. Ces dernières peuvent être, de leur côté, accompagnées dans le sourcing de candidats à potentiel et dans l'identification des processus RH à développer pour promouvoir de manière plus globale la diversité. Ces entreprises peuvent aussi avoir un accès privilégié à de grands événements nationaux, comme les Rencontres Nationales pour l'Égalité des Chances. Elles peuvent aussi venir présenter leurs métiers aux étudiants lors de salons organisés en partenariat avec les universités. Aujourd'hui, plusieurs entreprises du milieu bancaire soutiennent l'association, que ce soit via un mécénat ou le versement d'une taxe d'apprentissage. Plusieurs banques y sont associées : BNP Paribas, Crédit Agricole, Société Générale (via sa Fondation), Groupe BPCE. Elles ont mobilisé plusieurs de leurs collaborateurs dans le parrainage de futurs diplômés (En 2014, 104 parrains pour Société Générale, une vingtaine pour CACIB, par exemple). À ce jour, l'association revendique 72% des bénéficiaires recrutés sur un poste à la hauteur de leur qualification.

Internats de la réussite. Il s'agit d'un dispositif mis en place en 2008 par le Ministère de l'Éducation Nationale et s'inscrivant dans la dynamique du plan Espoirs Banlieue. Il est initialement connu sous le terme d'Internats d'excellence. Testé sous une forme pilote au sein de l'académie de Créteil, il s'est décliné depuis à d'autres académies, de sorte que ce sont aujourd'hui, 21 établissements de ce type sont recensés en France. Ce dispositif permet à des collégiens et des lycéens issus de milieux défavorisés d'accéder à un diplôme en leur offrant une pédagogie innovante et accompagnement personnalisé.

Odyssée Jeunes. Ce programme résulte d'un partenariat signé entre le Conseil général de Seine-Saint-Denis et la Fondation BNP Paribas. Il est destiné à soutenir la réalisation de voyages scolaires organisés par les collèges de Seine-Saint-Denis (chaque projet soutenu pouvant bénéficier d'une subvention pouvant atteindre 10 000 €). Les voyages financés doivent être liés aux problématiques étudiées en classe, et recueillir la participation des élèves dans leur mise en œuvre. Suite à cette collaboration, et au vu de l'implantation de BNP Paribas Securities Services à Pantin, une charte BNP Paribas en Seine-Saint-Denis a été signée par la banque pour se positionner sur la question globale de la lutte contre la discrimination et l'insertion des jeunes en difficulté, d'où le soutien et le rapprochement qu'elle opère avec de nombreuses associations (Mozaik RH, NQT, IMS-Entreprendre pour la Cité...).

Positive Planet. La mission principale de cette structure est de promouvoir l'inclusion et de soutenir les populations issues des milieux les plus défavorisés afin qu'ils puissent devenir autonomes. La Banque Postale propose à ses collaborateurs de s'engager dans cette démarche au travers d'un dispositif de bénévolat et mécénat de compétences, afin de permettre aux personnes issues de quartiers prioritaires de s'insérer dans l'emploi via le micro-crédit et l'auto-entreprenariat.

Recours à des cabinets de recrutement spécialisés. IMS-Entreprendre pour la Cité et Mozaik RH sont deux d'entre eux. Acteur du changement favorisant l'ouverture des recrutements aux jeunes issus des quartiers populaires, Mozaïk RH est soutenu par plusieurs institutions (la Commission européenne, le Ministère de l'éducation, la Préfecture de Saint-Denis, la Mairie de Paris...), et par la Fondation Société Générale. Le rôle du cabinet est d'organiser chaque année des journées de recrutement pour des futurs stagiaires ou alternants dans les entreprises partenaires, et de leur dispenser un soutien via un système de parrainage. Ainsi, sur la seule période 2014-2015, ce sont 22 parrains actifs qui ont été mobilisés par Société Générale pour coacher 40 jeunes issus de quartiers prioritaires. D'autres banques sont devenues partenaires de ce cabinet, comme Crédit Agricole ou HSBC France, cette dernière recourant à ses services pour recruter des stagiaires.

Télémaque. Cet institut accompagne des jeunes collégiens et lycéens issus de milieux modestes ou issus de quartiers prioritaires pour leur donner toutes les chances de réussir. Il accompagne aussi des apprentis en formation. Les entreprises partenaires mobilisent des salariés pour devenir parrains de ces jeunes et pour les aider à construire leur projet professionnel. Une entité régionale du Crédit Agricole soutient ce dispositif, tout comme BNP Paribas. Chez celle-ci, ce sont 5 collaborateurs qui se sont positionnés sur cette mission.

Pour les jeunes et les séniors

Adie. Créée en 1989, cette association est destinée à aider les personnes exclues du marché du travail à créer leur entreprise et donc leur propre emploi via le microcrédit. Parmi les dispositifs qu'elle promeut, CréaJeunes cible des jeunes âgés de 18 à 32 ans souhaitant devenir autoentrepreneur. Ceux-ci sont accompagnés à travers une formation de coaching pouvant s'étendre de 2 à 4 mois, celle-ci leur permettant entre autre de se familiariser avec le monde de l'entreprise. Plusieurs banques sont partenaires de cette association via leur fondation: BNP Paribas, La Banque Postale, La Fédération Nationale du Crédit Agricole, Société Générale, HSBC France.

Engagements jeunes. Société Générale accueille annuellement environ 3 000 alternants/ stagiaires. Si l'objectif premier reste de les former en vue d'une embauche sur un de leurs postes d'entrée, la Société Générale n'a pas toujours proposé une opportunité à chacun(e) au sortir de l'alternance / stage de fin d'études. Dans cette perspective, le Groupe Société Générale a adhéré à l'initiative « Engagement jeunes » qui permet aux jeunes de rester en contact avec son entreprise, d'être accompagné dans sa recherche d'emploi avec accès aux offres du marché y compris celles des PME et ETI innovantes partenaires de Société Générale, et de continuer à se développer (grâce à des cours d'anglais et des modules de conseil en ligne). Pour Société Générale, cette plateforme donne la possibilité de rester en contact avec nos jeunes déjà formés ayant quitté le Groupe dans l'optique d'une opportunité future et de partager nos alternants / stagiaires formés avec notre écosystème et notre tissu local tels que les PME / ETI partenaires de Société Générale en recherche de compétences.

Entreprendre pour Apprendre. Il s'agit d'une fédération d'associations loi 1901 dont l'objectif consiste à accompagner des jeunes âgés de moins de 25 ans dans leur formation, et ce à travers le déploiement de programmes pédagogiques spécifiques. Dans ces programmes, une attention toute particulière est portée à l'esprit d'entreprendre. À travers cette association, les collégiens s'initient via le dispositif Mini-Entreprise-EPA à la gestion de projet et à la vie entreprise, tandis que les bacheliers développent des

compétences approfondies sur l'écriture de plan d'affaires, le marketing, les techniques de commercialisation, la comptabilité... La Banque Postale soutient ce dispositif.

Paris de l'Expérience et de l'Emploi des séniors. La Mairie de Paris et Carrefours pour l'Emploi ont organisé en novembre 2014, en partenariat avec Pôle emploi, l'Afpa et l'Agefiph, un forum de recrutement dédié aux séniors. Près de 150 structures étaient représentées pour proposer des offres d'emploi et de formation à destination de séniors, sans distinction de diplôme, ni de secteur d'activité. Plusieurs banques étaient ainsi associées à l'événement comme Crédit Agricole et LCL, qui, dans leur contrat de génération, se sont donnés comme objectif de participer au moins une fois par an à un forum de ce type.

Partenariats avec Pôle emploi. Certaines banques ont mis en place des partenariats avec Pôle emploi afin de faciliter le retour à l'emploi de séniors en situation de chômage de longue durée. C'est le cas du Crédit Agricole du Nord Est et de Pôle emploi Champagne-Ardenne qui, en 2010, ont signé un contrat service qualité visant la mise en œuvre de contrats de professionnalisation pour des personnes de plus de 45 ans en situation de chômage de longue durée. La caisse régionale propose aux candidats retenus une formation de 14 mois, pour l'obtention d'un diplôme d'assistant bancaire commercial. En parallèle, 540 heures de cours leur sont dispensés au CFA DifCam, en partenariat avec l'IUT de Reims Châlons Charleville. À l'issue de cette formation, la banque s'engageait à proposer des CDI aux candidats diplômés. L'initiative a été récompensée par le Trophée Trajectoire 2010 récompensant les actions en faveur de l'emploi des séniors. Après sélection, 15 séniors ont été retenus pour suivre la première session de formation qui a démarré en janvier 2011.

WoMen'up. Fondée en 2011, cette association est dédiée aux jeunes et à la mixité en entreprise. Son but est de créer des actions de sensibilisation autour de ces problématiques, et de mettre en relation des entreprises partenaires et des diplômés de moins de 30 ans. L'association propose aux jeunes sélectionnés sur candidature de participer une fois par mois à un afterwork auquel sont conviés des représentants d'entreprises partenaires. Dans le secteur de la banque, Crédit Agricole est le seul acteur à avoir rejoint l'association en tant que partenaire.

Annexe 3 - Tableau récapitulatif des dispositifs

Sont listés ci-dessous l'ensemble des dispositifs cités dans l'étude et dans lesquels les banques sont engagées.

Dispositif	Public cible	Banques impliquées sur les années 2014-2015				
Dispositifs qualifiés de "remarquables" par les banques						
Coup de pouce pour l'inser- tion	Jeunes sans diplôme et issus de quartiers prioritaires	Société Générale				
Opérations phénix maison : CPJ et Parcours Pépinière	Jeunes diplômés issus de filières non bancaires	BNP Paribas, LCL				
HandiFormaBanques	Personnes en situation de handicap	BNP Paribas, Société Générale, Crédit Agricole SA, LCL, Groupe BPCE, HSBC France				
Partenariats avec les écoles et universités incluant le RUE	Étudiants	La Banque Postale, Crédit Agricole SA, LCL, Société Générale, BNP Pari- bas, HSBC France, Groupe BPCE				
L'Institut Villebon- Georges Charpak	Jeunes issus de milieux modestes, de zones d'éducation prioritaire	Société Générale				
Pass pour l'emploi	Personnes en situation de handicap	Société Générale, BNP Paribas, LCL, La Banque Postale				
Semaine pour l'emploi des personnes handicapées	Personnes en situation de handicap	Groupe BPCE, Société Générale, Crédit Agricole SA, LCL, La Banque Postale, BNP Paribas, HSBC France				
L'Envol, le campus de La Banque Postale	Jeunes issus de milieux modestes	La Banque Postale				
Recours au secteur protégé et adapté	Personnes en situation de handicap	Toutes les banques				
Autres dispositifs						
100 chances - 100 emplois	Jeunes issus de quartiers prioritaires	Société Générale				
Adie	Personnes en difficulté d'insertion profes- sionnelle	Crédit Agricole, HSBC France, Société Générale, Fondation BNP Paribas, La Banque Postale				
Afev	Jeunes issus de quartiers prioritaires	Fondation BNP Paribas				
Arpejeh	Personnes en situation de handicap	BNP Paribas, Société Générale				
Atout Jeunes Universités	Personnes peu diplômées ou ayant un diplôme différent que ceux recherchés dans la banque	Société Générale				
DU Passerelles et autres dis- positifs assimilés	Personnes peu diplômées ou ayant un diplôme différent que ceux recherchés dans la banque	LCL, BNP Paribas				

E ₂ C	Jeunes issus de quartiers prioritaires	Crédit Agricole SA, Société Générale
Engagements Jeunes	Jeunes alternants / stagiaires	Société Générale
Entreprendre pour apprendre	Jeunes, tous niveaux	La Banque Postale
Frateli	Jeunes issus de quartiers prioritaires	La Banque Postale, Fondation LCL, HSBC France
Handi2day	Personnes en situation de handicap	La Banque Postale, Crédit Agricole SA, LCL, Groupe BPCE
Handisup	Personnes en situation de handicap	BNP Paribas
Hanploi	Personnes en situation de handicap	La Banque Postale, Crédit Agricole SA
Inserformabanques	Jeunes peu ou pas diplômés	Société Générale, BNP Paribas
Internats de la réussite (Inter- nats d'excellence)	Élèves issus de milieux modestes	HSBC France, Fondation BNP Paribas
JobinLive dont Les mardis du Handicap	Personnes en situation de handicap	Groupe BPCE, La Banque Postale, LCL, Caisses régionales du Crédit Agricole, HSBC France
Inserformabanques	Jeunes à difficulté d'insertion	Société Générale, BNP Paribas
NQT	Jeunes issus de quartiers prioritaires	Crédit Agricole SA, BNP Paribas, Groupe BPCE, Société Générale
Job dans la Ville	Jeunes peu diplômés	Société Générale
Odyssée Jeunes	Jeunes issus de quartiers prioritaires	Fondation BNP Paribas
Opération Phénix	Jeunes diplômés issus de filières non bancaires	HSBC France
Paris de l'emploi et de l'expé- rience des séniors	Séniors	Crédit Agricole SA, LCL
Partenariats avec le CIDJ	Personnes en situation de handicap	La Banque Postale, BNP Paribas, Société Générale, CACIB
Partenariats CRP	Personnes en situation de handicap	BNP Paribas
Positive Planet (anciennement Planet Finance)	Jeunes issus de quartiers prioritaires	La Banque Postale
Programme Booster	Jeunes issus de filières à insertion difficile	BNP Paribas, Groupe BPCE
Recours à des cabinets de recrutements spécialisés (Mozaïk RH, IMS-entreprendre pour la Cité, Jlo Conseil, RQTH Recrutement)	Personnes en situation de handicap ; jeunes issus de quartiers prioritaires	Crédit Agricole SA, LCL, La Banque Postale, Société Générale, BNP Pari- bas, Groupe BPCE, HSBC France
Recours aux services spécia- lisés de Pôle Emploi dont Cap Emploi	Personnes en situation de handicap ; séniors	BNP Paribas, Caisses régionales du Crédit Agricole, Groupe BPCE, HSBC France
Télémaque	Collégiens et lycéens issus de quartiers sen- sibles ou de milieux modestes	Caisse régionale du Crédit Agricole, BNP Paribas
Tremplin pour l'avenir	Jeunes peu diplômés	Société Générale, Crédit Agricole Loire Haute-Loire, Caisse d'Epargne Auvergne, Banque Populaire Massif Central, LCL
Rencontres Tremplin- Entreprises-Handicap	Personnes en situation de handicap	La Banque Postale, BNP Paribas, Cré- dit Agricole SA, HSBC France
WoMen'Up	Jeunes de moins de 30 ans	Crédit Agricole SA
		

Annexe 4 - Lexique

ADAPT – Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées

AFB – Association française des banques

AFPA – Association pour la formation professionnelle des adultes

AGEFIPH – Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées

ANDRH - Association Nationale des DRH

CFPB – Centre de formation de la profession bancaire

CIDJ – Centre d'information et de documentation jeunesse

CRP – Centre de rééducation professionnelle

DOETH – Déclaration obligatoire d'emploi des personnes handicapées

EA – Entreprises adaptées

ESAT - Etablissement et service d'aide par le travail

FBF - Fédération Bancaire Française

HALDE - Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité

LSHS - Lettres, sciences humaines et sociales

OETH – Obligation d'emploi des travailleurs handicapés

OPCA – Organisme paritaire collecteur agréé

RQTH – Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé

SEPH – Semaine pour l'emploi des personnes handicapées

UB – Unités bénéficiaires





Retrouvez toutes nos études et publications sur notre site internet

www.observatoire-metiers-banque.fr



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

Responsable de l'Observatoire Béatrice Layan blayan@afb.fr

Communication de l'Observatoire Mélanie Hulin mhulin@afb.fr

BMEP - 18, rue La Fayette 75009 PARIS - 01 48 00 50 29