

LES MÉTIERS DE LA BANQUE ET LES RH À L'HEURE DU DIGITAL

LES RH AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION DE BNP PARIBAS



Yves Martrenchar (77)

Le Groupe BNP Paribas a lancé un plan de transformation et de développement 2017-2020. Quels en sont les grands axes ?

Le plan que nous avons lancé doit nous permettre d'accélérer notre transformation afin d'offrir une expérience client nouvelle et d'être une banque plus digitale et efficace. Il est construit autour de cinq leviers : la mise en œuvre de nouveaux parcours clients, l'évolution du modèle opérationnel, l'adaptation des systèmes d'information, une meilleure utilisation des données au service des clients, et le développement de nouvelles façons de travailler.

Quel est le rôle des équipes RH pour accompagner ces transformations ?

Nous devons identifier les compétences dont le Groupe aura besoin demain. Et nous devons former et développer intensivement nos collaborateurs pour qu'ils acquièrent ces nouvelles compétences. Il nous faut aussi fidéliser et attirer des collaborateurs performants et enga-

gés. Alors que **BNP Paribas** a entamé un vaste plan de transformation, la direction des ressources humaines a un rôle central à jouer afin de faciliter la mise en œuvre des grandes lignes de ce plan qui va être déployé entre 2017 et 2020. Le point avec Yves Martrenchar (77), Responsable des Ressources Humaines Groupe et membre du Comité Exécutif du Groupe au sein de BNP Paribas.

gés. Pour cela, nous devons tenir notre promesse employeur en leur offrant de véritables perspectives aussi bien en termes de développement des compétences que d'opportunités de postes tout au long de leur parcours chez nous. Et une expérience collaborateur riche et fluide avec de la collaboration, de la transversalité, de l'agilité et des process RH simplifiés et digitalisés. *In fine*, nous voulons qu'ils nous recommandent comme un bon employeur.

Comment cela se traduit-il concrètement ?

Nous travaillons sur les compétences de nos collaborateurs pour mieux les connaître : comportements, métiers et technicité, langue, digital, informatique... Comme nous le faisons pour nos clients, nous allons nous appuyer sur des données enrichies pour répondre aux attentes et besoins de nos collaborateurs de façon plus personnalisée. Nous avons établi un catalogue des compétences commun à l'ensemble du Groupe afin de favoriser la transversalité. Cela va permettre à un manager de cibler des profils ou de monter une équipe projet aux compétences réellement complémentaires et diversifiées.

Cette meilleure connaissance des compétences des salariés va aussi rendre possible une vraie gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Nous vivons une importante transformation digitale, une automatisation et un développement de l'intelligence artificielle qui s'appliquent à beaucoup de nos métiers. Il va

donc y avoir une profonde transformation du contenu de nos emplois et de nos métiers, d'où l'importance de pouvoir anticiper en prévoyant d'importants plans de formation/développement de nos salariés actuels et les recrutements qui seront nécessaires en complément. C'est une approche responsable et réaliste de notre part. Pour soutenir ce projet, nous avons mis en place de nouveaux outils pour faciliter le



BIO EXPRESS

Yves Martrenchar (77) a rejoint le groupe BNP en 1980. Il a effectué l'ensemble de sa carrière au sein du réseau France. Il a, entre autres, occupé les fonctions de Directeur du Département des Particuliers et Professionnels à la Direction Centrale des Réseaux Métropolitains en 1993, Directeur de Produits et Marchés en 1996, Directeur de Distribution, Produits et Marchés de la Banque de Détail en France en 2000 et Responsable des activités Retail de la Banque de Détail en France (BDDF) en 2003. En 2009, il devient le Responsable de Distribution, Marchés et Solutions pour l'ensemble des activités de banque de détail de BNP Paribas dans le monde. En 2010, il est nommé Chief Operating Officer de Retail Banking en charge de l'ensemble des missions transversales. En 1998, il est nommé membre du Comité de Direction Générale de BNP avant de devenir membre du Comité de Direction Générale de BNP Paribas Banque de Détail en France en 1999, puis membre du Comité Exécutif de BNP Paribas Retail Banking en 2009 et du Comité Exécutif Domestic Markets en 2011. Il est également membre du Conseil d'Administration de plusieurs filiales de BNP Paribas et a été Président de Crédit Logement de 2005 à 2010. Depuis septembre 2012, il est Responsable des Ressources Humaines Groupe et membre du Comité Exécutif du Groupe.

dialogue entre les RH, les managers et les collaborateurs, pour enrichir nos données de manière pertinente et savoir quelles sont les compétences de nos salariés, quelles sont leurs préférences et vers quoi ils souhaitent évoluer. Nous serons en mesure dans un futur très proche de leur recommander de manière proactive des offres d'emplois internes ou des offres de formation/développement. Nous dévelop-

pons des partenariats en interne dans le cadre de parcours de renforcement des compétences. C'est le cas par exemple avec l'équipe chargée du digital au sein de la direction de la communication où des collaborateurs venant d'autres environnements peuvent passer quelque temps pour monter en compétence avant de retourner vers leur poste. Nous avons aussi développé des partenariats avec des start-ups : nous leur apportons des expertises dont elles ne disposent pas à travers la mise à disposition de nos collaborateurs, qui, quant à eux, vont gagner en agilité en travaillant dans un environnement différent.

Qu'en est-il au niveau de l'accompagnement des managers ?

L'accompagnement des managers est un élément clé de la transformation. En particulier, nous devons les inciter à reconnaître la contribution de leurs collaborateurs sur des projets transversaux, en dehors du périmètre de leur équipe.

Nous mettons l'accent sur le feedback managérial au fil de l'eau auprès des collaborateurs. Il s'agit de faciliter le dialogue constructif et régulier entre le manager et chacun de ses collaborateurs. Pour cela, nous avons mis en place un outil qui permet de formaliser en quelques lignes ce feedback. Le collaborateur pourra rebondir pour compléter ou poursuivre la discussion. Ces échanges réguliers viendront ensuite nourrir l'évaluation de fin d'année. Ce

sont des opportunités d'aborder ce qui va ou ne va pas de manière fluide tout au long de l'année. Nous gagnerons ainsi en efficacité, en transparence et en confiance.

Et pour conclure ?

J'aimerais que les candidats qui souhaitent nous rejoindre sachent que BNP Paribas est un employeur responsable. Nous nous engageons à accompagner nos collaborateurs et à les développer pour répondre à nos besoins de demain. Au-delà des compétences techniques, nous travaillons beaucoup sur les nouvelles façons de travailler qu'attendent les millenials susceptibles de nous rejoindre. ■

**BNP PARIBAS EN CHIFFRES CLÉS**

192 000 collaborateurs
74 pays d'implantation
43,4 M€ PNB en 2016
7,7 M€ résultat net en 2016