

La BNP recrute pour se préparer aux départs en retraite massifs d'ici à cinq ans. Elle recherche principalement des commerciaux. Bernard Lemée estime que les grandes écoles françaises ne préparent pas suffisamment à ces postes de terrain.

«*Nous recrutons la génération de demain*»



Bernard Lemée
Directeur des ressources
humaines
BNP

— *Des départs massifs à la retraite sont annoncés d'ici à 5 ans. Pouvez-vous faire le point sur la pyramide des âges dans le secteur bancaire et à la BNP en particulier ?*

Bernard Lemée – A partir de 2004, les départs vont augmenter de façon considérable même si les dispositifs de préretraite souvent mis en place par les entreprises permettent de penser que les effets de cette situation en seront un peu atténués.

Ceci oblige les entreprises à réfléchir dès aujourd'hui à la manière dont elles géreront leur relève. Il est nécessaire d'anticiper, car il faut plusieurs années pour qu'un cadre puisse être opérationnel. La situation à la BNP ne se présente pas de manière différente, toutefois nos départs à la retraite vont peut-être intervenir plus rapidement que dans l'ensemble de la profession bancaire, du fait de notre pyramide des âges.

— *Qu'envisagez-vous pour faire face à ces départs ?*

B.L. – Nous recrutons. En 1997, nous avons embauché plus de 700 jeunes ; cette année nous allons en recruter au moins 1 000, auxquels s'ajoutent 230 contrats de qualification. Nous envisageons de poursuivre ce rythme en 1999 et au-delà, avec toutefois l'incertitude liée à la réduction du temps de travail, dont nous ne connaissons pas l'incidence sur le niveau d'emploi des entreprises et leur capacité de recrutement.

— *Dans quels métiers recrutez-vous ?*

B.L. – Essentiellement dans les métiers commerciaux car nous savons que l'informatique et l'organisation continueront de supprimer des postes de travail dans les activités de support et de *back-office*.

Nous recrutons en majorité des commerciaux destinés à nos activités de clientèle de particuliers. Parmi ces jeunes commerciaux, beaucoup auront vocation à être en relation avec notre clientèle de plus haut niveau, notamment dans le domaine de la gestion patrimoniale. Nous recherchons aussi des profils de chargés d'affaires entreprise ou professionnel en leur proposant souvent, dans le cadre de leur formation, de passer dans une première étape par des métiers d'analyste de crédit par exemple.

— *Quelle formation recherchez-vous ?*

B.L. – Majoritairement des bac + 4 ou bac + 5. Curieusement, ce n'est pas dans les métiers de banque d'affaires ou d'investissement que nous rencontrons le plus de difficultés. Même s'il nous arrive de recruter des cadres qui ont déjà une expérience, la BNP préfère former elle-même les jeunes qu'elle accueille, ce qui exige de la part de l'encadrement de la ligne de métier concernée beaucoup de travail, de formation, d'attention et de suivi. Il n'est pas très difficile de trouver sur le marché de l'emploi des jeunes prêts à rejoindre les marchés financiers : ils sont issus des écoles d'ingénieurs, y compris des grandes, ainsi que des écoles de commerce. C'est une question de prix et d'image. En ce qui concerne le prix, nous savons que nos salaires se situent parfaitement dans le marché. Nous n'avons pas non plus de problème d'image puisque nous aurons reçu cette année plus de 62 000 curriculum vitae... 300 par jour !

C'est plutôt dans les métiers de la banque commerciale que nous rencontrons des difficultés pour trouver des

jeunes qui souhaitent rejoindre notre réseau. Paradoxalement, les profils de jeunes commerciaux commencent à se trouver plus facilement dans des universités, que dans les écoles de commerce. Ces dernières préparent davantage aux métiers du contrôle de gestion, du marketing ou à des métiers spécialisés, si bien qu'il est difficile de trouver dans une grande école de commerce française un jeune qui aura envie de rejoindre le réseau commercial pour y assumer des fonctions d'animation commerciale. C'est, à mon avis, une erreur d'appréciation de la part des écoles de commerce parce que des métiers fantastiques se développent dans notre réseau : avoir pour objectif de carrière de diriger une agence puis un groupe d'agences, avoir une responsabilité de 200, 300 ou 400 salariés comme ce peut être le cas à la BNP, tout en étant autonome à la tête d'un centre de profit est, à mon sens, une des plus belles perspectives qui soient.

— *N'est-il pas plus noble de faire du marketing que de la vente ?*

B.L. – Un marketing sans réseau de vente ne sert à rien. Il faut que ces fonctions soient interactives ; l'une ne doit pas l'emporter sur l'autre.

De nombreuses universités ont développé des diplômes préparant à la gestion de patrimoine et les étudiants qui obtiennent ces DESS trouvent du travail très facilement. Nous organisons des stages avec ces universités, ce qui prouve qu'elles comprennent de mieux en mieux les besoins des entreprises.

— *Tous les recrutements sont-ils centralisés ? N'y a-t-il pas des départements qui recrutent en direct ?*

B.L. – Non, le recrutement sous contrat à durée indéterminée doit être totalement sous contrôle et indépendant. Bien sûr, le recrutement se fait en liaison avec la direction concernée. Il ne nous viendrait pas à l'idée d'embaucher une personne pour les

Rémunération variable : l'exemple de la BNP

La rémunération au sein des établissements bancaires comporte une part variable de plus en plus importante. A la BNP, pour les métiers autres que les métiers commerciaux (et hormis les activités de marché qui fonctionnent avec un bonus), le budget consacré à la rémunération variable pour les postes de cadres a été augmenté de 55 % en 4 ans ; celle-ci (dans laquelle sont intégrés l'intéressement et la participation) représente 17 % de la rémunération fixe des cadres ; pour les cadres hors classification,

ce pourcentage atteint 25 %. La variabilité repose sur deux paramètres : d'une part, les résultats de l'entreprise, d'autre part, les performances personnelles. Celles-ci sont jugées au travers de critères prédéterminés. Chaque cadre de la BNP sait sur quoi il est évalué, sur quel type de capacité, de compétence, de connaissance, de comportement... Ces éléments sont consignés par écrit, de telle sorte qu'il n'y ait pas d'ambiguïté.

financements structurés sans que le responsable de cette activité ne l'ait reçue et soit d'accord. Cela se fait de manière coordonnée mais la responsabilité finale revient à la DRH.

Les procédures de recrutement doivent être très sécurisées car il s'agit d'un



risque majeur de la gestion des ressources humaines. Nous recrutons les générations futures. Si nous nous trompons sur les profils, si les candidats sélectionnés ne disposent pas des qualités nécessaires lorsqu'ils arriveront aux postes à responsabilités dans quelques années, nous aurons commis une grave erreur.

— *Quelles sont vos méthodes pour éviter ces erreurs de recrutement ?*

B. L. – En ce qui concerne les méthodes de sélection, nous utilisons des tests simples de logique ou de personnalité. Nous ne recourons pas aux techniques de graphologie ou de jeux de patience, que nous trouvons parfois humiliantes.

— *Nous avons parlé essentiellement des jeunes. Recrutez-vous également des seniors ?*

B. L. – Nous sommes plusieurs fois par an à la recherche de profils très particuliers dont l'entreprise ne dispose pas en nombre suffisant. Il est, par exemple, possible qu'à la périphérie d'un métier une activité puisse se développer, à condition de disposer d'une compétence spécifique que nous n'avons pas. Cette compétence peut se trouver sur le marché et nous devons la rechercher s'il le faut dans des secteurs d'activité très différents du nôtre. C'est le cas, par exemple, de certaines compétences nécessaires au développement du commerce électronique.

— *Quel va être l'impact de l'euro sur les métiers ?*

B. L. – Les métiers les plus touchés seront ceux de trésorerie-change, que ce soit dans les activités de *front-office* ou dans les activités de *back-office*, mais elles seront touchées un peu partout en Europe. Nous n'aurons pas de problème de reclassement de nos collaborateurs en France, ni véritablement en Europe, même si cela peut être un peu plus difficile ici ou là.

A propos du marché unique, je m'interroge davantage sur l'évolution de la réglementation sociale : si celle-ci devient trop contraignante en France, nous pourrions être contraints de déplacer dans d'autres pays d'Europe telle ou telle activité que nous ne pourrions plus exercer en France sans risquer de perdre nos positions. L'excès de réglementation et de contrôle pourrait de ce point de vue s'avérer pénalisant pour l'emploi dans notre pays.

— *Il est reproché à la convention collective des banques de contenir un nombre trop important d'échelons hiérarchiques. Où en est-on ?*

B. L. – La classification actuelle comporte 18 niveaux. La proposition de l'AFB dans le cadre de la négociation de la convention est de ramener à 9 le nombre de ces niveaux. Le plus difficile n'est pas de définir le nombre de niveaux mais leur contenu. Les discussions sont en cours sur ce sujet. Nous avons défini un certain nombre de principes et nous nous sommes mis d'accord sur le vocabulaire. Selon que vous parlez d'emploi, de métier, de poste, de famille professionnelle, vous ne dites pas la même chose. Nous nous sommes mis également d'accord sur la notion de qualification, de compétence, de potentiel... Ce sont des notions qui sont nécessaires à l'élaboration d'une classification professionnelle. Je suis confiant dans la capacité des partenaires sociaux à se mettre d'accord sur ce sujet ■

L'évaluation des salariés

« Il nous aura fallu 18 mois pour transformer notre système qui est opérationnel depuis maintenant deux ans, explique Bernard Lemée. Nous sommes d'autant plus satisfaits du résultat obtenu que nous avons fait fausse route à deux reprises : la première erreur a été de concevoir un système trop lourd, donc difficilement gérable, la seconde erreur a été de ne pas être suffisamment précis sur les capacités et les compétences. Nous avons réussi à la troisième tentative. »

Les grandes lignes de l'évaluation professionnelle sont les suivantes :

- Pour l'ensemble des cadres, l'évaluation est désormais annuelle ; elle reste biennale pour la majorité des salariés.
- Le contenu de chaque poste a été défini en termes de capacités et de compétences attendues de celui

qui l'occupe. L'évaluation professionnelle doit se faire sur ces critères et pas sur d'autres. Si une personne ne possède pas la description de son poste-type, il n'est, en théorie, pas possible de l'évaluer. Ce principe devrait être introduit dans la future convention collective.

- Un lien formel est établi entre l'évaluation professionnelle et la formation. Lors de l'évaluation professionnelle, les besoins en formation de chaque salarié sont recensés pour établir son plan d'action annuel. Ceux-ci sont intégrés dans le plan de formation général que devra mettre en œuvre le responsable hiérarchique concerné.
- Un lien existe également avec la rémunération : à l'occasion de l'évaluation, il est précisé par écrit si la rémunération variable peut être augmentée ou non.

Après ces quelques tests, notre procédure de sélection comporte plusieurs étapes : tout d'abord un entretien collectif est organisé avec la participation des responsables du recrutement, des psychologues. Si la première étape est franchie, les candidats sont conviés à deux entretiens individuels. Nous estimons qu'avec cette méthode, nous sécurisons notre procédure. Par ailleurs, la DRH suit pendant cinq ans les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur entrés dans le groupe. Enfin, nous les réunissons régulièrement aux différentes étapes de leur parcours pour vérifier que les choses se passent convenablement.