

**BANQUE**

Les acteurs du secteur ont tous initié des politiques de diversification de leurs profils de recrutement, mais leur démarche ne profite encore qu'aux postes les moins élevés.

# Les banques se convertissent progressivement à la diversité

Il serait une fois une grande banque française dirigée par une femme d'origine maghrébine ayant grandi dans une banlieue sensible... Ce début de récit est si éloigné de la réalité du secteur bancaire qu'il relève davantage de la science-fiction que du simple conte. Les responsables des ressources humaines des grands établissements bancaires reconnaissent dans leur ensemble que les profils de leurs salariés sont très formatés. Depuis cinq ans environ, les banques multiplient toutefois les efforts pour faire évoluer le stéréotype du banquier blanc diplômé d'une grande école.

**Moteur démographique**

Le premier moteur de ce mouvement est démographique : près d'un salarié sur cinq travaillant dans le secteur bancaire a plus de 55 ans. Pour compenser la poursuite des départs massifs, les banques doivent diversifier leur vivier de recrutement. Cette nécessité se double d'une opportunité commerciale : dans un marché très mature, « les gens d'origine non européenne représentent entre 15 % et 20 % des clients des banques : c'est un segment de clientèle où les gisements de rentabilité sont significatifs car peu exploités », souligne Olivier Arroua, associé du cabinet de conseil en stratégie Selenis.

Pour servir cette clientèle, les établissements bancaires ont compris qu'il valait mieux mettre à leur disposition des conseillers à leur image, capables de comprendre

leurs besoins. La plupart a donc mis en place des partenariats avec des associations locales pour recruter dans les bassins d'emploi que servent leurs agences. Dans le cadre de leur partenariat avec l'association « Nos quartiers ont du talent », Société Générale et BNP Paribas offrent la possibilité à leurs cadres de parrainer des jeunes diplômés issus des banlieues afin de partager leur réseau professionnel pour les aider à trouver un emploi. Une centaine de collaborateurs de la banque de la rue d'Antin et près de 200 au sein de sa rivale de la Défense se sont ainsi portés volontaires en 2010.

De fait, les banques ouvrent leurs portes à des profils différents quand elles n'ont pas d'autre choix : « Nous avons beaucoup de handicapés dans nos plates-formes téléphoniques parce qu'ils acceptent plus facilement les contraintes de ce type de poste », reconnaît un responsable des ressources humaines. Mais « plus on s'élève dans la hiérarchie, plus les codes sociaux sont importants. La couleur de peau ou l'appartenance religieuse comptent moins que la maîtrise de ces codes acquis durant l'enfance », souligne Olivier Arroua.

La mise à disposition des réseaux professionnels des cadres bancaires peut faciliter l'intégration de jeunes de banlieue. Mais cette démarche n'est pas suffisante. Encore faut-il « apprendre les codes de conduite d'une entreprise aux jeunes des quartiers. Cela permet ensuite de faire de la mobilité et de les faire évoluer »,

explique Elysa Karako, responsable diversité chez BNP Paribas.

**Identifier les freins**

Le chemin semble encore long avant que la diversité devienne réalité dans les banques françaises. Même les femmes, qui représentent 42,7 % des cadres du secteur bancaire, sont inexistantes dans les comités exécutifs des banques, à l'exception de Société Générale et de La Banque Postale. « Pour véritablement élargir les profils recrutés, les banques doivent d'abord identifier les freins à cette démarche mais aussi les moteurs du « clonage » avant de définir les moyens d'en venir à bout et de mesurer les progrès accomplis. Sans ce diagnostic qualitatif, la portée de leurs différentes initiatives restera limitée », assure Hamid Senni, fondateur de Vision Enabler, cabinet de conseil en diversité.

Anne Marion-Bouchacour, directrice des ressources humaines de Société Générale, estime ce diagnostic en bonne voie dans son groupe. « Il a suffi que les cadres dirigeants prennent conscience que leurs évaluations comportaient des biais intellectuels importants pour qu'ils acceptent enfin de travailler à réduire les écarts de salaire et de promotion entre les hommes et les femmes », raconte-t-elle. Après quatre ans de travail de persuasion, elle sait que la patience reste sa meilleure arme.

**NINON RENAUD ET RÉJANE REIBAUD**



Depuis cinq ans environ, les banques multiplient toutefois les efforts pour faire évoluer le stéréotype du banquier blanc diplômé d'une grande école.