



LE MAGAZINE
DE LA BANQUE DE FRANCE

FRÉQUENCE BANQUE

N°134 • DÉCEMBRE 2021



LE DOSSIER
L'INFLATION



10 BRÈVES



20 PERSPECTIVES

Parlons RH :
3 nouveaux accords
d'entreprise



14 L'ÉQUIPE

Hauts-de-France :
un centre de relation
et de contact
au service du public



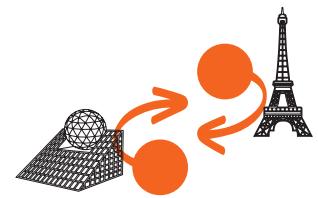
11 HORIZONS

Le Projet DSB
Paris Poitiers

4

ZOOM

L'inflation : décryptage,
enjeux, anticipations



18

RSE

Défi Développement
durable : deux projets
sélectionnés



22

REGARDS D'AILLEURS

Guillaume Pitron
Le numérique, un outil de
la transition écologique ?

Fréquence Banque, magazine bimestriel, réservé à un usage exclusivement interne, réalisé par la direction de la Communication - n° 134, décembre 2021 - 9, rue du Colonel-Driant, 75001 Paris -
Tél. : 01 42 92 44 98

Direction de la publication : Fabrice Hermel. Rédactrice en chef : Emma Ménascé.

Rédaction : Céline Jacquier, Florence Mattlinger, Caroline Mouy ; Dircom : Gabriel Gaiffas, Michèle Guillou, Frédéric Pons. Photos : Jonas Jacquel - Archives nationales/France, Atelier photographique : Nicolas Cantin, Nicolas Dion, Stéphane Meziache - Laurent Mayeux - direction de la Communication : Philippe Jolivel, Shutterstock. Illustrations : Dircom Studio Création.

Réalisation : Dircom Studio Création. Impression : STIPA Imprimerie - Imprimerie sous label IMPRIM'VERT. Papier certifié PEFC. Utilisation d'encre végétale.





LES DÉCORS DE LA CHANCELLERIE D'ORLÉANS **reprennent vie**



Les décors de la Chancellerie d'Orléans ont finalement été remontés à l'hôtel de Rohan, situé rue des Archives dans le 3^e arrondissement de Paris.

Cet hôtel particulier du XVIII^e siècle avait été démolí en 1923 dans le cadre d'une opération immobilière et d'urbanisme.

La Banque de France s'était alors engagée à en remonter les décors, qui furent démontés pièce à pièce et soigneusement conservés.

En 2015, elle a signé avec le ministère de la Culture une convention organisant le remontage des décors et assurant son financement. •



L'inflation



L'inflation : décryptage, enjeux, anticipations

« Disposer de bonnes mesures des anticipations d'inflation afin de maintenir le bon dosage monétaire. »

L'inflation est un phénomène qui concerne l'ensemble des acteurs économiques. Depuis le début de l'année 2021, l'inflation augmente au niveau mondial, ce qui peut générer des inquiétudes quant à l'évolution de la croissance et du pouvoir d'achat.

L'inflation étant structurellement liée au mandat de stabilité des prix de la Banque centrale européenne, elle est donc au cœur des activités et travaux de la Banque de France. L'occasion de s'interroger sur ce mécanisme économique et d'en comprendre les enjeux.

L'inflation peut-elle freiner le retour de la croissance ? La hausse de l'inflation observée depuis le début de l'année est-elle bien temporaire ? Quels rôles jouent les anticipations en la matière ?

Explications et décryptage.

Le terme d'inflation désigne une hausse générale des prix. Le niveau de l'inflation est mesuré en France par l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) à partir de l'indice des prix à la consommation, qui vise à être représentatif des prix du panier moyen de consommation d'un ménage (biens, services, énergie). L'indice des prix à la consommation est une mesure des effets des variations de prix sur le coût d'achat des produits consommés par les ménages (à qualité constante).

Y a-t-il une bonne ou une mauvaise inflation ? En réalité, c'est son évolution qui est déterminante : le taux d'inflation doit être faible et stable afin de ne pas interférer avec les décisions économiques. En la matière, dans le cadre de son mandat, le Conseil des Gouverneurs s'est fixé comme objectif un taux autour de 2% par an à moyen terme.

Compte tenu des enjeux, il est donc essentiel que l'ensemble des acteurs économiques, les marchés financiers, tout comme les entreprises et les ménages, aient confiance en la stabilité des prix sur un horizon de moyen terme. Cette confiance est de fait indispensable pour l'efficacité de la politique monétaire.

Dans ce cadre, il est nécessaire de mesurer cette confiance à travers notamment les anticipations d'inflation des différents acteurs économiques et financiers.

À cet égard, la Banque multiplie les initiatives et s'appuie sur ses différentes directions générales (direction générale des Statistiques, des Études et de l'International – DGSEI, direction générale de la Stabilité financière et des Opérations – DGSO) et sur son réseau régional.

Un mot clé, les anticipations

Jusqu'à une période récente, la mesure des anticipations d'inflation et de politique monétaire par la Banque de France reposait essentiellement sur les informations collectées auprès des marchés financiers – banques et opérateurs de marché, notamment par la DMPM/DGSO (direction de la Mise en œuvre de la Politique monétaire).

Anne de Tricornot, sa directrice adjointe, explique que « ces sondages sont réguliers et relativement aisés via l'activité de surveillance des marchés de la DMPM et la préparation du Conseil des Gouverneurs – toutes les six semaines – qui nécessitent un accès direct aux participants de marché ». Ces données viennent alors enrichir et affiner celles recueillies au niveau de la Banque centrale européenne (BCE).

Parallèlement, la DMPM exerce une veille permanente par rapport aux actions des autres banques centrales européennes et internationales, en contextualisant

systématiquement ces éléments par rapport aux différentes situations économiques. Ce travail est réalisé en étroite collaboration avec la direction générale des Statistiques, des Études et de l'International (DGSEI). En cette période de sortie de crise, la vigilance est de mise car « les attentes d'inflation sont quasiment aussi importantes que le niveau d'inflation réel » souligne Anne de Tricornot.

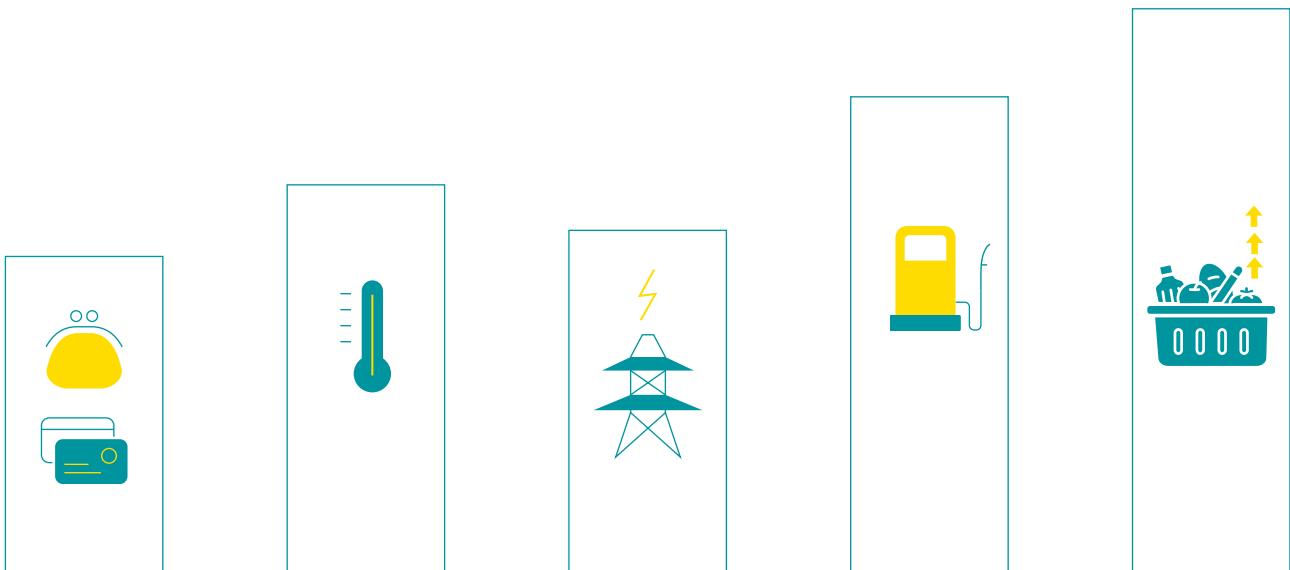
Soucieuse de disposer d'une vision la plus large possible ne reposant pas sur les seuls marchés financiers, la Banque a décidé à partir de 2021 – et c'est une première – d'interroger les entreprises sur leurs anticipations d'inflation, dans le cadre de son Enquête mensuelle de conjoncture. Une décision portée par l'Action n°2 du plan « Construire Ensemble 2024 ».

Concernant les ménages, cette Action n°2 vise aussi à mieux appréhender et mesurer leur perception de l'inflation, notamment en exploitant les données issues des médias et des réseaux sociaux à partir de méthodes quantitatives dites d'analyse textuelle, avec des collaborations entre les experts de la DGSEI et de la direction générale du Système d'information.

Focus sur les entreprises... et le climat

Du côté des entreprises, la direction des Enquêtes et Statistiques sectorielles (DESS/DGSEI) et la direction des Études microéconomiques et structurelles (DEMS/DGSEI) sont à la manœuvre, en lien avec le réseau.

L'objectif depuis 2021 : disposer de nouveaux indicateurs qui reflètent la perception des chefs d'entreprise quant aux évolutions de l'inflation.



Les informations sont collectées via une enquête, dont le questionnaire a été élaboré afin de faciliter la participation des entreprises tout en couvrant les concepts nécessaires aux objectifs de politique monétaire. Les questions posées portent sur la perception et les anticipations d'inflation des entreprises à différents horizons ainsi que sur leurs anticipations quant à l'évolution des salaires.

Ce nouveau baromètre a été initialement testé dans deux régions, Hauts-de-France et Provence-Alpes-Côte d'Azur et cinq succursales. Frédérique Savignac, qui fut elle-même formatrice, témoigne « de l'enrichissement mutuel de cette coopération avec les régions et de l'enthousiasme des succursales, fières de collaborer à ce projet innovant et de grande ampleur »¹.

Le succès de cette expérimentation a conduit la Banque à pérenniser cette enquête et à l'étendre à l'ensemble du territoire. Une première campagne est d'ailleurs en cours depuis la fin du mois de novembre 2021. Au final, la Banque disposera régulièrement d'une vision croisée sur les anticipations d'inflation des entreprises et des marchés.

Un nouveau facteur joue en parallèle un rôle croissant dans les analyses : le changement climatique et les politiques menées en réponse, qui vont de plus en plus affecter les décisions économiques et donc aussi l'activité et les prix. Justement, la Banque et la BCE travaillent à intégrer de plus en plus le facteur climatique dans leurs modèles économiques. On ne saurait être plus attentif. •

1. Les résultats ont fait l'objet d'une publication dans le Bulletin de la Banque : « *Mesurer les anticipations d'inflation des entreprises* », Paul Bouche, Mathilde Gerardin, Erwan Gautier, Frédérique Savignac, juillet-août 2021.

VERBATIM

MARC TRES CARTES,

RESPONSABLE DU SERVICE ÉTUDES
ET BANQUE, SUCCURSALE DE LILLE

J'ai été formé pour participer dans les Hauts-de-France aux enquêtes pilotes. En préambule de ces deux heures, les enjeux du projet ont été soulignés ; nous avons ensuite bénéficié d'une information complète et claire sur l'inflation puis sur « les bonnes pratiques » pour mener à bien le questionnaire et la saisie des réponses obtenues. À cet égard, l'outil de saisie à la mise en place duquel nous avons participé, s'est avéré très ergonomique et efficace.

PAUL BOUCHE,

ÉCONOMISTE STATISTICIEN,
DESS/DGSEI

Comment interroger les entreprises ?
J'ai été associé dès le début pour répondre à cette question. Puis comment collecter, transmettre, traduire et analyser ces données ? Le défi pour nous a été d'être l'interface facilitatrice entre les chercheurs, les testeurs et les équipes informatiques. Ce projet a donc été passionnant et exigeant par son ampleur et par le nombre d'intervenants et de compétences sollicités.

INTERVIEW

123 questions à...

OLIVIER GARNIER,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DES STATISTIQUES,
DES ÉTUDES ET DE L'INTERNATIONAL

— **Quelles sont les raisons de la hausse de l'inflation actuelle ?**

Depuis le début de l'année, nous sommes confrontés à un fort rebond de l'inflation². Ce phénomène est mondial et s'inscrit dans les suites de la crise de la Covid-19 qui a touché tous les secteurs.

Tout d'abord, beaucoup de prix avaient baissé pendant la crise ; et le seul fait de revenir à un niveau normal concourt à créer temporairement une hausse mesurée par rapport à l'année précédente.

Ensuite, avec la réouverture des économies mondiales, la demande a très vite redémarré, soutenue par les politiques de nombreux États qui ont choisi de maintenir le revenu des ménages.

En face, l'offre n'a pas été en capacité de répondre aussi vite, particulièrement dans les secteurs de l'énergie et de l'industrie. En cause, l'inertie inhérente à la production industrielle, des chaînes de logistique désorganisées

et saturées conduisant à une forte hausse des coûts de transport, une demande mondiale concentrée sur certains produits générant des pénuries, une tension sur les matières premières, etc. Parallèlement, le facteur climatique renforce la pression sur certains prix, nombre d'entreprises demandant les mêmes technologies ou les mêmes matières premières pour verdier leur production. En outre, l'investissement dans les capacités de production en énergies fossiles est désormais restreint.

— **Cette situation est-elle amenée à durer ?**

Ce décalage d'ajustement entre l'offre et la demande est de nature temporaire, même s'il peut encore durer plusieurs trimestres voire davantage dans des secteurs comme les semi-conducteurs³. Le risque serait que les hausses sectorielles de prix qui en résultent persistent en se transmettant à l'ensemble de l'économie via les salaires et les prix des services.

Nous surveillons cela de près mais n'en voyons pas de signe

précurseur à ce stade. Notre projection centrale sera mise à jour à la fin de l'année, mais l'inflation en France devrait bien repasser en dessous de 2% d'ici la fin de 2022.

— **Dans ce contexte, quelles sont les actions et la position de la Banque de France ?**

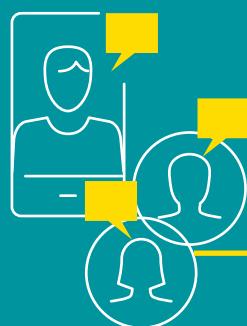
Combiner patience et vigilance. Patience, car il convient de ne pas sur-réagir prématurément à des hausses venant de problèmes d'offre ; vigilance car dans le contexte incertain actuel il faut éviter un décrochage des anticipations et des salaires par rapport à notre objectif d'inflation.

Ceci renforce le besoin de disposer de bonnes mesures des anticipations d'inflation afin de maintenir le bon dosage monétaire. •

2. Voir le billet de Yannick Kalantzis et Youssef Ulgazi : « [La hausse de l'inflation en France est-elle temporaire ?](#) », Bloc-notes Éco, octobre 2021, Banque de France.

3. La publication des prochaines [projections macroéconomiques](#) est prévue le 20 décembre 2021.

ENQUÊTE D'ANTICIPATION, mode d'emploi



4

questions



1800 enquêteurs

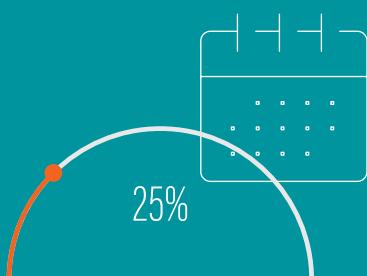
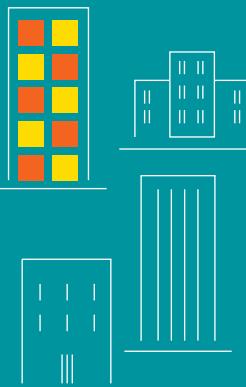
8000 entreprises

4 questions

LES 4 QUESTIONS SUIVANTES SONT POSÉES
DANS LE CADRE DE L'ENQUÊTE MENSUELLE DE CONJONCTURE :

- En %, quel est selon vous le taux d'inflation actuel en France ?
- En %, quel sera selon vous le taux d'inflation dans un an en France ?
- En %, quel sera selon vous le taux d'inflation dans trois à cinq ans en France ?
- En %, quelle sera selon vous l'évolution des salaires de base (bruts, hors primes) dans votre entreprise au cours des douze prochains mois ?

FRÉQUENCE : 1 fois par trimestre pour 25% d'entreprises
représentatives du panel soit 1 fois par an pour chaque entreprise



BREVES



• **Perspectives de l'économie mondiale du FMI – Reprise en temps de pandémie :**
Du 11 au 15 octobre 2021, se sont tenues les Assemblées annuelles du Fonds monétaire international (FMI) et de la Banque mondiale. Le gouverneur et le directeur général de la direction générale des Statistiques, des Études et de l'International ont participé à cette séquence constituée de plusieurs réunions internationales, dont le Comité monétaire et financier international (CMFI), le G7 et le G20. Selon le FMI, « l'économie mondiale devrait croître de 5,9 % en 2021 et de 4,9 % en 2022. (...) La révision à la baisse pour 2021 résulte d'une dégradation de la situation dans les pays avancés, en partie due à des ruptures d'approvisionnement, et dans les pays en développement à faible revenu, principalement en raison de l'aggravation de la dynamique de la pandémie. »•

• Mieux comprendre les situations de handicap

Lors de la « Semaine européenne pour l'emploi des personnes en situation de handicap » du 15 au 19 novembre 2021, la mission Handicap a proposé un programme de sensibilisation à travers une série de vidéos intitulée « Un Jour/un handicap ». Ces vidéos recouvrent une grande variété de situations de handicaps souvent « invisibles » et leurs conséquences dans la vie professionnelle : les maladies chroniques/invalidantes, le handicap visuel et la question de l'accessibilité numérique, le handicap psychique, les troubles musculo-squelettiques, ou encore le trouble dys. •



• Identité visuelle de la Banque

Elle constitue la signature graphique de notre institution et permet de repérer cette dernière immédiatement et d'en véhiculer une seule et même image. Toute communication efficace se doit d'être homogène, cohérente, rigoureuse et appliquée de la même manière par tous. Vous retrouverez ce qu'il est nécessaire de connaître pour une communication réussie dans la nouvelle charte de l'identité visuelle de la Banque. •

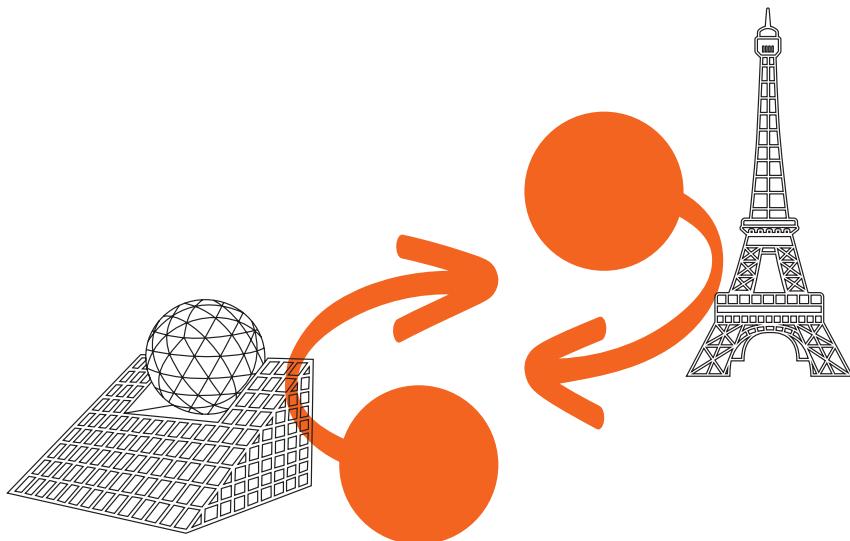


• 1^{er} rapport : Wholesale central bank digital currency experiments with the Banque de France

La Banque de France a publié en novembre son premier rapport relatif aux expérimentations de Monnaie numérique de Banque centrale (MNBC) interbancaire, également dénommée « de gros » ou wholesale, réalisées en 2020 et 2021. Le rapport couvre neuf expérimentations sélectionnées parmi près de 40 propositions et menées depuis septembre 2020 avec des acteurs privés, nationaux et internationaux, ainsi que d'autres banques centrales et autorités publiques. •



LE PROJET DSB Paris Poitiers



Le projet de site Actif-Actif Paris Poitiers de la direction des Services bancaires (DSB/DGSO) consiste en la mise en place d'une organisation inédite pour deux unités exerçant les activités parmi les plus critiques de la DSB et même de la direction générale de la Stabilité financière et des Opérations (DGSO) : TOPAZE pour la tenue de comptes de l'État et SUPDSB pour la supervision du système d'information, de sorte que les sites de Paris et de Poitiers travaillent conjointement pour garantir la robustesse d'activités essentielles pour l'État.

L'objectif de la DSB est de renforcer sa résilience en matière de tenue de comptes et de supervision applicative (services TOPAZE – Tenue de comptes et opérations de paiement sur la zone euro et l'étranger – et SUPDSB – Supervision des applications DSB).

En effet, la tenue des comptes de l'État, qui dépend notamment du bon fonctionnement du système d'information de la DSB, ne peut souffrir aucune interruption de service. « Nous devons un service irréprochable et une réactivité à toute épreuve à ce client » souligne Philippe Leblanc, directeur des services bancaires. Jusqu'à présent, les deux services sont installés à Paris et disposent chacun de sites de repli « dormants ». Ce dispositif est en cours d'évolution. « Les équipes TOPAZE et SUPDSB du site de Poitiers montent progressivement en charge et, dans le courant du deuxième semestre 2022, les deux sites devraient être totalement opérationnels.

C'est-à-dire que chacun des sites devra être en capacité de reprendre l'ensemble des activités identifiées comme critiques, de manière instantanée, en cas d'indisponibilité de l'autre site suite à des événements ou crises, comme une crue de la Seine, une grève des

transports, par exemple » relève Alain Sanz, directeur du projet. « Avec deux sites, nous réduisons nettement les risques et nous renforçons sérieusement notre robustesse », ajoute-t-il. « Avec ce dispositif, la DSB permet à la Banque de France d'entrer dans le petit cercle de banques centrales qui utilisent le mode actif-actif » précise Sophie Perez, directrice adjointe des Services bancaires.

La formation, un enjeu majeur

Reste la question du recrutement des femmes et des hommes qui rejoignent progressivement les implantations poitevines de TOPAZE et SUPDSB dès maintenant et tout au long de l'année 2022. Au total, le site de Poitiers hébergera 52 agents (33 pour TOPAZE et 19 pour SUPDSB), conformément à l'engagement du Gouvernement de la Banque.

Une démarche participative pour définir le contour opérationnel des sites actif/actif.

Pour les deux unités concernées, un inventaire exhaustif des activités a été réalisé. Chaque activité a ensuite été qualifiée et pondérée selon plusieurs critères : criticité, récurrence, fréquence, charge quotidienne...

Sur cette base, les agents ont validé la liste des activités éligibles à une gestion sur deux sites. Au final, quasiment toutes les activités seront conduites en mode actif-actif.

En rythme de croisière, l'organisation retenue pour le mode actif-actif est la répartition. C'est-à-dire que chaque activité sera opérée indifféremment quel que soit le site. •

Ces nouvelles recrues proviennent principalement de la réorientation des agents Gescco* mais également de mutations ou de recrutements externes.

« *Du fait de la spécificité de nos activités et systèmes d'information, nos futurs spécialistes sont formés sur le terrain par leurs collègues. Nos formateurs sont les « pilotes » des applications (plus d'une vingtaine sur le périmètre Services bancaires, Opérations de marché et Politique monétaire). Ils forment ainsi leurs futurs collègues de Poitiers en complément de leur travail quotidien sans que cela n'altère la qualité de la surveillance car les impacts peuvent être rapidement importants compte-tenu de la criticité des applications supervisées* » indique Jean-Claude Garin, chef du service SUPDSB.

Bien sûr, les outils de communication type Skype facilitent les échanges entre nouveaux recrutés et formateurs à Paris et à Poitiers mais des tutorats en présentiel sont indispensables.

Céline Burgères cheffe du service TOPAZE confirme : « *L'élaboration du planning des formations à cette échelle (intégration de 30 % de nouvelles recrues en quelques mois) est une tâche délicate. Il faut saluer la mobilisation de nos équipes parisiennes sur le sujet pour accueillir leurs collègues qui, pour la plupart, terminent leur mission à Gescco. Elles en profitent pour accélérer encore la dématérialisation, la digitalisation et la fiabilisation de nos processus qui devront désormais s'exercer sur deux sites distants* ».

Dès 2021 et tout au long de l'année 2022, pour renforcer le sentiment d'appartenance à une seule et unique équipe, des déplacements d'agents de Paris vers Poitiers ou de Poitiers vers Paris seront programmés et des actions de cohésion d'équipes seront également organisées. •

*Gesco : Gestion des comptes courants des particuliers, agents et retraités de la Banque.

REPRISE ÉCONOMIQUE ET SORTIE DE CRISE

au programme de la Rencontre nationale des Conseillers consultatifs des succursales

C'est un événement apprécié.
Le 30 septembre,
150 Conseillers consultatifs¹
sont venus à Paris pour une
conférence sur la sortie
de crise.

Après un point de conjoncture économique globale présenté par le Gouverneur, deux directeurs régionaux, Marie-Agnès de Montbron (Centre-Val de Loire) et Jean-Christophe Ehrhardt (PACA), ont exposé les résultats agrégés de l'enquête sur la reprise économique à laquelle près de 1000 conseillers avaient participé au printemps, enseignements enrichis d'éléments qualitatifs recueillis lors d'échanges entre conseillers et directeurs.

Des changements concrets pour le recours au digital, le travail, l'emploi et l'investissement

La synthèse fait ressortir que trois entreprises sur quatre ont

modifié significativement leur organisation à l'épreuve de la crise sanitaire. La digitalisation et la généralisation du télétravail ont fait évoluer la gestion des ressources humaines.

Ce « virage numérique » impose aussi l'adaptation des postes et de la formation professionnelle à de nouvelles compétences et aux modes de travail.

La table ronde animée par Denis Beau, en présence de Gérard Pfauwadel, Conseiller national à la Sortie de crise, de Jean-Pascal Prevet, directeur régional Île-de-France, et de deux conseillers, a abordé les difficultés d'approvisionnement et de recrutement perceptibles en phase de sortie de crise, et fait le point sur des modifications structurelles induites : télétravail, immobilier, attractivité des territoires, digitalisation... •



1. Chefs d'entreprise ou représentants d'organisations publiques et privées nommés par les directeurs départementaux (1400).





HAUTS-DE-FRANCE : un centre de relation et de contact au service du public



Photo du haut, Lille, de gauche à droite :

Céline SAIDI, Karine CHAZERAULT, Anne-Sophie DELEVILLE, Aurélien GOUILLARD, Bambou BADJI, Antoine MAHLMANN, Catherine WROTECKI, Pierre BRUTIN

Photo du bas, Arras, de gauche à droite :

Sébastien SEMERIA, Christophe GUELTON, Annick STERCKEMAN, Corinne SALEZ, Bertrand BRANCO, Valérie LEGAY, Isabelle FROMENT-COLART, Fabrice BARBIER

« Une grande satisfaction des usagers sur l'accessibilité et la qualité de réponse. »

Intégré au sein du Service des Relations avec le public, le Centre de relation et de contact (CRC) des Hauts-de-France répond à un objectif de la Banque : offrir un meilleur accès du public à ses services, tous canaux confondus.

Opérationnel depuis trois ans, le Centre de relation et de contact (CRC) des Hauts-de-France est une expérience pilote conduite dans le cadre du programme de modernisation de l'accueil des publics (MODAC). Son objectif est d'apporter un meilleur service aux usagers, de mieux répondre à leurs questions – informations générales, questions relatives au surendettement et demandes de rendez-vous – en particulier via l'accueil téléphonique. Concluant, le projet a depuis essaimé avec l'ouverture d'un second CRC, à Poitiers, qui fonctionne sur le même modèle.

« Notre organisation n'était pas conforme aux meilleurs standards et surtout aux attentes du public, rappelle Aurélien Gouilliard, responsable du service des Relations avec le public. Aujourd'hui, nous affichons un taux de décroché proche de 90 %, nos chargés de relation avec le public ont tous suivi un parcours de formation solide à l'accueil téléphonique. »

Comment apprendre à écouter, savoir répondre de manière claire et fiable, veiller à ce que le parcours de l'usager soit fluide et agréable... Autant de façons d'améliorer l'expérience des appelants tout en valorisant le métier des agents. Ces derniers ont à leur disposition l'ensemble des outils développés dans le cadre du programme MODAC : un CRM (outil de suivi de la relation client) pour suivre l'historique des demandes de l'appelant, un accès au site « MODAC Web » pour prendre les rendez-vous, ainsi qu'un outil

téléphonique assurant la bonne gestion des flux qui s'appuie sur un serveur vocal interactif.

L'équipe, une quarantaine de personnes ainsi que six encadrants (dont quatre animateurs), est répartie sur deux sites, Lille et Arras-Lens. Tandis que les animateurs planifient les tâches, assurent le suivi de la qualité et valident les courriers, les chargés de relation partagent leur temps de travail entre plusieurs activités : la réponse aux appels entrants, pour la plupart émanant de particuliers (à raison de cinq heures par jour maximum), la réponse aux courriers du public, la prise de rendez-vous pour les guichets des unités des Hauts-de-France et de l'Île-de-France, la tenue du guichet et des bureaux d'accueil et d'information, sans oublier la participation aux actions d'éducation financière EDUCFI. « Cette polyvalence est aussi ce qui permet de rendre le métier plus intéressant. Avant,

les agents n'avaient ni le temps ni les moyens d'exercer toute la palette de leurs compétences». La satisfaction est partagée. «Nous n'avons eu qu'un départ de collaborateur en trois ans ; quant aux enquêtes réalisées sur un panel de plusieurs centaines d'appelants, elles témoignent d'une grande satisfaction des usagers sur l'accessibilité et la qualité de réponse», ajoute Aurélien Gouilliard.

Un accès multicanal harmonisé et performant

Depuis novembre 2021 et la prise en charge de l'activité d'accueil téléphonique de l'Île-de-France dans son intégralité, le CRC gère près de 500 appels supplémentaires par jour et doit

recruter huit nouveaux agents. Et ce n'est pas terminé! « Nous allons être intégrés dans le projet national de téléphonie généralisée (Thésée). À partir du second semestre 2022, nous recevrons les appels nationaux et ceux émanant des entreprises de tout le pays. Ce qui signifie que nos collaborateurs vont encore monter en compétences. Avec une cinquantaine d'agents, nous représenterons, avec le CRC de Poitiers (10 lignes et une vingtaine d'agents), un maillon important du dispositif Thésée » prévoit Aurélien Gouilliard. Il s'agit de constituer une seule équipe nationale pour un accueil plus efficace et moderne, qui concerne le guichet, le courrier, le site www.banque-france.fr, et... le téléphone! •

FRANÇOISE NULNEMACHET RESPONSABLE DU SERVICE DES PARTICULIERS, PARIS-LA DÉFENSE

Depuis deux ans, le CRC Hauts-de-France gère notre accueil téléphonique.

Cette activité pesait lourdement sur l'activité majeure du service, à savoir la gestion des dossiers de surendettement. La grande quantité d'appels occasionnait de lourdes contraintes de planning et représentait un surcroît de travail pour nos agents, obligés de se déployer sur tous les fronts.

Avec l'équipe du CRC, nous avons construit et amélioré le dispositif en étroite coopération.

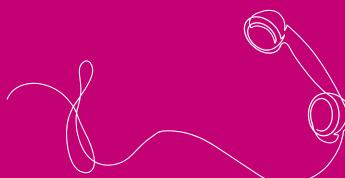
Le CRC prend les rendez-vous, répond aux questions concernant le surendettement et adresse un message au gestionnaire du dossier le cas échéant si davantage d'informations sont requises. Le gestionnaire du dossier prend alors le relai du CRC pour apporter une réponse au demandeur. •

FICHE D'IDENTITÉ

EFFECTIFS : **40 agents**
4 animateurs
2 encadrants

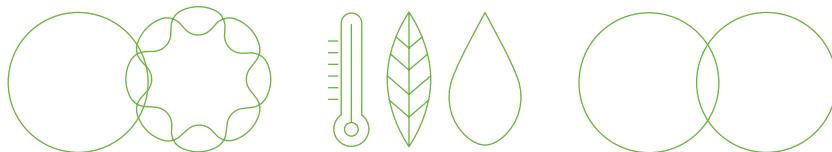
ACTIVITÉS : **25 lignes**
1 300 appels par jour

4 minutes : durée moyenne d'un appel
60 appels par jour et par agent en moyenne
85 / 90 % : taux de décroché
 (nombre d'appels répondus sur nombre d'appels reçus)





DÉFI DÉVELOPPEMENT DURABLE : deux projets sélectionnés



Le développement durable est une formidable opportunité d'évolution pour la Banque.

La preuve avec les 129 initiatives proposées par les agents lors de la 2^e édition du Défi Développement durable, placée sous le signe de l'environnement.

«L'important est de créer cette prise de conscience et ce réveil vert qui mèneront à la volonté d'agir». Ces mots, prononcés en 2018 par Hubert Reeves lors d'une conférence organisée par la Banque de France, ont sans doute agi comme des déclencheurs.

Dès 2019, la Mission RSE&DD¹ s'associait au Lab pour lancer la 1^{re} édition du Défi DD. L'occasion d'expérimenter cinq initiatives autour de la sobriété numérique, du nudge, des actions solidaires, de jardins laboratoires et de

1. Responsabilité sociale et environnementale et Développement durable.

l'économie circulaire. «Cette année, nous avons souhaité recentrer l'appel à projets sur le pilier environnemental de la nouvelle stratégie RSE, avec l'objectif de participer à la réduction de notre empreinte environnementale, avec un accompagnement sous forme intrapreneuriale», explique Lisa Schirmer, responsable de la Mission RSE&DD. Une manière d'encourager les initiatives collaboratives en phase avec le nouveau plan stratégique «Construire Ensemble 2024», qui vise la neutralité carbone en 2030, ainsi que la réduction de 10 % de nos émissions de gaz à effet de serre en 2024 par rapport à 2019.

L'émergence de communautés d'intérêts

Lancé le 24 juin, le nouveau Défi DD a permis à tous les collaborateurs désireux de s'impliquer de déposer le *business model* de leur initiative sur la plateforme [Innov'On](#). «Le plus frappant, c'est la convergence des préoccupations des collaborateurs autour de certaines thématiques, comme la réduction des consommations électriques, les mobilités douces ou l'alimentation, souligne Lisa Schirmer. Un bon

point de départ pour envisager de nouvelles actions autour de ces communautés d'intérêts, motivées et inspirantes.» En écho aux principales thématiques traitées, des ateliers de travail ont été organisés afin de mutualiser les idées et d'étayer les solutions proposées.

Deux projets lauréats et le plein de bonnes pratiques

En septembre, près de 1150 agents ont voté pour leur initiative coup de cœur : le très symbolique projet de «Valorisation du broyat lié à la production de billets» a été plébiscité par près d'un quart des votants. À la direction générale de la Fabrication des billets (DGFB), plus de 1000 tonnes de déchets de billets de banque sont produites chaque année. Actuellement valorisées énergétiquement par incinération, elles représentent une part non négligeable des émissions de gaz à effet de serre liées aux déchets de la Banque de France. La solution proposée repose sur un éco produit qui intègre le broyat dans un plastique recyclé pour être ensuite réutilisé en tant que ressource dans un objet du



Sélection du jury

quotidien, tel que du mobilier. Un bel exemple d'économie circulaire qui permet de supprimer l'achat d'un objet neuf, lui aussi émetteur de CO₂ lors de sa fabrication.

De son côté, le jury a choisi de distinguer le projet de «Sobriété au quotidien», concrétisé par la mise en œuvre d'un outil de suivi de sa consommation carbone. L'idée : permettre à chacun de mesurer le coût carbone de ses actions du quotidien afin de mieux en évaluer l'impact et identifier d'éventuelles solutions alternatives. L'objectif est de mettre à disposition des collaborateurs une vision plus large de ce que peuvent coûter en carbone les différentes dimensions de son activité professionnelle (par exemple les déplacements) et aller au-delà du seul profil numérique pour tendre vers un «profil carbone».

Aujourd'hui, les deux projets sont entrés en phase d'incubation, avec la volonté de renforcer la démarche intrapreneuriale grâce à l'incubateur du Lab et la direction générale des Ressources humaines. •

LAURÉATES



SANDRINE BRAUD
SERVICE RECHERCHE
& DÉVELOPPEMENT
DIRAS (DIRECTION DE LA
RECHERCHE ET DES AFFAIRES
SCIENTIFIQUES) À LA DGFB



CAROLE DEVILLARD
CONSULTANTE EN
ORGANISATION À LA DGSI
(DIRECTION GÉNÉRALE DES
Systèmes d'information)

Adopter des gestes écologiques à la maison, c'est bien. Mais c'est une goutte d'eau au vu de l'impact des activités des entreprises sur notre planète...

C'est pour cette raison que j'ai eu envie de m'impliquer dans une action plus collective, permettant de mettre en valeur le recyclage et l'économie circulaire à l'échelle nationale. •

Face à l'urgence climatique, des mesures s'imposent à tous pour limiter notre empreinte carbone. Parfois, ces mesures peuvent sembler autoritaires et coercitives.

Sur un sujet aussi fondamental, il me semble qu'il faut d'abord être d'accord sur le constat. D'où l'idée de créer un outil de suivi de sa consommation carbone, destiné à objectiver le coût carbone de chacune de nos actions quotidiennes, en conseillant de mettre en œuvre des actions concrètes. •



PARLONS RH : trois nouveaux accords d'entreprise



1 PRÉVOYANCE

2 GESTION DES EMPLOIS ET DES PARCOURS PROFESSIONNELS

3 FORMATION

Le moins que l'on puisse dire, c'est que la «sortie de crise» à la Banque s'est traduite par une accélération des avancées en matière de ressources humaines : signature de l'accord du télétravail le 13 septembre suivie de celle de trois nouveaux accords, présentés en vidéos début octobre : Prévoyance, Gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) et Formation. La raison ? «Rénover notre pacte social pour continuer d'attirer et de fidéliser», indique Hervé Gonsard, directeur général des Ressources humaines. On décrypte.

Prévoyance, un accord historique

Signé à l'unanimité avec les représentants des salariés, l'accord sur le nouveau régime de prévoyance pour les risques décès, incapacité et invalidité répond à «une demande historique des organisations syndicales», a souligné Philippe Mongars, directeur de la direction Financière et du Contrôle de gestion.

Ce supplément de garanties sera intégralement financé par la Banque, selon un principe de solidarité : le dispositif devient collectif, que l'on soit agent titulaire ou contractuel, et obligatoire. Ce sont 10 millions d'euros par an que la Banque apportera, en plus de sa prise en charge totale au titre de la

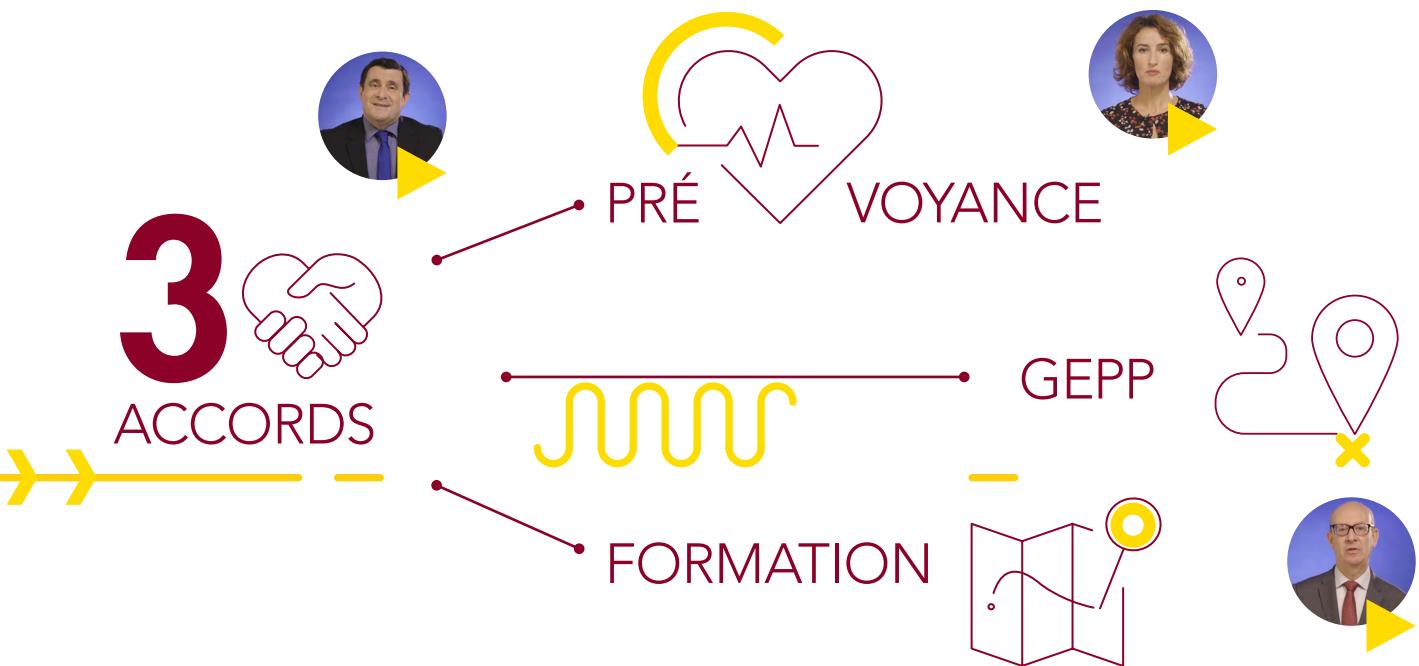
prévoyance. Mis en œuvre au 1^{er} janvier 2023, une communication sur ce dispositif sera diffusée tout au long des étapes à venir. Prochain jalon : la sélection de l'assureur.

La GEPP, une attention aux parcours professionnels

Tout aussi unanimement accueillie par les partenaires sociaux, la Gestion des emplois et des parcours professionnels, la GEPP, a été conçue pour garantir l'employabilité des agents, tout au long de leur carrière. Dans un monde en évolution, il faut anticiper et adapter les compétences pour aborder les nombreux défis environnementaux et technologiques que la banque doit relever. Cela suppose un accompagnement de tous et une orientation adéquate dans le choix des formations. «L'idée est de donner une meilleure visibilité aux orientations stratégiques de la Banque, tout en définissant les besoins en compétences et en ressources humaines» résume Christine Bardinet, directrice générale adjointe des Ressources humaines.

Parmi les mesures phares de la GEPP, on retiendra :

- le transfert de compétences avec le mentorat institutionnel élargi à tous les profils (cadres et non cadres);
- pour les jeunes et nouveaux arrivants, cinq indicateurs dont un indicateur sur le nombre d'alternants recrutés et le nombre d'entretiens au 1^{er} poste;



— pour les seniors : le mécénat de compétences de fin de carrière est prolongé ; avec un renouvellement des mesures de fin de carrière selon plusieurs formules : départ anticipé à la retraite dès le 1^{er} janvier 2022, temps partiel surrémunéré, et différentes options de temps partiels seniors suivis d'une cessation anticipée d'activité.

d'au moins 85 % chaque année ; un nombre d'heures moyen par agent d'au moins 25 heures par an ; trois formations par agent et par an en moyenne.

Enfin, l'entretien professionnel aura lieu tous les deux ans et non plus tous les ans comme jusqu'ici, une mesure de simplification pour tous.

Formation, des occasions à saisir !

S'articulant directement avec la GEPP et complémentaire, l'accord d'entreprise sur la formation et le développement des compétences vient enrichir le cadre législatif sur la formation (loi du 5 septembre 2018 « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel »).

De plus, il répond au nouveau plan stratégique «Construire Ensemble 2024», pour lequel certaines de nos missions nécessitent de renforcer notre expertise par des formations innovantes.

Son ambition ? Maintenir et développer les compétences de chaque agent tout au long de sa carrière, avec « des objectifs chiffrés, concrets, faisant l'objet d'un suivi attentif... c'est plus que dans les autres entreprises » souligne Patrick Haas, directeur de la Formation et de l'Université. En attestent ces trois indicateurs clés : un taux d'accès moyen à la formation

Le Compte Personnel de Formation (CPF)

Petit rappel, le Compte personnel de Formation est géré par la Caisse des Dépôts et Consignations, consultable sur le site www.moncompteformation.gouv.fr/.

À l'initiative du salarié, le CPF peut être mobilisé en toute autonomie pour un projet professionnel ou en co-investissement avec la Banque. L'accord offre plus que la simple transposition des dispositions légales : un abondement financier est prévu à hauteur de 100 % des droits inscrits sur le compte personnel de formation, pour des formations cohérentes avec les priorités de la Banque.

Avec davantage de garanties Prévoyance, d'accompagnement tout au long de la carrière et des formations favorisées pour tous, ces trois accords, qui renforcent l'attractivité de la Banque, sont certainement à mettre au compte d'un dialogue social réussi. On pourra s'en féliciter. •



GUILLAUME PITRON

Le numérique, un outil de la transition écologique ?



Journaliste et auteur de documentaires, Guillaume Pitron est intervenu à la conférence «La face cachée du numérique», le 5 octobre 2021 au Siège de la Banque. Il nous livre quelques réflexions sur l'impact écologique de la digitalisation du monde.

Que sait-on aujourd'hui de la pollution numérique ?

Le sujet émerge depuis dix ans, en France, en Allemagne, dans les pays scandinaves, et la prise de conscience date de deux ou trois ans. La formalisation de cette réalité reste difficile à chiffrer. L'information émane de sources diverses qui ont des objectifs et des approches contradictoires : lobbyistes de grandes entreprises du numérique versus universitaires, pas d'œcuménisme sur ce sujet sensible. Donner le coût écologique en termes d'émission de CO₂ d'un Like ou d'un email est quasi

impossible. Le consensus porte sur la part du numérique dans toutes ses dimensions – de la fabrication des interfaces (téléphones, ordinateurs, tablettes) à la consommation des data center – de 10 % dans la consommation électrique mondiale, soit 3,7 % des émissions de gaz à effet de serre, le poste de pollution qui augmente le plus vite. À ce rythme, ce chiffre pourrait doubler à l'horizon 2025.

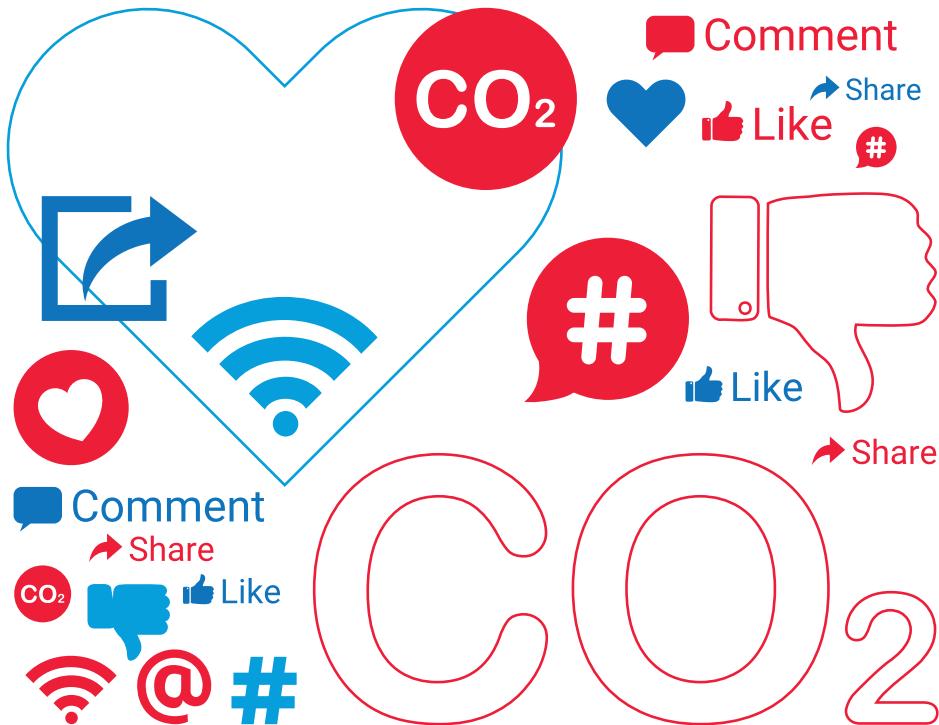
Après «La guerre des métaux rares», vous avez suivi la Route d'un Like dans une dizaine de pays sur quatre continents. Que vous a révélé votre enquête ?

Premièrement une réflexion sur ce grand récit de virtualisation du monde, de la dématérialisation des échanges et du découplage permis par le numérique, entre notre enrichissement et l'impact environnemental. Or la virtualisation poussée à son paroxysme est trompeuse. Intégrons ce paradoxe : plus c'est virtuel, plus c'est matériel.

Derrière nos interfaces, le trajet d'un Like mobilise des infrastructures nombreuses et polluantes. Le monde très dématérialisé est en fait très matérialiste. Cette prise de conscience est la première étape pour l'action.

Deuxièmement, nous sommes dans un monde d'invisibilisation de la pollution, celle-ci étant décorrélée de nos consommations : la voiture électrique serait sans émission à l'instant t, mais celle-ci a lieu ailleurs, lors de la production. On ne se sent pas responsable d'une pollution qu'on émet si on ne la voit pas. L'infrastructure du Net est même conçue pour n'être pas visible : qui ira voir un câble, un data center, une centrale électrique ?

Enfin, c'est une enquête sur le temps. Internet suppose un fonctionnement 24 h/24 pour un accès constant à la page web. L'infrastructure s'organise autour de la satisfaction de mon impatience.



Un rapport au temps très coûteux en terme écologique. De plus en plus robustes, les infrastructures sont redondées pour assurer le relais en cas de panne, ce qui renchérit le coût énergétique.

Cette technologie libertarienne entraîne une accélération de la sphère numérique, que rien ne semble limiter. Faut-il repenser nos usages et quels sont les leviers d'action ?

Nous ne sommes qu'au début de l'internet. Le monde de l'internet du tout connecté – humains, animaux, végétaux, machines – produira un volume colossal de données, nécessitant davantage d'infrastructures pour stocker et faire transiter ces données, et d'interfaces (téléphones, PC, tablettes) pour consommer les services numériques. La sobriété est à contre-courant de cette tendance de fond, je parle plutôt de modération. Par exemple dans la façon d'utiliser nos interfaces,

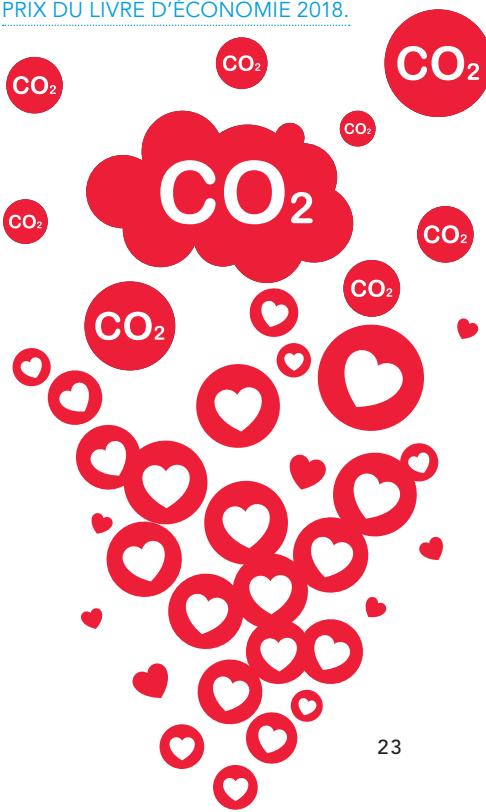
qui à elles seules constituent la moitié de la pollution numérique. Premier levier, rallonger la durée de vie de nos produits – qu'ils soient écoconçus modulables, réparables, mieux collectés en fin de vie, voire recyclables. L'entreprise disposera de métriques et sensibilisera ses collaborateurs sur le gain en pollution réalisable : paramétriser les vidéos haute définition en lecture basse définition ; s'interroger sur la nécessité d'avoir deux téléphones portables, professionnel et personnel, plutôt qu'un seul pour les deux usages, etc.

Nous sommes entrés dans l'âge d'or des données alimentant les algorithmes, engendrant de nouveaux produits et services numériques, facteurs de richesse, à l'image du pétrole pour les moteurs thermiques au XX^e siècle. Toute donnée est dès lors une information, dont les captage, stockage et traitement à grande échelle sont une richesse

potentielle mais une source de pollution. Révolutionnaire, l'irruption des data dans la production de richesses est sans limite : en 2035, le monde produira 45 fois plus de données qu'aujourd'hui. Une réflexion systémique sur les données collectées émerge, il est question de *smart data* pour faire mieux avec moins.

Pas de conclusion pessimiste toutefois. En France, j'ai rencontré dernièrement des directeurs de Systèmes d'information de grandes entreprises, ou des responsables RSE de banques européennes très conscients de tous ces enjeux. •

GUILLAUME PITRON EST AUTEUR DE L'ENFER NUMÉRIQUE – VOYAGE AU BOUT D'UN LIKE (2021) ET DE LA GUERRE DES MÉTAUX RARES. LA FACE CACHÉE DE LA TRANSITION ENERGÉTIQUE ET NUMÉRIQUE, PRIX DU LIVRE D'ÉCONOMIE 2018.



Daniel Buren offre son « Point de vue » coloré à la succursale de Dijon



Inauguration de l'œuvre de Daniel Buren,
Point de vue ascendant, travail in situ, oct. 2021,
Hôtel de la Thoison, Banque de France, Dijon,
Photos : Jonas Jacquel



Daniel Buren, sculpteur des Colonnes éponymes de la Cour d'honneur du Palais-Royal à Paris, a choisi le jardin et le bâtiment de la Banque à Dijon (Côte d'Or) pour y proposer son « Point de vue ascendant, travail *in situ* », tel qu'il l'a baptisé lui-même lors de



l'inauguration de son œuvre le 26 novembre dernier. Ce « cône de vision », sculpture de toile et de bois aux motifs symétriques qui traverse le jardin de part en part sur 35 mètres et semble escalader le mur de l'Hôtel de La Thoison, s'inspire de la décoration typique



des toits bourguignons aux tuiles vernissées (XVII^e siècle). L'artiste a d'ailleurs demandé un relevé précis du motif des tuiles décorant le toit de la succursale afin de concevoir le dessin spécifique destiné au projet. L'exposition de cette œuvre se terminera en novembre 2022.