
ANNEXE 3

Diagnostic Contrat de Génération Groupe BPCE 16 Septembre 2014

SOMMAIRE

1ère partie – Evaluation de la mise en oeuvre des engagements seniors.....	3
1. Objectif de maintien dans l'emploi des seniors.....	3
2. Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles.....	3
3. Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation.....	3
4. Aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite	4
2ème partie – Eléments relatifs aux jeunes et aux seniors.....	5
1. Pyramide des âges des CDI inscrits Hommes/Femmes au 31/12/2013.....	5
1.1 Effectifs CDI Hommes/Femmes total	5
1.2 Effectifs CDI Non Cadres	5
1.3 Effectifs CDI Cadres	6
2. Caractéristiques et place des jeunes et des salariés âgés sous CDI.....	6
2.1 Caractéristiques et place des jeunes de moins de 30 ans en CDI	6
2.2 Caractéristiques et place des salariés âgés de 55 ans et plus en CDI.....	7
3. Recrutement des jeunes	8
3.1 Evolution des recrutements CDI des jeunes de moins de 30 ans Hommes / Femmes sur les 3 dernières années.....	8
3.2 Origine des recrutements des CDI de moins de 30 ans sur les 3 dernières années.....	8
3.3 Recrutements des moins de 30 ans en alternance sur les 3 dernières années	9
3.4 Recrutements des CDI de moins de 30 ans par niveau de formation.....	9
4. Départs des salariés âgés.....	9
4.1 Départs Hommes / Femmes des 55 ans et plus sur les 3 dernières années.....	9
4.2 Départs des 55 ans et plus par motif sur les 3 dernières années.....	10
4.3 Prévisions de départs en retraite sur la période 2014/2017.....	10
5. Perspectives de recrutement	10
6. « Compétences Clés » à préserver.....	12
7. Conditions de travail des salariés âgés et situations de pénibilité.....	12

1ère partie – Evaluation de la mise en oeuvre des engagements seniors

L'accord Groupe GPEC signé le 28 octobre 2011 définit dans son chapitre 5 des dispositions en faveur de l'emploi des seniors pour la période 2012/2014.

Le bilan réalisé à fin 2013 témoigne de la bonne mise en oeuvre de ces dispositions dans les entreprises du groupe et du respect des engagements pris dans les différents domaines :

- Le maintien dans l'emploi des seniors
- L'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles
- Le développement des compétences et des qualifications et l'accès à la formation
- L'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite

Il convient de noter les difficultés rencontrées par les entreprises dans la mise en place des suivis d'entretiens (souvent non automatisés) qui se traduisent notamment par la production d'indicateurs chiffrés dont les niveaux sont minorés (délais dans la mise en oeuvre des suivis, suivis partiels,...).

1. Objectif de maintien dans l'emploi des seniors

L'objectif de maintien dans l'emploi des salariés de 55 ans et plus au taux de fin 2011 (15,1%) a été respecté. Ainsi, ce taux a atteint 16,4% à fin 2013.

2. Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles

La quasi-totalité des entreprises a réalisé des entretiens de seconde partie de carrière pour les salariés de 50 ans et plus. Ainsi, 33% des salariés de 50 ans et plus ont bénéficié d'un entretien de seconde partie de carrière sur la période 2012/2013.

3. Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation

Les entreprises ont favorisé l'accès aux bilans de compétences des salariés âgés de plus de 50 ans et ont répondu aux demandes individuelles. 132 bilans de compétences ont ainsi été réalisés sur les 2

années 2012 et 2013. 0,6% des salariés âgés de plus de 50 ans ont donc été concernés, soit un taux équivalent à celui observé au niveau de la population CDI totale.

Une attention particulière a été portée à la formation des seniors. Les entreprises ont notamment veillé à ce que le % de 55 ans et plus formés chaque année corresponde à leur niveau dans les effectifs de l'année N-1. 13% des collaborateurs de 55 ans et plus ont ainsi bénéficié d'une formation en 2013 (14% en 2012).

Les entreprises ont également assuré un accès prioritaire des plus de 45 ans aux périodes de professionnalisation. 2450 salariés de plus de 45 ans ont ainsi bénéficié d'une période de professionnalisation sur les 2 années 2012 et 2013, soit 9 % des salariés de cette tranche d'âge.

Enfin, 3450 salariés de 50 ans et plus ont bénéficié d'un DIF sur les 2 années 2012 et 2013, soit 18% des salariés de 50 ans et plus. Ce taux équivaut à celui de l'ensemble de la population en CDI (19%).

4. Aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite

La quasi-totalité des entreprises propose aux salariés de 55 ans et plus un entretien de bilan de carrière (avec échange sur la préparation à la retraite pour les 57 ans et plus). 3660 salariés de plus de 55 ans ont ainsi bénéficié d'un entretien de bilan de carrière sur les 2 années 2012 et 2013, soit 35% des salariés de 55 ans et plus. 2490 salariés ayant 57 ans et plus ont bénéficié d'un échange sur la préparation à la retraite, soit 37% des salariés de 57 ans et plus.

Les entreprises ont mis à la disposition des salariés de 58 ans et plus une offre de formation pour la préparation à la retraite. 2490 salariés de plus de 58 ans ont bénéficié de cette formation sur les 2 années 2012 et 2013, soit 48% des salariés de 58 ans et plus.

Les entreprises ont également permis à des salariés de 58 ans et plus de bénéficier du dispositif de temps partiel de fin de carrière sur les 3 ans précédant la retraite prévu dans l'accord Groupe GPEC. 245 salariés de 58 ans et plus ont bénéficié d'un temps partiel de fin de carrière sur les 2 années 2012 et 2013.

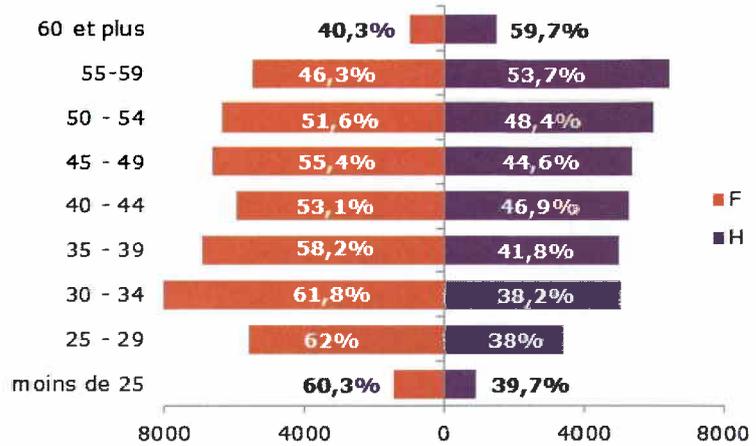
Enfin, 770 bilans retraite individualisés ont été réalisés.

2ème partie – Eléments relatifs aux jeunes et aux seniors

1. Pyramide des âges des CDI inscrits Hommes/Femmes au 31/12/2013

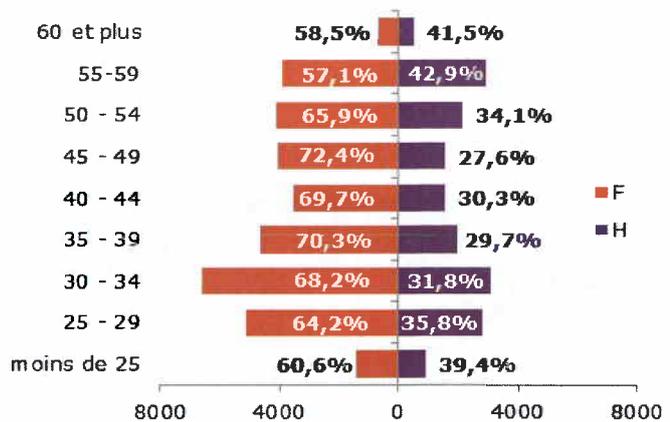
1.1 Effectifs CDI Hommes/Femmes total

	F	H
moins de 25	1418	933
25 - 29	5570	3413
30 - 34	8162	5044
35 - 39	6954	4988
40 - 44	5972	5280
45 - 49	6648	5356
50 - 54	6366	5965
55-59	5518	6407
60 et plus	997	1476
TOTAL	47605	38862



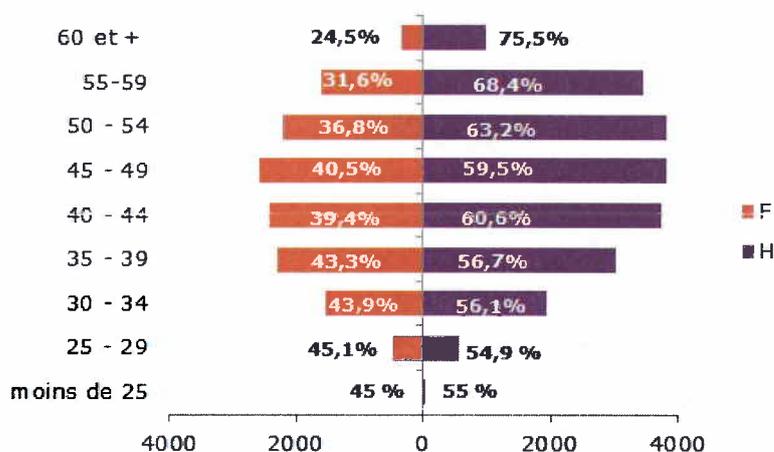
1.2 Effectifs CDI Non Cadres

	F	H
moins de 25	1400	911
25 - 29	5104	2846
30 - 34	6636	3093
35 - 39	4650	1965
40 - 44	3541	1539
45 - 49	4045	1539
50 - 54	4135	2141
55-59	3916	2940
60 et plus	672	476
TOTAL	34099	17450



1.3 Effectifs CDI Cadres

	F	H
moins de 25	18	22
25 - 29	466	567
30 - 34	1526	1951
35 - 39	2304	3023
40 - 44	2431	3741
45 - 49	2603	3817
50 - 54	2231	3824
55-59	1602	3467
60 et +	325	1000
TOTAL	13506	21412



2. Caractéristiques et place des jeunes et des salariés âgés sous CDI

2.1 Caractéristiques et place des jeunes de moins de 30 ans en CDI

• Qualification des jeunes de moins de 30 ans sur les 3 dernières années

	31/12/2011		31/12/2012		31/12/2013		Evolution du poids
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	
Non Cadre	11231	89,3%	10593	89,9%	10261	90,5%	1,2
Cadre	1344	10,7%	1190	10,1%	1073	9,5%	-1,2
Total	12575	100%	11783	100%	11334	100%	

• **Qualification des jeunes Hommes/Femmes de moins de 30 ans fin 2013**

	Femmes		Hommes		Total	Ecart H/F
	Nombre	%	Nombre	%		
Non Cadre	6504	93,1%	3757	86,4%	10261	-6,6
Cadre	484	6,9%	589	13,6%	1073	6,6
Total	6988	100%	4346	100%	11334	

• **Niveau de formation des jeunes de moins de 30 ans sur les 3 dernières années**

	31/12/2011		31/12/2012		31/12/2013		Evolution du poids
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	
≤Bac	1033	8,2%	909	7,7%	832	7,3%	-0,9
Bac + 2	5586	44,4%	5174	43,9%	4842	42,7%	-1,7
Bac + 3	2493	19,8%	2594	22,0%	2690	23,7%	3,9
Bac + 4	774	6,2%	628	5,3%	525	4,6%	-1,5
≥Bac + 5 / Grandes Ecoles	2093	16,6%	1945	16,5%	1882	16,6%	0,0
Non renseignés	596	4,7%	533	4,5%	563	5,0%	0,2
Total	12575	100%	11783	100%	11334	100%	

2.2 *Caractéristiques et place des salariés âgés de 55 ans et plus en CDI*

• **Qualification des salariés âgés de 55 ans et plus sur les 3 dernières années**

	31/12/2011		31/12/2012		31/12/2013		Evolution du poids
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	
Non Cadre	7591	58.1%	7964	56,9%	8004	55.6%	-2.5
Cadre	5467	41.9%	6034	43,1%	6394	44.4%	2.5
Total	13058	100%	13998	100%	14398	100%	

• **Qualification des salariés âgés Hommes/Femmes de 55 ans et plus à fin 2013**

	Femmes		Hommes		Total	Ecart H/F
	Nombre	%	Nombre	%		
Non Cadre	4588	70.4%	3416	43,3%	8004	-27.1
Cadre	1927	29.6%	4467	56,7%	6394	27.1
Total	6515	100%	7883	100%	14398	

- Niveau de formation des salariés âgés de 55 ans et plus sur les 3 dernières années.

	31/12/2011		31/12/2012		31/12/2013		Evolution du poids
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	
≤Bac	8404	64.4%	8795	62.8%	8672	60.2%	-4.1
Bac + 2	1556	11.9%	1807	12.9%	2050	14.2%	2.3
Bac + 3	455	3.5%	498	3.6%	533	3.7%	0.2
Bac + 4	620	4.7%	692	4.9%	754	5.2%	0.5
≥Bac + 5 / Grandes Ecoles	808	6.2%	946	6.8%	1081	7.5%	1.3
Non renseignés	1215	9.3%	1260	9.0%	1308	9.1%	-0.2
Total	13058	100%	13998	100%	14398	100%	

3. Recrutement des jeunes

3.1 Evolution des recrutements CDI des jeunes de moins de 30 ans Hommes / Femmes sur les 3 dernières années

	2011		2012		2013		Evolution du poids
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	
Femmes	2032	58.4%	1567	56,5%	1377	54.7%	-3.6
Hommes	1449	41.6%	1206	43,5%	1139	45.3%	3.6
Total	3481	100%	2773	100%	2516	100%	

3.2 Origine des recrutements des CDI de moins de 30 ans sur les 3 dernières années

	2011		2012		2013		Evolution du poids
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	
Recrutement externe	2517	72.3%	1809	65.2%	1585	63 %	-9.3
Transformation alternant	208	6.0%	313	11.3%	325	12.9%	6.9
Transformation CDD	756	21.7%	651	23.5%	606	24.1%	2.4
Total	3481	100%	2773	100%	2516	100%	

3.3 Recrutements des moins de 30 ans en alternance sur les 3 dernières années

	2011		2012		2013		Evolution
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	
CDD alternance	1685	92.8%	2025	95.2%	2154	96.5%	
CDI alternance	130	7.2%	102	4.8%	78	3.5%	
Total	1815	100%	2127	100%	2232	100%	23%

3.4 Recrutements des CDI de moins de 30 ans par niveau de formation

	31/12/2011		31/12/2012		31/12/2013		Evolution du poids
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	
≤Bac	229	6.6%	152	5.5%	124	4.9%	-1.7
Bac + 2	1302	37.4%	1027	37%	836	33.2%	-4.2
Bac + 3	658	18.9%	626	22.6%	615	24.4%	5.5
Bac + 4	234	6.7%	170	6.1%	110	4.4%	-2.4
≥Bac + 5 / Grandes Ecoles	781	22.4%	588	21.2%	570	22.7%	0.2
Non renseignés	277	8%	210	7.6%	261	10.4%	2.4
Total	3481	100%	2773	100%	2516	100%	

4. Départs des salariés âgés

4.1 Départs Hommes / Femmes des 55 ans et plus sur les 3 dernières années

	2011		2012		2013	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Femmes	854	44.7%	766	46.1%	965	44.1%
Hommes	1057	55.3%	894	53.9%	1223	55.9%
Total	1911	100%	1660	100%	2188	100%

4.2 Départs des 55 ans et plus par motif sur les 3 dernières années

	2011		2012		2013		Evolution du poids
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	
Retraite	1112	58.2%	1074	64.7%	1654	75.6%	17.4
Autres Motifs	799	41.8%	586	35,3%	534	24.4%	-17.4
Total	1911	100%	1660	100%	2188	100%	

4.3 Prévisions de départs en retraite sur la période 2014/2017

	Cadres		Non cadres		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Femmes	800	13%	2000	31%	2800	44%
Hommes	2000	31%	1500	25%	3500	56%
Total	2800	44%	3500	56%	6400	100%

5. Perspectives de recrutement

La dégradation du contexte économique dans lequel nous évoluons sur les dernières années, le développement de la concurrence dans les domaines de la banque et de l'assurance, mais également le poids des contraintes réglementaires obligent les entreprises à développer leur rentabilité notamment par une gestion plus fine des effectifs (allocation des ressources sur les activités et les marchés rentables, recherches de synergies entre les structures, ...) Cela s'est traduit par une réduction des niveaux de recrutements sur les 3 dernières années :

Le contexte actuel et ses prévisions d'évolution nous amènent à envisager une poursuite de cette tendance sur les 3 prochaines années.

Alors qu'on observe cette tendance dans la majorité des entreprises, notamment dans le secteur de la banque et de l'assurance, le groupe BPCE demeurera un des premiers recruteurs en France compte tenu des volumes prévisionnels de départs (6400 départs prévisionnels en retraite sur la période 2014-2017), de son implantation sur le territoire français et de la poursuite de ses ambitions de développement.

En 2014, les prévisions de recrutement en CDI devraient ainsi se situer aux alentours de 3000 collaborateurs.

Les recrutements CDI concernent majoritairement

- les fonctions commerciales (75%)
- les non cadres (75%)
- les femmes (53%)
- les bac+2/3 (57%)

Sur les prochaines années, la politique de recrutement devra intégrer les éléments de transformation de notre secteur d'activité et leurs impacts sur les métiers : le renforcement des exigences réglementaires, la nécessité d'une relation clientèle plus agile liée aux mutations comportementales rapides des clients avec la généralisation du digital, l'ambition du groupe d'être un acteur incontournable de l'assurance, la dématérialisation de certains processus de travail, les innovations commerciales, les évolutions de nos modes de distribution...

Pour cela, la politique de recrutement visera à recruter directement en CDI ou à préparer grâce à l'alternance les compétences nécessaires aux entreprises compte tenu des évolutions des métiers identifiées grâce à l'observatoire des métiers du groupe.

D'ores et déjà, ces grandes évolutions doivent nous amener à développer la diversification des recrutements en visant notamment à

- renforcer les niveaux de qualification à l'embauche (notamment à travers les diplômes) et à veiller aux capacités d'adaptation et d'évolution professionnelle des candidats retenus. Cela est nécessaire pour préparer la relève sur les postes de management mais également pour faire face aux évolutions des métiers et de leurs conditions d'exercice (NTIC, ...)
- recruter sur nos différents métiers moyennant des parcours d'intégration adaptés

Notre politique Recrutement veillera également aux principaux équilibres

- entre les hommes et les femmes. L'objectif dans ce domaine est de poursuivre le développement de la mixité sur les postes cadres par l'embauche de femmes en l'absence de viviers internes, et de limiter la féminisation sur les métiers non cadres en y attirant plus d'hommes.
- au niveau des âges. Il s'agit d'assurer le renouvellement de la pyramide des âges par le recrutement de jeunes en majorité.

Afin de mieux anticiper les réponses aux besoins de recrutement et de fiabiliser le recrutement en CDI, le développement de l'alternance constituera également une priorité pour les prochaines années.

6. « Compétences Clés » à préserver

Les secteurs de la banque, des services financiers et de l'assurance sont engagés dans une transformation profonde depuis plusieurs années, dont certaines dimensions ont des impacts significatifs et durables sur les métiers, les compétences et sur la gestion de la relation avec les clients. Ainsi :

- la mondialisation de l'économie mais aussi les modes de financement de celle-ci changent la donne en termes de concurrence et d'intermédiation,
- les exigences réglementaires continuent de se renforcer,
- les mutations comportementales rapides des clients liées à la généralisation du digital requièrent une relation clientèle renouvelée et agile,
- l'ambition des Banques et notamment du Groupe d'être un acteur incontournable de l'assurance,
- la dématérialisation de certains processus de travailles innovations commerciales, les évolutions de nos modes de distribution demandent une vigilance et un accompagnement continu du changement auprès des salariés.

Cette réalité multiple est pleinement prise en compte par les entreprises du Groupe pour en anticiper les effets sur les métiers et les compétences-clés. Dans cette optique, un système de veille sur les évolutions quantitatives et qualitatives des métiers et des compétences du Groupe a été élaboré dans le cadre de l'Observatoire des métiers du Groupe pour notamment identifier les métiers et compétences en sensibilité, afin de mettre en œuvre des actions adaptées.

A ce titre, la sensibilité des métiers et des compétences s'analyse au regard de leur fortes variations soit quantitatives (volume d'effectif) soit qualitatives (nature des activités, des compétences) et plus précisément :

- la progression ou de la diminution des effectifs, en prenant particulièrement en compte la problématique du transfert de connaissance et de compétences,
- l'évolution significative des compétences et notamment des compétences-clés,
- les difficultés de recrutement ou de fidélisation (métiers en tension).

Les métiers à étudier sont définis annuellement dans le cadre de l'Observatoire des métiers du Groupe. A titre d'information, pour 2014, les études porteront sur les métiers de l'assurance, du marketing bancaire, le métier de directeur d'agence, de conseiller commercial / conseiller d'accueil et de contrôleur de gestion.

7. Conditions de travail des salariés âgés et situations de pénibilité

Les entreprises du groupe ne recensent aucune situation de pénibilité au sens de la loi. De ce fait, elles ne sont concernées par aucun accord ou plan d'action visant à prévenir les situations de pénibilité.

Toutefois, l'engagement du groupe en faveur du maintien dans l'emploi des seniors se traduit par la mise en place de mesures d'amélioration des conditions de travail qui sont adaptées à la situation de chacun. Ainsi, les dispositifs suivants sont mis en œuvre dans les entreprises :

- La possibilité de bénéficier, après accord entre les parties, d'un temps partiel de fin de carrière sur les 3 ans précédant la retraite pour les salariés de 58 ans et plus
- La mise en place de missions de mécénat de compétences auprès d'associations pour les salariés de 58 ans et plus
- Le tutorat dans le cadre de la transmission des compétences aux jeunes recrues

