



Technologia



L'humain au cœur des décisions

Avril 2024

M230810039

Expertise Comité Social et Économique

Risque Grave

(article L. 2315-94 du Code du Travail)

Banque de France

Rapport intermédiaire

Pierre Antoine Yaïch

Economiste et sociologue

Bouchra Zrida

Sociologue du travail

Dominique Baril

Ingénieur

Fabrice MOISAN

Ingénieur et Psychologue clinicien

Marie-Victoire Chopin

Docteur en psychologie

Olivier Bataille

Ingénieur, enseignant en master prévention des risques

Sous la direction de Clémentine DARMON

Directrice de mission

Consultante en organisation et RH

HEC Paris, Sciences-Po Paris



Remerciements

- Le cabinet Technologia tiennent à remercier tous les contributeurs de cette expertise : Élus, Acteurs de la prévention, Direction, Salariés pour le temps qu'ils lui ont consacré et la confiance qu'ils lui ont accordée.

blast

blast



Propos liminaire de l'expert

- A la lecture de ce rapport, fruit d'un travail que nous jugeons rigoureux, sans concession, mené par une équipe plurielle et indépendante, il est indéniable qu'une nécessité urgente se profile : celle d'établir un dialogue ouvert et constructif entre toutes les parties prenantes impliquées dans cette crise systémique. De la gouvernance de la banque au management de haut niveau, en passant par les cadres intermédiaires, les départements des ressources humaines, les services de santé au travail et les représentants du personnel, chacun joue un rôle pour sortir de cette crise car il est impératif de retrouver une respiration collective et de susciter une spirale vertueuse pour faire avancer la prévention des risques professionnels, qui repose avant tout sur un dialogue social vivifiant.
- Cependant, nous devons rester conscients que dans de telles situations, la tentation est souvent forte de minimiser les conclusions de ces travaux, voire de les discréditer, pour éviter une introspection ou une mise en responsabilité.
- Nous comprenons les pressions et les enjeux, nous regrettons les difficultés d'accès aux informations subies dans ce contexte, mais en tant qu'experts indépendants, notre devoir est de rendre compte objectivement de ce que nous avons observé et analysé. Nous ne pouvons pas édulcorer nos conclusions ou altérer nos analyses, surtout lorsque des drames humains ont eu lieu.
- Cette mission nous a été confiée par les représentants du personnel, confrontés à la situation insupportable que constitue le suicide d'agents. Nous prenons cette responsabilité très au sérieux et nous engageons à restituer fidèlement nos observations et nos analyses.
- Il est essentiel de faire appel au bon sens, à l'intégrité et à la bienveillance de tous les acteurs impliqués. Seule une telle démarche permettra d'engager des changements significatifs et de rétablir une gouvernance harmonieuse au sein de cette institution historique qu'est la Banque de France.



L'humain au cœur des décisions

blast

blast

Méthodologie



Sommaire

■ Méthodologie

■ Analyse documentaire (incluant des commentaires de l'expert)

- 📁 Analyse des plans stratégiques
- 📁 Volet social
- 📁 Volet développement RH
- 📁 Volet santé au travail / Risques psycho-sociaux

■ Point de vue des élus

■ Point de vue de la Direction

■ Point de vue des acteurs de la prévention

- 📁 Médecin du siège et de l'Île de France
- 📁 Personne-ressource du siège
- 📁 Agents de la caisse AT/MP

■ Principaux résultats du questionnaire quantitatif

- 📁 Les résultats détaillés sont présentés dans un document annexe

■ Point de vue des agents

- 📁 Eléments généraux
- 📁 Eléments par Directions générales ou filières
 - DGSEI
 - DGSO
 - ACPR
 - SG
 - Contrôle et inspection
 - DGSER
 - Filière informatique : DGSI et correspondants régionaux
 - Filière RH : DGRH et filière RH en région
 - Filière fiduciaire : DGMP et Caisses en régions
 - Réseau tertiaire
 - ✓ Eléments généraux
 - ✓ SPP
 - ✓ CTP
 - ✓ Filière Entreprise
 - ✓ Filière surendettement

■ Point de vue de l'expert : Synthèse générale

■ Préconisations de l'expert



Méthodologie: étapes de travail

■ Cadrage et suivi de l'expertise

📌 Il est précisé que dès le début de la démarche, le cabinet Technologia a invité les représentants de la Direction à participer à une réunion de cadrage tri-partite (expert, élus, direction), ainsi qu'à d'autres temps d'échanges tout au long de la mission, notamment restitution intermédiaire des résultats du questionnaire. Cette initiative était importante car elle avait vocation à garantir la transparence de la démarche et de la méthodologie associée. Elle devait permettre à la Direction de s'exprimer. Par courrier électronique en date du 3 novembre 2023, la Direction a refusé cette proposition.

📌 Les élus ont participé

- Aux réunions de cadrage du 30 octobre et du 6 novembre 2023
- A la restitution des résultats du questionnaire le 8 janvier 2024
- A la pré-restitution dédiée aux élus qui suivent l'expertise le 3 avril
- A la pré-restitution dédiée aux autres élus le 4 avril

📌 Malgré le refus de la Direction de participer à tout suivi de l'expertise, refus qui est formalisé dans la convention, l'expert a proposé la tenue d'une séance de restitution préalable à la Direction, qui s'est tenue le 9 avril 2024. Suite à cette séance, la Direction a fait parvenir à l'expert le 10 avril un mail récapitulatif de ses commentaires sur le rapport intermédiaire. Certains de ces commentaires ont été intégrés et figurent dans la présente version du rapport.

■ Demandes documentaires

📌 Le suivi précis des demandes documentaires est présenté dans les pages suivantes

📌 Les demandes documentaires effectuées le 21 février n'ayant reçu aucun retour, une demande formelle par courrier avec A/R a été effectuée le 13 mars 2024, exprimant le fait que sans retour Direction, un PV de carence serait établi. La Direction a répondu le 14 mars puis le 3 avril par mail.

📌 Le commentaire sur les réponses apportées par la Direction a été effectué par l'expert dans la section « Analyse documentaire ».



Méthodologie : travaux effectués par l'expert

- **Entretiens individuels avec les élus en charge de suivre la mission**
- **Entretiens avec les acteurs de la prévention restitués dans la section « Point de vue des préventeurs »**
 - 🗂 1 entretien avec les médecins du travail
 - 🗂 1 entretien avec la personne ressource
- **17 entretiens avec la direction, restitués dans la section « Point de vue de la direction »**
 - 🗂 Gouverneur
 - 🗂 Premier sous gouverneur
 - 🗂 DGRH
 - 🗂 Secrétaire général
 - 🗂 Directeur général des affaires fiduciaires
 - 🗂 Directeur général des services économiques et réseau
 - 🗂 Secrétaire Générale de l'ACPR
 - 🗂 DR Occitanie
 - 🗂 DR Nouvelle-Aquitaine
 - 🗂 DR Île-de-France
 - 🗂 DR PACA
 - 🗂 DR Bretagne
 - 🗂 Directeur du site de La Courneuve
 - 🗂 Déontologue
 - 🗂 Directeur à l'ACPR
 - 🗂 Directeur informatique
 - 🗂 Directeur immobilier
- **Sur une cible de 300 entretiens, 282 entretiens réalisés avec des salariés, restitués dans la section « Point de vue des salariés » - détail page suivante**
 - 🗂 Dont 265 entretiens avec des salariés tirés au sort
 - 🗂 **Dont 17 entretiens avec des salariés qui se sont manifestés spontanément auprès de Technologia**
 - 🗂 **A noter : 9 personnes supplémentaires ont sollicité le cabinet pour un entretien et n'ont pas pu être entendues pour des contraintes de calendrier**
- **Analyse documentaire**
 - 🗂 Détail des documents exploités dans les pages suivantes
 - 🗂 Certaines réponses n'ayant pas été apportées par la Direction aux questions de l'expert, un PV de carence sera effectué – voir détail page suivante
- **Questionnaire quantitatif**
 - 🗂 Un questionnaire administré à toute la population – les résultats synthétiques sont présentés dans ce rapport, les résultats détaillés sont dans un document annexe
- **2 visites de sites**
 - 🗂 Site de PLC le 29 février 2024
 - 🗂 Direction régionale de Bordeaux y compris Caisse le 1^{er} mars 2024
- 🗂 **Tous les entretiens ont été effectués entre la mi-janvier 2024 et la mi-février 2024**



Méthodologie : comment lire ce document

- **Les sections « Point de vue » (des élus, de la Direction, des acteurs de la prévention, des agents) restituent les points de vue respectifs des types d'acteurs entendus par l'expert sur la situation de la Banque. Tout point de vue est situé : il convient de mettre en regard les points de vue respectifs pour éclairer le sujet.**

- 📌 **A noter sur la section « Point de vue de la direction »**

- Cette section est construite sur la base de 17 entretiens avec la Direction. La section a été soumise à la relecture de la direction le 7 mars pour relecture et validation, comme il est d'usage dans le processus de travail de Technologia – La Direction a transmis à l'expert la version validée le 29 mars qui figure dans le présent rapport. Des demandes de modifications sur cette section sont présentes dans la réponse de la Direction reçue par mail le 10 avril, elles ne seront pas prises en compte.

- 📌 **A noter sur la section « Point de vue des acteurs de la prévention »**

- Le témoignage du médecin du travail a été relu et validé par ses soins
- Le témoignage de la personne ressource a été relu et validé par ses soins
- Un entretien avec les agents de la caisse AT/MP (salariés du CSE)



Méthodologie : comment lire ce document

- **Les sections « Point de vue » (des élus, de la Direction, des acteurs de la prévention, des agents) restituent les points de vue respectifs des types d'acteurs entendus par l'expert sur la situation de la Banque. Tout point de vue est situé : il convient de mettre en regard les points de vue respectifs pour éclairer le sujet.**

📌 A noter sur la section « Point de vue des agents »

- Les propos des 282 agents interrogés sont anonymisés. Les citations entre guillemets ont été choisies par l'expert car elles illustrent le propos.
- **L'expert affirme que le terrain est conclusif sur les grandes thématiques** : il y a eu « saturation des données », c'est-à-dire que l'ajout d'une source n'apporte plus d'information supplémentaire. En revanche, sur certains sujets précis (ex : par site/par service au sein d'une Direction au sein d'une Direction Générale), le panel a parfois été trop limité pour permettre d'explorer toutes les spécificités. La Direction, dans son mail du 10 avril, écrit qu' *«Un soin particulier est donné à faire ressortir, sur des dizaines de pages, des ressentis négatifs – et parfois outranciers voire faux – en mêlant subtilement des appréciations de l'expert allant dans le même sens »*. Dans ses préconisations, l'expert invite la Direction à apporter des éléments de réponse complémentaires aux interrogations soulevées dans le diagnostic de Technologia .
- Les diapositives qui présentent chaque direction (« Brève description ») sont un effort de l'expert pour expliquer la nature de l'activité de la Direction étudiée, sur la base du panel des salariés rencontrés.



Méthodologie : comment lire ce document

- **La section documentaire apporte des données factuelles, issues de différentes sources (fournies par la Direction, les élus, ou par l'expert lui-même), et essentielles à la bonne compréhension de la situation par l'expert.** Des commentaires de l'expert sont présents sur chaque planche. **Il convient de comparer ces données avec les différents « Points de vue » pour éclairer la situation.**
 - 📌 **Il est tout à fait possible que des affirmations non factuelles soient présentes, dans toutes les sections « Point de vue ». L'expert Santé Sécurité Conditions de Travail n'a pas vocation à mener l'enquête sur chacune des affirmations des différentes typologies d'acteurs, et à apporter des données sur chacune de ces affirmations dans la section documentaire.**
 - Ex : si les agents d'un site sont convaincus que le turnover est élevé et que la direction affirme que le turnover est faible, il convient d'aborder le sujet avec les agents, de comprendre leur ressenti, de leur communiquer des données etc...
 - 📌 **L'expert SSCT a développé des outils utiles en matière de mesure des risques professionnels. Libre à la Direction d'enrichir sa connaissance des outils de mesure de la QVCT auprès de la DARES et de l'INRS etc...**
- **La section « Point de vue de l'expert » donne en synthèse le point de vue global de l'expert sur la situation.** Ce texte se nourrit de toutes les autres sections du rapport. Il a vocation à ouvrir la voie à la section finale « Préconisations ».
- **La section « Préconisations » présente les pistes de réflexion que l'expert soumet au collectif Elus/Direction, au vu des constats posés dans le rapport.** Ces préconisations ne sont pas un plan d'action. L'expert n'a pas à se positionner sur les modalités de chiffrage ou de calendrier. L'intégration des préconisations dans un plan d'action détaillé et l'enrichissement du DUERP et du PAPRIACT suite à l'expertise relèvent d'un arbitrage de la Direction, au vu notamment de son obligation de santé et de sécurité cf article 41.21-1 du Code du travail.



Méthodologie : comment lire ce document

- **Chaque section est séparée par une intercalaire** qui signale le passage à la section suivante. La section dans laquelle se trouve le lecteur est rappelée en haut de chaque page. **Des intercalaires de synthèse sur fond gris permettent une lecture rapide de chaque section**
- **De nombreux éléments présents dans les sections « Par Direction générale » et « Par direction régionale » sont redondants entre eux** et redondants avec les éléments généraux mis en dénominateur commun (ex : questions concernant les carrières/ le management) . L'expert a fait ce choix de présentation pour restituer le plus fidèlement possible les propos tenus par les agents dans chaque entité.
- **A noter : l'annonce du Plan Caisse 2024 a été faite en fin de terrain Technologia.**
 - 🗨 L'expert ne dispose pas du plan qui a été présenté CSE. Les entretiens mentionnent le fait que l'annonce allait être faite, mais les agents n'avaient pas encore l'information détaillée
- **A noter : les entretiens ont permis de détecter des situations de Risques psycho-sociaux avérés** (voir section dédiée dans la section «Point de vue des agents/éléments généraux"»)

38 cas de RPS actuels avérés (présence de signes relevant du burnout, de situations évoquant un harcèlement moral) ont été dénombrés dans les entretiens menés par les consultants Technologia avec des agents

- 17 entretiens étant hors panel, et demandés par des volontaires, il est possible que les situations difficiles soient sur- représentées
- De nombreux autres cas sont « rapportés » par les agents interviewés mais ne sont pas dénombrés



Méthodologie : comment lire ce document

■ Précisions méthodologiques sur les ressentis

- Il existe des ressentis « souverains », au sens d'une représentation totalement subjective et qui ne peut pas être autre chose (ex. « j'ai une boule au ventre quand j'arrive au boulot le lundi matin » ; rien ne peut venir rectifier, nuancer, concurrencer, etc. un tel ressenti)
- Il existe des ressentis « opposables », au sens où le ressenti porte sur une situation qui peut être examinée depuis d'autres points de vue : autre interlocuteur, données chiffrées, etc.
 - 👉 Ex. « on n'est jamais formés » ; on peut opposer à ce ressenti un comptage d'heures de formations, un programme effectivement mis en œuvre, etc. ; peut-être aussi faut-il comprendre l'implicite du message, et demander des compléments, à savoir pas formé sur tel élément professionnel, ou bien encore que malgré un volume d'heures globale plutôt consistant, le chiffre soit zéro pour le salarié qui justement s'exprime à juste titre pour ce qui le concerne lui ; tout cela mettant sur la piste de « trous dans la raquette ».



Méthodologie : comment lire ce document

■ Application à certains verbatims présents dans le rapport

- Quand un salarié de la BDF évoque une « absence de stratégie » ou « trop de turn over » et que la direction dans ses commentaires écrit que c'est « faux », cela invite à une remarque méthodologique.
- De deux choses l'une :
 - ☞ Soit par « faux » il faut entendre que les salariés ne comprennent pas ce qui se passe et/ou qu'ils mentent, ce qui rompt la possibilité de dialogue et interroge sur le management des équipes
 - ☞ Soit par « faux » il faut entendre un désaccord sur un constat, qui mérite d'être exploré car bien souvent l'écart s'explique par le fait que la grille de lecture n'est pas la même et/ou que l'objet examiné n'est pas le même (bien que relevant parfois du même mot)
- Ainsi quand un verbatim exprime un propos radical de type « absence de stratégie » on peut certes opposer qu'il n'y a pas « rien », puisque tel énoncé stratégique est indiqué sur telle page de l'intranet. On peut aussi ne pas s'arrêter là, et chercher à comprendre si derrière ce propos radical il n'y pas un message implicite à creuser, comme « moi au niveau de mon service, eh bien la stratégie ne se concrétise pas, elle n'est pas déployée dans les faits ».
- Ainsi quand un verbatim exprime un propos radical de type « trop de turn over » on peut certes opposer que le taux est plus faible que la moyenne (nationale, du secteur, et/ou de la BDF). On peut aussi ne pas s'arrêter là, et chercher à comprendre si derrière ce propos radical il n'y pas un message implicite à creuser, comme « chez nous, intégrer un nouveau ça prend vraiment beaucoup de temps car même si on est qualifié il faut apprendre des choses qui nous sont propres, donc ça nous pollue vraiment beaucoup les gens qui arrivent et repartent et ainsi de suite ».

Méthodologie de tirage au sort du panel salariés

■ La structure du panel a été construite en 2 étapes

- 📌 Construction d'un panel représentatif de la population générale sur la base d'une cible à 300 entretiens. **Le volume d'entretiens avait été fixé dans la proposition de convention.**
- 📌 Puis légère sur-représentation des directions identifiées comme rencontrant des difficultés dans le questionnaire – **cette structure a été validée lors de la réunion de restitution des résultats du questionnaire aux élus le 8 janvier 2024 (la Direction n'avait pas souhaité participer à cette réunion)**
- 📌 A noter : le Gouvernement de la banque portant les populations salariées de la Banque mais pas en activité (ex détachés) il a donc été décidé de sous-représenter cette population

■ Sur cette base, un tirage au sort a été effectué aléatoirement

■ Le panel nominatif n'a pas été communiqué ni aux élus ni à la Direction.

■ Les rendez-vous ont été organisés directement par Technologia.

	Effectifs RH	%age effectifs	Nombre d'entretiens si proportionnel	Correction suite réunion élus 8 janvier
US0001 GOUVT. DE LA BANQUE	530	5%	15,8	5
US0009 PERSONNEL DIVERS	72	1%	2,1	4
US0109 AJACCIO	51	1%	1,5	4
US0215 BORDEAUX	337	3%	10,1	10
US0334 DIJON	176	2%	5,2	6
US0468 LILLE	309	3%	9,2	9
US0497 LYON	425	4%	12,7	10
US0512 MARSEILLE	316	3%	9,4	8
US0589 NANTES	194	2%	5,8	6
US0615 ORLEANS	151	2%	4,5	6
US0682 RENNES	168	2%	5	6
US0707 ROUEN	185	2%	5,5	9
US0806 STRASBOURG	317	3%	9,5	10
US0833 TOULOUSE	335	3%	10	8
US0974 PARIS LA DEFENSE	458	5%	13,7	10
US1060 SG	839	8%	25	22
US1085 DGSI	889	9%	26,5	35
US1200 CG	334	3%	10	10
US1280 DGSER	375	4%	11,2	11
US1350 DGSO	806	8%	24	22
US1500 DGRH	306	3%	9,1	10
US1940 DGMP	1125	11%	33,6	45
US2600 DGSEI	411	4%	12,3	13
US2700 SGACPR	948	9%	28,3	21
US9950 POPULATION OSD	1	0%	0	0

Détail du panel de 282 salariés interrogés



Libellé DG ou DR	Objectif	Réalisé
US0001 GOUVT. DE LA BANQUE	5	2
US0009 PERSONNEL DIVERS	4	3
US0109 AJACCIO	4	1
US0215 BORDEAUX	10	11
US0334 DIJON	6	7
US0468 LILLE	9	8
US0497 LYON	10	10
US0512 MARSEILLE	8	7
US0589 NANTES	6	6
US0615 ORLEANS	6	8
US0682 RENNES	6	7
US0707 ROUEN	9	9
US0806 STRASBOURG	10	10
US0833 TOULOUSE	8	9
US0974 PARIS LA DEFENSE	10	13
US1060 SG	22	16
US1085 DGSI	35	32
US1200 CG	10	10
US1280 DGSER	11	15
US1350 DGSO	22	23
US1500 DGRH	10	10
US1940 DGMP	45	32
US2600 DGSEI	13	13
US2700 SGACPR	21	19
VOLONTAIRE RESTE ANONYME	0	1
Total général	300	282

Détail du panel de 282 salariés interrogés



L'humain au cœur des décisions

Fonction (1/3)	Réalisé	Fonction (2/3)	Réalisé	Fonction (3/3)	Réalisé
ACHETEUR	2	CONCEPTEUR	3	RESP ÉQUIPE SYST/SCES BANC/INFRASTMARCHÉ	4
AGENT DE SÛRETÉ	4	CONDUCTEUR LIGNE DE FINITION INTÉGRÉE	1	RESP. D'ÉQUIPE INFO. ÉCO. ET FINANCIÈRES	9
AGENTS DE MAÎTRISE DGFB	3	CONDUCTEUR MACHINES IMPRESSION COMPLEXE	2	RESP. D'ÉQUIPE MÉTIER PARTICULIERS	7
ANALYSTE GROUPES	3	CONTRÔLEUR	4	RESP. D'ÉQUIPE TRAITEMENT DE VALEURS	4
ANALYSTE INFO. ÉCONOMIQUES / FINANCIÈRES	19	CONTRÔLEUR BANCAIRE SUR PLACE	2	RESP. MAINTENANCE / SERVICES GÉNÉRAUX	1
ANALYSTE MAÎTRISE RISQUES-CTRL PERMNT	8	CONVOYEUR DE VALEURS FIDUCIAIRES	1	RESPONSABLE COMPTABLE	1
ASSISTANT ADMINISTRATIF	2	CORRESPONDANT INFORMATIQUE	5	RESPONSABLE DE FORMATION	2
ASSISTANT COMPTA/BUDGET ET CTRL GESTION	2	DIRECTEUR DE PROJET/PRODUIT	7	RESPONSABLE DE MISSION	2
ASSISTANT CONTRÔLEUR	3	ECONOMISTE	1	RESPONSABLE DE RECRUTEMENT	1
ASSISTANT D'ACHATS / CHARGÉ D'ACHATS	3	ECONOMISTE CHERCHEUR	1	RESPONSABLE ÉQUIPE OPÉRATIONS DE MARCHÉ	2
ASSISTANT ÉCONOMISTE STATISTICIEN	4	ECONOMISTE STATISTICIEN	1	RESPONSABLE QHSE	2
ASSISTANT PROJET	7	FABRICANT PAPIER FIDUCIAIRE	1	RESPONSABLE RH	4
AUDITEUR INTERNE	3	GEST. SYST ET SCES BANC./INFRAST. MARCHÉ	3	RESPONSABLE SÛRETÉ SÉCURITÉ	1
CHARGÉ COORDINATION/NÉGO. INTERNATIONALE	6	GESTIONNAIRE DE PAIE	2	SPÉC. MAÎTRISE RISQUES DE NON-CONFORMITÉ	3
CHARGÉ DE DOSSIERS FORMATION	1	GESTIONNAIRE DOSSIERS DE SURENDETTEMENT	10	SPÉCIALISTE CYBERSÉCURITÉ	2
CHARGÉ DE GESTION RH	8	GESTIONNAIRE EN OPÉRATIONS DE MARCHÉ	2	SPÉCIALISTE EN OPÉRATIONS DE MARCHÉ	2
CHARGÉ DE MISSION / CONSEILLER TECHNIQUE	2	INFIRMIER(IÈRE) DE SANTÉ AU TRAVAIL	1	SPÉCIALISTE FIDUCIAIRE	1
CHARGÉ DE RELATIONS AVEC LES PUBLICS	17	INTERV TECHNIQUE D'INSTAL ET DE MAINT	3	SPÉCIALISTE MAÎTRISE RISQUES-CTRL PERMNT	1
CHARGÉ DE RELATIONS ENTREPRISES (CRE)	5	JURISTE D'ENTREPRISE	1	TECH LEAD (DÉVELOPPEUR MANAGER)	1
CHARGÉ DE SERVICES À L'ÉCONOMIE	1	MAGASINIER DE VALEURS FIDUCIAIRES	1	TECHNICIEN ASSISTANCE PRODUCTION	2
CHARGÉ DE SERVICES GÉNÉRAUX	2	MANAGER OPÉRATIONNEL ET STRATÉGIQUE	40	TECHNICIEN EXPLOITATION/RÉSEAUX/TÉLÉCOMS	3
CHARGÉ D'ÉTUDES/PROJETS SÛRETÉ SÉCURITÉ	1	OPÉRATEUR DE TRAITEMENT DE VALEURS	5	DIVERS	2
CHARGÉ ÉTUDES STATISTIQUES/DATA ANALYST	4	OPÉRATEUR POLYVALENT TRAITEMENT BILLET	1	VOLONTAIRE RESTE ANONYME	1
CHARGÉ MISSION HANDICAP	1	PILOTE PRESTATIONS TECH. / SCES GÉNÉRAUX	3	Total général	282
CHEF ATELIER DGFB	1	RESP DE SERVICE DE CENTRE INDUSTRIEL	1		
CHEF DE PROJET/PRODUIT	8	RESP ÉQUIPE FIDUC.(HORS TRAIT. VALEURS)	2		

Statut	Réalisé
Contractuels	69
Titulaires	212
Anonyme	1
Total général	282

Documents utilisés dans l'analyse documentaire



Technologia



L'humain au cœur des décisions

Demandes formulées par l'expert dans la lettre d'acceptation de mission le 13 octobre 2023	statut	statut au 13 mars 2024
1. Organigramme hiérarchique et fonctionnel (si possible nominatif), avec les volumes	OK	OK - transmis DRS 18 octobre 23
2. Répartition des effectifs : volumes et fonctions	OK	OK - transmis DRS 18 octobre 23
3. Fiches de postes	OK	OK transmis DRS décembre 23
4. Derniers procès-verbaux du CSE C (2 exercices)	OK	OK - transmis DRS 18 octobre 23
5. Derniers comptes-rendus de la CSSCT C (2 exercices)	OK	OK - transmis DRS 18 octobre 23
6. Rapport annuel du CSE C et programme prévus à l'article L2312-27 du Code du travail	non transmis	non transmis
7. Bilans sociaux ou tout document équivalent présentant les caractéristiques de la population concernée, la situation de l'absentéisme, le <i>turn over</i> ... (2 exercices)	OK	OK - transmis DRS 14 octobre 23
8. Rapports de la médecine du travail (2 exercices) prévus par l'article D4624-42 du Code du Travail	OK	OK - transmis DRS 18 octobre 23
9. Document Unique sur la Prévention des Risques Professionnels (y compris les plans d'action) prévu par l'article R4121-1 du Code du Travail	OK	DUERP siège et PAPRI Pact siège transmis par la DRS le 18 octobre - les DUERP régionaux ne sont pas disponibles
10. Trois derniers plans de formation détaillés et suivi détaillé des réalisations	OK	OK - transmis DRS 18 octobre 23
11. Accès à la Base de Données Économiques, Sociales et Environnementales prévue par l'article L2312-18 du Code du Travail	impossible pour raisons informatiques	impossible pour raisons informatiques
<i>Concernant les entretiens à mener auprès des interlocuteurs pertinents :</i>		
12. Les coordonnées des préventeurs (nom, téléphone, mail) attachés au secteur ou périmètre concerné par l'expertise, à savoir :	OK	OK - transmis DRS 18 octobre 23
o Médecin du Travail	OK	OK - transmis DRS 18 octobre 24
o Inspecteur du Travail	OK	OK - transmis DRS 18 octobre 25
o Inspecteur de la CARSAT	OK	OK - transmis DRS 18 octobre 26
Fichier du personnel	OK	OK - transmis DRS 18 octobre 27
Documents transmis par la DRS le 4 octobre 2023 non demandés par l'expert		
Bians SSCT siège, paris, mlv, PLC	OK	OK - transmis DRS octobre 2023

Documents utilisés dans l'analyse documentaire



Demandes complémentaires formulées par l'expert le 15 décembre 2023	
derniere Enquete RPS	OK transmis DRS décembre 2023
dernier Baromètre social	OK transmis DRS décembre 2023
Présentation du plan Ambition 2020 en CSEC	OK transmis DRS décembre 2023
Présentation du plan Construire ensemble 2024 en CSEC	OK transmis DRS décembre 2023
Présentations consultations obligatoires dernière année : Orientations stratégiques/ PSCTE	Seules les présentations des plans stratégiques Ambition 2020 et Construire ensemble 2024 ont été transmis, pas la PSCTE
Accord GEPP	OK - transmis DRS 18 octobre 2023
Accord TPS /mécénat de compétences	OK transmis DRS janvier 2024
Note de service sur les règles de mobilité (3/5/7)	OK transmis DRS janvier 2024
Memo de présentation des concours : quels concours sont ouverts sur quels grades/niveaux	OK transmis DRS janvier 2024
Note de service classement des postes (pesée de poste)	Demande à instruire par la DRS
Presentation de la réforme des carrières en CSEC (Année ?) : règles de progression de carrières (grades, niveau, durée dans le poste etc...)	OK transmis DRS décembre 2023
Memo de presentation du dispositif de signalement/alerte de la DRH + bilan du dispositif	ok transmis par la personne ressource
Enquête RPS	OK transmis DRS jan 2024
Reglement intérieur	OK transmis DRS jan 2024
Note de service sur les commissions disciplinaires	OK transmis DRS décembre 2023

Documents utilisés dans l'analyse documentaire

Demandes complémentaires formulées par l'expert au fil des entretiens direction en janvier 2024	
Memo sur le projet immobilier	ok Transmis par la Directrice en charge en janvier 2024
Résultats du BQVT	ok transmis par le gouverneur
Discours du gouverneur sur le plan d'action suite au BQVT	ok transmis par le gouverneur
Feuille de route informatique	ok Transmis par Directeur en charge
Feuille de route fiduciaire	ok Transmis par les équipes en charge
Statistiques de la personne ressource	ok Transmis par la personne ressource
Analyses RH supplémentaires demandées à Mr Martinat le 21 fevrier 2024 et à Mme Le Gall le 13 mars 2024 par courrier A/R	
Un comparatif déjà effectué « avant/après » sur la réforme des carrières de 2019 - je n'ai les grilles indiciaires que dans le nouveau modèle je ne peux pas comparer	Demande le 21 fev, réitérée par courrier A/R le 13 mars. Réponse apportée le 14 mars 2024 - l'expert considère que les réponses apportées sont parcellaires par rapport à la demande. La Direction envoie des éléments complémentaires le 3 avril.
Un comparatif sur les carrières titulaires versus contractuels évoqué par Mme Martenot en entretien en janvier 2024	Demande le 21 fev, réitérée par courrier A/R le 13 mars. Réponse apportée le 14 mars 2025 - l'expert considère que les réponses apportées sont parcellaires par rapport à la demande. Suite à une réunion avec la Direction le 2 avril il apparait que l'analyse demandée n'existe pas en interne.
Des données sur l'évolution du point d'indice BDF par rapport à celle du point d'indice de la fonction publique	Demande le 21 fev, réitérée par courrier A/R le 13 mars. Réponse apportée le 14 mars 2026
Des données sur l'évolution des progressions de coefficients (combien de personnes ont bénéficié d'une progression de leur coefficient), dans les 3 dernières années	Demande le 21 fev, réitérée par courrier A/R le 13 mars. Réponse apportée le 14 mars 2027
Des données sur la distribution des CDR dans les 3 dernières années	Demande le 21 fev, réitérée par courrier A/R le 13 mars. Réponse apportée le 14 mars 2028

+ Exploitation des remarques formulées par la direction dans son envoi par mail le 4 avril 2024, suite à la restitution direction



Analyse documentaire

Volet stratégique

Volet social

Volet GEPP

Volet santé au travail

La section documentaire apporte des données factuelles, issues de différentes sources (fournies par la Direction, les élus, ou par l'expert lui-même), et essentielles à la bonne compréhension de la situation par l'expert. Des commentaires de l'expert sont présents sur chaque planche. Il convient de comparer ces données avec les différents « Points de vue » pour éclairer la situation.

Il est tout à fait possible que des affirmations non factuelles soient présentes, dans toutes les sections « Point de vue ». L'expert Santé Sécurité Conditions de Travail n'a pas vocation à mener l'enquête sur chacune des affirmations des différentes typologies d'acteurs, et à apporter des données sur chacune de ces affirmations dans la section documentaire.

Ex : si les agents d'un site sont convaincus que le turnover est élevé et que la direction affirme que le turnover est faible, il convient d'aborder le sujet avec les agents, de comprendre leur ressenti, de leur communiquer des données etc...

L'expert SSCT a développé des outils utiles en matière de mesure des risques professionnels. Libre à la Direction d'enrichir sa connaissance des outils de mesure de la QVCT auprès de la DARES et de l'INRS...

Synthèse du volet documentaire



Technologia



L'humain au cœur des décisions

■ Plan stratégique

- 🏠 Ambition 2020 : -22% de l'effectif (-2734 ETP) sur la durée du plan.
- 🏠 Construire ensemble 2024 :
 - -7% de l'effectif, (soit - 735 ETP sur la durée du plan), fiduciaire inclus.
 - Stabilisation des effectifs annoncée à partir de fin 2025

■ Volet social

🏠 Effectifs

- **Entre 2015 et 2022, baisse de 25,8% de l'effectif total et de 41,6% de l'effectif du réseau**
- Une baisse des effectifs qui porte avant tout sur le réseau (-16% en moyenne pour le réseau entre 2019 et 2022, -3% pour le siège / Chamalières / CA Poitiers) ce qui explique la vision de l'avenir très dégradée dans le réseau

🏠 Age

- 14% de l'effectif a plus de 60 ans
- 32% de l'effectif a plus de 54 ans
- 35% des titulaires ont plus de 54 ans, contre 10% des contractuels / 13% des titulaires ont moins de 35 ans, contre 28% des contractuels
- Une population plus âgée dans le réseau, notamment dans certaines régions : 28% des effectifs d'Occitanie a plus de 60 ans en 2023; 25 % des effectifs de la Nouvelle-Aquitaine a plus de 60 ans en 2023

Synthèse du volet documentaire



Technologia



L'humain au cœur des décisions

❖ Ancienneté

- 39% de l'effectif a plus de 30 années d'ancienneté . Une ancienneté très importante dans certaines directions du siège et dans certaines régions. 52% de l'effectif d'Occitanie a plus de 30 ans d'ancienneté

🏠 Cadres versus non-cadres

- La proportion de cadres est importante (43%). Il serait utile d'étudier la proportion de cadres avec fonction d'encadrement (l'expert n'a pas ces données)
- La réduction de l'effectif global est en trompe-l'œil: sur la période elle a en réalité porté sur les non-cadres (-17% versus +10% pour les cadres entre 2019 et 2022).
- Le siège et l'ACPR sont des mondes de cadres. Le siège seul, hors Chamalières et CA Poitiers est à 58% de cadres
- Certaines régions ont une proportion de cadres significativement supérieure à la moyenne
- La croissance du nombre de cadres ne semble pas homogène selon les régions

🏠 Statuts contractuels

- Les créations d'effectifs se font essentiellement sur statut contractuel : la population titulaire a diminué de 16,3% entre 2019 et 2022 et la population contractuelle a augmenté de 26,8% entre 2019 et 2022
- Sur la période Ambition 2020, 80% des recrutements se sont faits sur statut contractuel
- Le réseau est un monde de titulaires : dans certaines régions, les titulaires représentent la quasi-totalité de l'effectif
- La décroissance du % de titulaires dans la population générale est différente selon les régions (de -26% en IDF à -2% en Corse)



Synthèse du volet documentaire

Equilibre F/H

- Un équilibre F/H respecté au global, mais qui se dégrade dans la population des contractuels et des cadres : 4 points d'écart en faveur des femmes dans la population des titulaires, mais 4 points en faveur des hommes dans la population des contractuels.

■ **Volet GEPP**

Evolution des rémunérations

- Les ouvriers, et notamment les ouvrières vivent une régression de leur rémunération (-0,8% et -12%) - population très réduite de 17 ouvrières et 26 ASL femmes en 2022
- Les assistants titulaires ont une progression faible (1,4% pour les hommes et 2,7% pour les femmes)
- Les cadres contractuels ont une évolution de rémunération quasiment nulle ou négative
- Les rémunérations des cadres de direction titulaires femmes ont en grande partie rattrapé celles des hommes, avec une progression de +32,3% de leur rémunération moyenne

Synthèse du volet documentaire



Technologia



L'humain au cœur des décisions

🏠 Evolution des écarts F/H dans les rémunérations

- L'écart moyen passe de 14,2 % en 2019 à 12,6% en 2022 ce qui représente une diminution de l'écart de 1,6 points
- Au sein des statuts il y a des disparités :
 - Sur les cadres de direction titulaires, l'écart F/H était de 13,5% en 2019 et est descendu à 8,5% en 2022
 - Il y a un écart très important chez les non-cadres contractuels, qui s'est réduit : passage de 28,8% en 2019 à 20,3% en 2022
 - Il y a un écart important qui s'est creusé chez les ouvriers : passage de 5,1% en 2019 à 15,8% en 2022
 - Il y a un écart important chez ASL qui s'est réduit : passage de 19,9% en 2019 à 15,9% en 2022
 - Les OMF ont un écart moins important que la moyenne mais s'est creusé entre 2019 et 2022 (passage de 5% à 8,1%)

🏠 Point d'indice

- **Sur la période 2013-2023, la différence entre le point d'indice BDF et le taux d'inflation était défavorable chaque année au pouvoir d'achat à points d'indice constant, à l'exception des années 2015 (neutre) et 2016 (légèrement favorable). Les années 2018, 2021 et 2023 ont été particulièrement défavorables.**
- Alors que le point d'indice Banque de France a augmenté de 7,9% entre 2013 et 2023, l'inflation a été de 19% sur la même période, soit une différence de 11,1 points de pourcentage. **Cela représente une perte de pouvoir d'achat considérable à points d'indice constants.**

🏠 RMPP

- On observe un décrochage de la RMPP hors inflation sur les années 2021/2022/2023



Synthèse du volet documentaire

Progressions d'indice, PI et démissions

- Un accès à la PI qui ne concerne qu'une part très limitée de l'effectif chaque année (5 cadres et 85 non-cadres en ont bénéficié en 2022). Un « trou d'air » sur les PI non-cadre en 2020.
- Des démissions qui concernent quasi-exclusivement le siège (+ Chamalières + CA Poitiers) et l'ACPR, en progression de 22% sur le siège (+ Chamalières + CA Poitiers)



📁 Grilles indiciaires/progressions de carrière

• Pour les titulaires

- De grandes disparités potentielles entre agents pour passer d'un indice/niveau à l'autre et un manque de clarté de la progression de carrière
- Des écarts de durée de carrière considérables entre les min et les max prévus par la grille des classifications dans une même catégorie
- Pour les non-cadres : des accélérations de carrière / échelons libres distribués par les managers sans passage en Comité de promotion national et Commission paritaire – ces quotas ne sont pas publiés
- Pour les cadres : des accélérations de carrière / échelons libres / échelon grand choix pour les cadres distribués par les managers sans passage en Comité de promotion national et Commission paritaire – ces quotas ne sont pas publiés
- Des écarts dans les nombres de coefficients à gravir entre les ASL/OMF/Assistants
- La catégorie socio professionnelle Maîtrise est intégrée à la catégorie employé/ouvrier, ce qui est inhabituel et ne permet pas de marquer clairement une progression de carrière

• Pour les contractuels

- Un manque de visibilité sur la carrière, un manque d'homogénéité avec le système des titulaires

• Pour les cadres

- La règle 3/5/7 n'est pas la même pour les cadres du siège et du réseau, ni pour les titulaires et les contractuels

Synthèse du volet documentaire



Technologia



L'humain au cœur des décisions

📌 Progression des indices et CDR

- La réforme de 2019 a donné lieu à une forte progression du nombre d'agents ayant gagné au moins 1 point d'indice . Hors cette année atypique, on observe une progression moyenne qui ralentit : 34,5% des effectifs ont bénéficié d'une progression d'indices entre 2015 et 2018 versus 31,5% en moyenne de 2020 à 2023
- Le % de salariés ayant bénéficié d'une progression des CDR progresse : + 6 points entre 2021 et 2023

📌 Fiduciaire

- Les données Direction semble indiquer que les volumes pour le fiduciaire sont à l'étiage

📌 Formation

- En 2022, l'effort financier global de la Banque a représenté 6,7 % de la masse salariale brute, stable par rapport à l'année précédente
- En 2022 : 36 heures de formation en moyenne par agent / Un taux de réalisation du PDC satisfaisant à 91%
- Mais des taux de réalisation du PDC très différents selon les écoles métiers
 - Taux inquiétant sur le fiduciaire entretien (16,5%) : ces métiers ont-ils été identifiés comme métiers en vigilance dans accord GEPP?
 - Taux bas sur la filière particuliers (41,9%) et le management (72,3%)
- La proportion de formations en distanciel représente en 2022 40% du total.



Synthèse du volet documentaire

■ BQVT

- Des modalités d'administration inadaptées
- Le BQVT est hébergé et administré en interne ce qui n'est pas propice à susciter la confiance des agents
- Des résultats difficiles d'accès, voire délibérément trompeurs
- Les histogrammes sont présentés en nombre de réponses et non en pourcentages comme c'est la coutume dans toutes les enquêtes de ce type
- La réponse « Maîtrisable » pour la charge de travail est présentée en vert, alors que la seule réponse positive devrait être « Normale »
- Les verbatim extraits dans les « boîtes » de synthèse de chaque planche sont-ils représentatifs de tous les retours ou bien ont-ils été soigneusement extraits pour abonder dans le sens de la Direction ?
- Une synthèse générale aux conclusions bien trop optimiste sur certains points
- Sont présentés en points forts des éléments qui sont en réalité des points d'attention : satisfaction au travail; relations avec le management
- Aucune synthèse chiffrée n'est disponible
- Des notions confuses : les réponses sur la reconnaissance sont présentées dans la section « feedback »
- Des questions posées à certaines populations et pas à d'autres



Synthèse du volet documentaire

■ Baromètre RPS - Sur les années 2013-2021

- Dégradation de l'item satisfaction au travail (-6pts à 36% d'insatisfaits)
- Dégradation de l'item « les changements récents de la banque et de mon travail impactent négativement ma santé » (-6pts à 59% de réponses positives à la question)
- Dégradation de l'item stress au travail (-7 pts à 39% de répondants s'estimant en situation de stress)
- Environnement de travail : passage de 2 items en risque majeur ou fort en 2013 à 12 items en risque majeur ou fort

■ Baromètre Climat social BVA

- Indicateur eNet Promoter Score : 44 % des agents ne recommanderaient pas à un proche de venir travailler à la Banque
- Seuls 42% des agents estiment pouvoir s'exprimer concernant les changements qui les concernent, soit 19 points de moins que la norme BVA – 55% des agents estiment ne pas pouvoir s'exprimer sur les changements qui les concernent.
- Seuls 37% des agents estiment pouvoir être acteurs de projets de transformation qui les concernent, soit 23 points de moins que la norme BVA
- Sur les items satisfaction au travail, charge de travail, vision de l'avenir des données tout à fait cohérentes avec les autres enquêtes, y compris Technologia



Synthèse du volet documentaire

■ Absentéisme

- Un taux d'absentéisme qui augmente, y compris pour les contractuels (maladie/AT/AJ/PRO)

□ DUERP et PAPRIACT siège

- Sur les 103 Risques de RPS, seulement 22 bénéficient de Mesures de prévention ou protection à prendre
- Une maîtrise du risque beaucoup trop optimiste (capacité des mesures à faire baisser le risque brut)
- Un PAPRIACT incomplet

■ Personne-ressource

- Un dispositif qui fonctionne plutôt pour les cadres et le siège
- Siège 81% des saisines / Réseau 18% des saisines
- 50% des saisines sont le fait de cadres (20,3% de cadres contractuels; 24,6% de cadres et de cadres de direction titulaires)
- Aucune saisine d'OMF, 3% de saisines de la part d'ASL ou d'ouvriers
- Les thématiques de saisine en augmentation sensible entre 2020 et 2021 sont
- Les questions de déroulement de carrière
- Les questions d'emploi inadapté
- Les difficultés managériales et d'organisation du travail

Analyse des plans stratégiques : Ambition 2020

■ Un plan qui a conduit à une réduction drastique des effectifs notamment dans le réseau

📌 -22% de l'effectif (-2734 ETP) sur la durée du plan – (2015/2020)

■ Un plan dont les objectifs sont annoncés comme atteints ou dépassés ce qu'il faut nuancer pour ce qui concerne les items ayant trait au corps social

📌 Sur les trois grands objectifs définis :

- Des ambitions pour toutes nos missions
- **Des ambitions pour les équipes**
- Des ambitions pour une Banque de France pleinement reconnue

📌 Deux interrogations subsistent et concernent les ambitions pour les équipes fixées en 2016 dans le plan :

• « Un modèle managérial renoué » ⚠️

- ✓ Les deux sous-facteurs les plus mis en cause dans la dimension managériale du questionnaire Technologia réalisé en 2023 sont la confiance dans le Gouvernement de la Banque (37/100) et le système de management (38/100), c'est-à-dire les moyens donnés aux managers pour réaliser leurs missions

• « Confiance des agents dans l'avenir » ⚠️

- ✓ Alors que le baromètre social interne 2020 montre une confiance dans l'avenir de la Banque de France en hausse, le questionnaire Technologia met en évidence un score très bas pour la vision de l'avenir, avec des sous-facteurs confiance face aux évolutions de l'emploi (33/100), confiance face aux évolutions du métier (36/100), confiance face à un éventuel changement de métier (40/100) dégradés

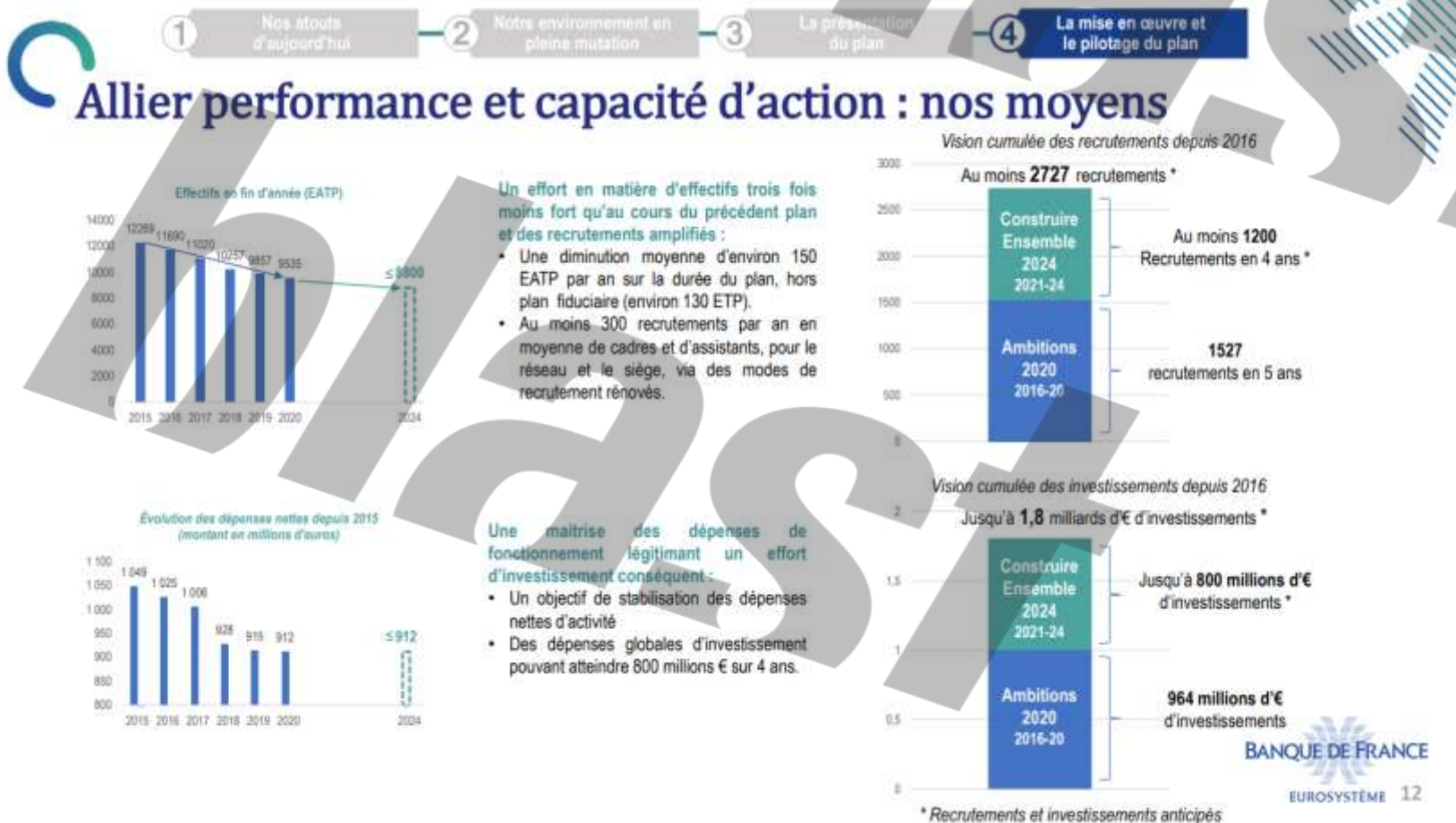
- Il serait souhaitable, dans les communications de la direction, de présenter les réalisations de façon plus réaliste, afin de préserver la crédibilité de la parole de la direction dans les esprits des agents.

Analyse des plans stratégiques : Construire ensemble 2024

■ Un impact sur les effectifs beaucoup plus modéré que sur la période précédente

👉 -7% de l'effectif, (soit - 735 ETP sur la durée du plan), fiduciaire inclus

■ La mise en œuvre et le pilotage du plan centrés sur les moyens et la capacité d'actions, avec une **baisse des effectifs moins forte par rapport au plan précédent**, une **stabilisation des dépenses** nettes d'activité, des **recrutements amplifiés** ainsi qu'un **effort d'investissement** conséquent



Analyse des plans stratégiques : Construire ensemble 2024

- **Construire ensemble 2024** : Un volet « Solidarité » du plan axé sur le management, la reconnaissance, la simplification des process, tout un ensemble de facteurs qui sont très dégradés dans les résultats du questionnaire Technologia et des interviews réalisés, alors même que le plan atteint sa dernière année



Nos 4 objectifs pour Construire Ensemble 2024



La force de la Banque provient avant tout des femmes et des hommes qui y travaillent. C'est pourquoi nous allons rénover notre pacte social pour continuer d'attirer et fidéliser. Et nous voulons encore simplifier notre fonctionnement pour plus d'autonomie et de transversalité, et renforcer l'accompagnement RH personnalisé.

- 26 Des managers confortés : plus de partage des "attitudes managériales", plus d'aide face aux défis du quotidien, et plus d'autonomie
- 27 Des assistants valorisés : un mode de recrutement renouvelé et un développement des compétences et des perspectives d'évolution tout au long de la carrière
- 28 Une meilleure reconnaissance financière des contributions, y compris pour les experts
- 29 Instaurer un régime de prévoyance pour tous
- 30 Simplifier, dans nos processus comme dans notre culture

Volet stratégique

Analyse des plans stratégiques

Eléments transmis par le CGRP à l'expert le 4 avril

Commission du personnel n° 2013-15 du 26 avril 2013

« Comme le Gouverneur s'y est engagé, une partie des gains de productivité qui seront dégagés dans les années à venir sera redistribuée au personnel. »

Chiffrage des gains de productivité réalisés

Rapport annuel de la Cour des comptes 2022, réponse du Gouverneur de la Banque de France, page 692

« Je rappelle que l'effectif de la Banque de France a été ramené de 13 972 ETP à 9 535 ETP entre fin 2005 et fin 2020 dont, sur le seul plan stratégique 2016-2020, une baisse des effectifs de 22 % et une réduction des dépenses nettes des activités de 13 % en euros constants, soit une économie annuelle récurrente de 137 M€ venant conforter le résultat distribuable »

- L'engagement initial de redistribution des gains de productivité au personnel semble avoir évolué dans le temps

Analyse des comptes-rendus de CSE

■ Les comptes-rendus de CSE montrent qu'un grand nombre de thématiques fréquemment citées dans ce rapport, ont déjà été soulevés par les élus. On notera entre autres :

- 📌 La question des **nouveaux modes de travail** et les **conséquences** que cela induit
 - L'impact du télétravail sur le collectif de travail et les pratiques managériales
 - Les bouleversements engendrés par la mise en place de nouveaux programmes informatiques, et nouvelles organisations : ANACOT pour les entreprises avec la mise en place de la Nouvelle Échelle de Cotation, qui est aussi un grand bouleversement de la culture d'entreprise, mais également la mise en place de THESEE, de l'organisation SPP et CTP
 - L'importance du contact avec le terrain et la nécessité de faire des retours d'expérience sont soulignées
- 📌 **L'évolution quantitatives des ressources**, les difficultés à recruter et les démissions croissantes, les rémunérations
- 📌 Le sujet des **avancements de carrière**, que ce soit pour les cadres et non cadres, mais également les contractuels et titulaires, l'impact de la réforme des carrières
- 📌 Le dispositif de **reconnaissance** des experts, la filière expertise versus management
- 📌 La **dégradation des conditions de travail** et les différentes alertes qui ont été lancées depuis plusieurs années
- 📌 **Certaines pratiques managériales** associées à des cas de RPS identifiés dans certaines équipes

Source des analyses

- Les données 2019/2022 sont issues des bilans sociaux
- Les données 2023 sont issues du fichier des salariés fourni par la DGRH à l'expert – base 9653 CDI titulaires et contractuels (exclusion des 207 CDD et de 34 agents au statut indéterminé)

* Exclusion dans les CDI de 34 agents au statut indéterminé :

15 concierges
13 ingénieurs
4 assistantes sociales
2 agents de surveillance

La base est donc de 9 653 CDI

Le rattachement de ces métiers à des statuts n'a pas été communiqué à l'expert

- En 2023, le périmètre fonctionnel Siège intègre Chamalières et CA Poitiers, c'est pourquoi pour les données 2019-2022 issues des bilans sociaux nous intégrerons également Chamalières et CA Poitiers au siège.
- **Concernant les CDD spécifiquement**, il n'est pas noté une évolution majeure dans le recours à cette forme d'emploi

CDD au 31/12	2019	2020	2021	2022	Evol. 2019/2022
Cadres	51	75	63	57	11,8%
Non cadres	314	294	304	311	-1,0%
Total	365	369	367	368	0,8%



■ Au global, sur la période 2015/2022, une réduction drastique des effectifs

📁 Global 2015-2022

- 2015 : 12269 ETP
- 2022 : 9103 ETP
- soit **-25,8%**

📁 Réseau 2015 et 2022

- 2015 : Réseau = 43,2% de 12 269 = 5 300 ETP
- 2022 : Réseau = 34% de 9 103 = 3 095 ETP
- Variation = - 2 205, soit **-41,6 % dans le réseau**
- *Source : rapports annuels Banque de France*

■ Gel de la Baisse des effectifs à partir de fin 2025

📁 La réalisation s'effectuera en 2 temps :

- Report à fin 2025 de l'objectif d'effectif 2024 de Construire Ensemble 2024. Sur le Réseau, les effectifs sont annoncés comme stabilisés dès 2024.
- Stabilisation des effectifs globaux à partir de 2026

📁 *Source : visioconférence du Gouverneur du 19 décembre 2023, transmis à l'expert par le CGRP*

Evolution de l'effectif

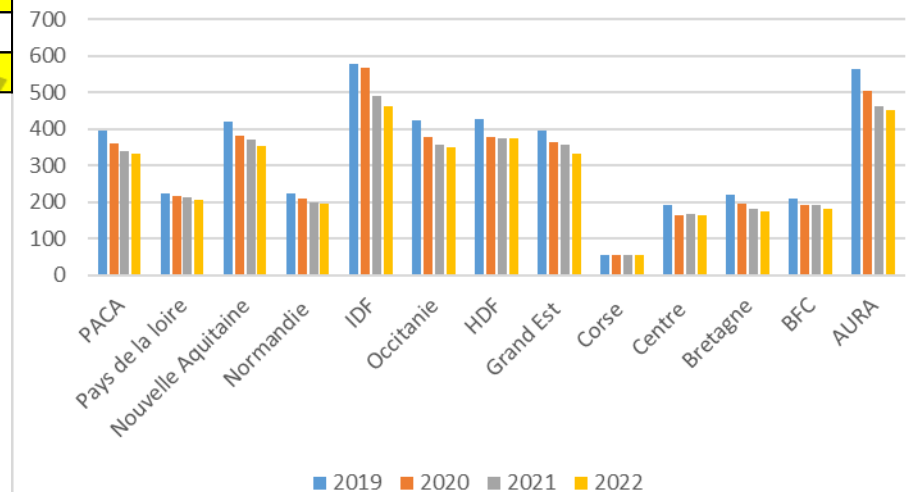


	2019	2020	2021	2022	Evolution 2019-2022
Siège + Chamalières + CA Poitiers	5771	5714	5687	5595	-3%
ACPR	1088	1104	1068	1099	1%
Reseau	4333	16790	3765	3644	-16%
TOTAL BANQUE	11192	10794	10520	10338	-8%
	2019	2020	2021	2022	
PACA	397	362	339	334	-16%
Pays de la loire	225	218	213	208	-8%
Nouvelle Aquitaine	421	383	371	354	-16%
Normandie	225	211	200	197	-12%
IDF	577	568	492	463	-20%
Occitanie	423	379	358	350	-17%
HDF	426	378	374	375	-12%
Grand Est	395	365	356	333	-16%
Corse	54	54	56	55	2%
Centre	192	165	166	165	-14%
Bretagne	221	195	183	176	-20%
BFC	211	193	193	182	-14%
AURA	566	505	464	452	-20%

Source Bilan Social

- Une baisse des effectifs qui porte avant tout sur le réseau (-16% en moyenne pour le réseau sur la période, -3% pour le siège / Chamalières / CA Poitiers) ce qui explique la vision de l'avenir très dégradée dans le réseau
- Des réalités très contrastées entre les différentes régions ce qui peut expliquer des ressentis de surcharge de travail/de sous-effectif variables

Evolution de l'effectif par région



Source Bilan Social

Effectif 2023 par directions et directions régionales

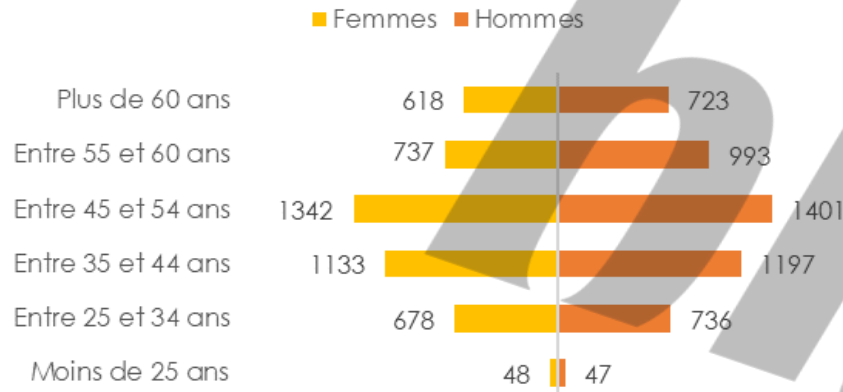
Nombre de CDI par DG et DR au 26/10/2023	Effectifs
GOUVT. DE LABANQUE	528
SG	802
DGSI	860
CG	324
DGSER	365
DGSO	789
DGRH	293
DGMP	1052
DGSEI	389
SGACPR	907
Corse	48
Nouvelle-Aquitaine	324
BFC	170
Hauts-de-France	298
AURA	407
PACA	293
Pays de la Loire	185
Centre-Val de Loire	143
Bretagne	161
Normandie	184
Grand Est	298
Occitanie	326
IDF	434
DIVERS	73
TOTAL	9653

- Le gouvernement de la Banque porte les détachés, les mis à disposition et les congés sans solde du Siège ce qui fausse sa taille
- Les grosses directions générales sont la DGSI/SG/DGSO/ACPR/DGMP
- La taille des régions est variable



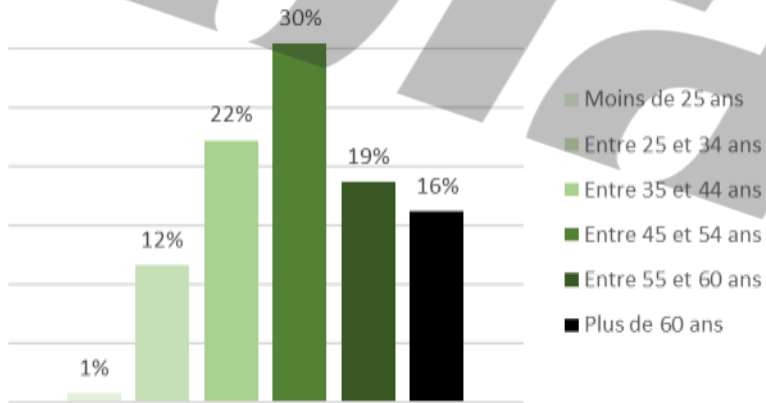
Volet social
Age - 1

Pyramide des âges agents BDF 26.10.2023

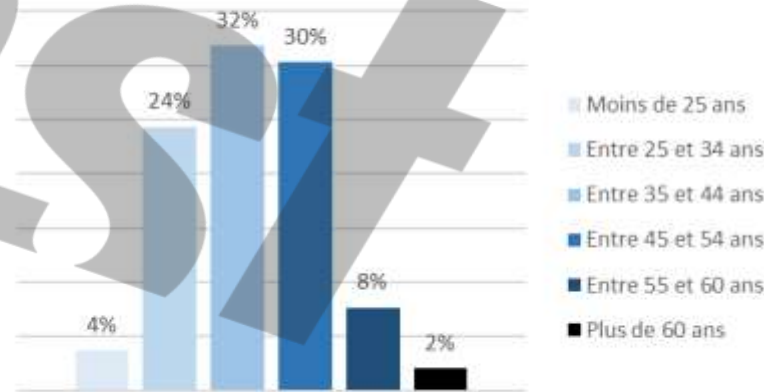


Nombre de CDI âgés + 55 ans et + 60 ans au 26.10.23	Effectif par statut	dont CDI + 55 ans	% CDI + 55 ans	dont CDI + 60 ans	% CDI + 60 ans
Titulaires	7091	2779	39%	1246	18%
Contractuels	2562	292	11%	95	4%
Total	9653	3071	32%	1341	14%

Répartition des titulaires par tranche d'âge au 26.10.2023



Répartition des contractuels par tranche d'âge au 26.10.2023



■ Un effectif âgé

📌 14% de l'effectif a plus de 60 ans

➤ Les départs en retraite seront-ils remplacés ?

📌 18 % de l'effectif a entre 55 et 60 ans

➤ Les personnels en 2^{nde} partie de carrière ont encore de nombreuses années à effectuer avant la retraite (dont l'âge a été reculé) et sont très sensibles au déroulement de la fin de leur carrière, d'autant plus qu'un certain nombre a déjà atteint l'indice maximal et n'a plus de perspective de progression

■ Un écart important entre titulaires et contractuels

📌 35% des titulaires ont plus de 54 ans, contre 10% des contractuels

📌 13% des titulaires ont moins de 35 ans, contre 28% des contractuels

Source Fichier des effectifs octobre 2023 transmis à l'expert*



Nombre d'agents par Direction et par âge au 26.10.2023	Effectif de la Direction	dont + 55 ans	% + 55 ans	dont + 60 ans	% + 60 ans
GOUVT . DE LABANQUE	528	162	31%	99	19%
SG	802	324	40%	144	18%
DGSI	860	189	22%	76	9%
CG	324	81	25%	39	12%
DGSER	365	126	35%	55	15%
DGSO	789	155	20%	71	9%
DGRH	293	94	32%	44	15%
DGMP	1052	302	29%	102	10%
DGSEI	389	81	21%	45	12%
SGACPR	907	96	11%	31	3%
Corse	48	30	63%	9	19%
Nouvelle-Aquitaine	324	175	54%	80	25%
BFC	170	72	42%	32	19%
Hauts-de-France	298	112	38%	43	14%
AURA	407	181	44%	77	19%
PACA	293	156	53%	67	23%
Pays de la Loire	185	64	35%	28	15%
Centre-Val de Loire	143	64	45%	25	17%
Bretagne	161	84	52%	37	23%
Normandie	184	77	42%	27	15%
Grand Est	298	141	47%	60	20%
Occitanie	326	174	53%	92	28%
IDF	434	104	24%	50	12%
DIVERS	73	27	37%	8	11%
Total	9653	3071	32%	1341	14%

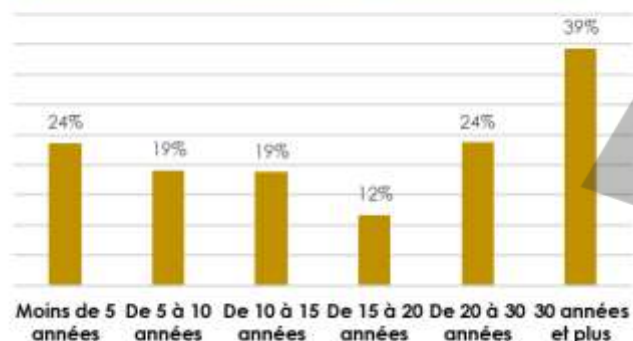
■ Une population plus âgée dans le réseau, notamment dans certaines régions

- 📍 28% des effectifs d'Occitanie a plus de 60 ans en 2023
- 📍 25 % des effectifs de la Nouvelle-Aquitaine a plus de 60 ans en 2023

Source Fichier des effectifs octobre 2023 transmis à l'expert*

Ancienneté - 1

Répartition des agents BDF par tranche d'ancienneté au 26.10.2023



■ **Une ancienneté très importante** : 39% de l'effectif a plus de 30 années d'ancienneté

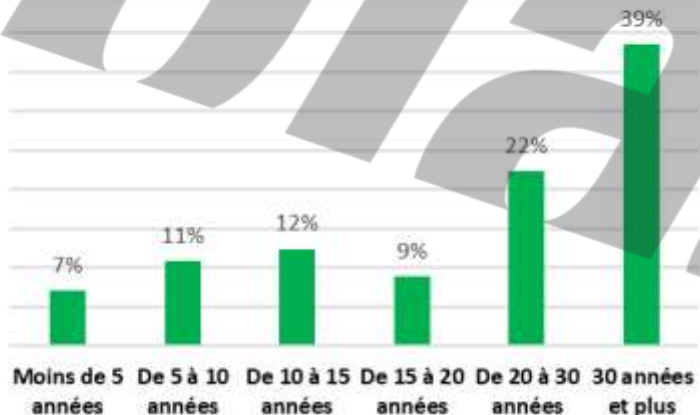
➤ Les agents ont la mémoire de l'évolution de la Banque sur une très longue période

Moyenne d'ancienneté par statut

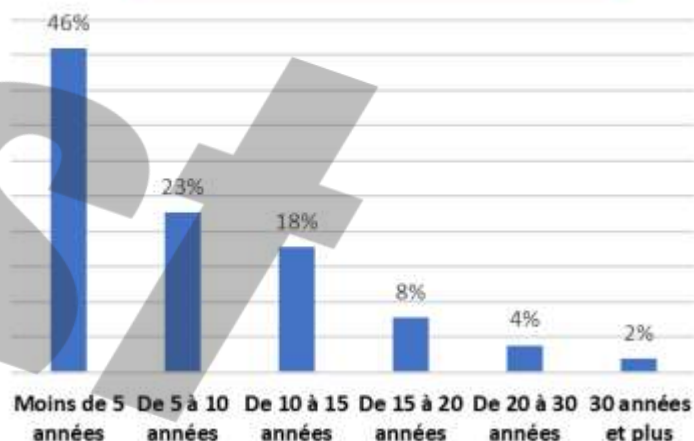
26.10.2023

Titulaires	24 ans
Contractuels	9 ans

Répartition des titulaires par tranche d'ancienneté au 26.10.2023



Répartition des contractuels par tranche d'ancienneté au 26.10.2023



Source Fichier des effectifs octobre 2023 transmis à l'expert*

Ancienneté - 2



Effectifs par Direction et par ancienneté au 26.10.2023	Effectif de la Direction	dont + 20 ans	% + 20 ans	dont + 30 ans	% + 30 ans
GOUVT. DE LABANQUE	528	252	48%	152	29%
SG	802	432	54%	270	34%
DGSI	860	282	33%	139	16%
CG	324	126	39%	71	22%
DGSER	365	194	53%	126	35%
DGSO	789	257	33%	131	17%
DGRH	293	161	55%	83	28%
DGMP	1052	367	35%	235	22%
DGSEI	389	125	32%	72	19%
SGACPR	907	151	17%	80	9%
Corse	48	34	71%	22	46%
Nouvelle-Aquitaine	324	234	72%	170	52%
BFC	170	124	73%	82	48%
Hauts-de-France	298	194	65%	126	42%
AURA	407	260	64%	178	44%
PACA	293	188	64%	146	50%
Pays de la Loire	185	111	60%	56	30%
Centre-Val de Loire	143	97	68%	68	48%
Bretagne	161	115	71%	76	47%
Normandie	184	122	66%	77	42%
Grand Est	298	201	67%	135	45%
Occitanie	326	238	73%	171	52%
IDF	434	159	37%	94	22%
DIVERS	73	41	56%	23	32%
Total	9653	4465	46%	2783	29%

■ Une ancienneté très importante dans certaines directions du siège et dans certaines régions

📍 52% de l'effectif d'Occitanie a plus de 30 ans d'ancienneté

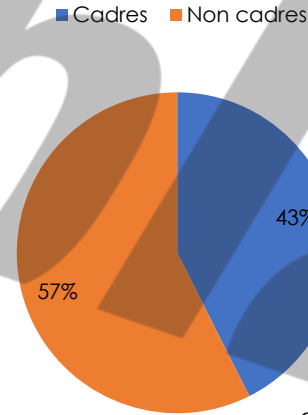
Source Fichier des effectifs octobre 2023 transmis à l'expert*

Catégories - 1

Nombre de CDI par CSP et par statut	2023
CADRE	43%
Cadre titulaire	24%
Cadre contractuel	18%
NON CADRE	57%
Non cadre titulaires	49%
Non cadre contractuel	8%

Source Fichier des effectifs octobre 2023 transmis à l'expert*

Part de cadres/non cadres au 26.10.2023



Source Fichier des effectifs octobre 2023 transmis à l'expert*

Nombre cadres/non cadres	2019	2020	2021	2022	Evol. 2022/2019
Cadres	3906	4109	4213	4284	10%
Non cadres	7286	6685	6307	6054	-17%
Total	11192	10794	10520	10338	-8%

Source Bilan Social

- La proportion de cadres est importante (43%). Il serait utile d'étudier la proportion de cadres avec fonction d'encadrement (l'expert n'a pas ces données)
- La réduction de l'effectif global est en trompe-l'œil: sur la période elle a en réalité porté sur les non-cadres (-17% versus +10% pour les cadres).



CADRES	2019	2020	2021	2022	Evol. 2019-2022	Proportion cadre 2022
Siège + Chamalières + CA Poitiers	2437	2585	2721	2771	13,7%	50%
ACPR	846	909	876	903	6,7%	82%
Reseau	623	615	616	610	-2%	17%
TOTAL BANQUE	3906	4109	4213	4284	10%	41%
PACA	53	50	49	53	0%	16%
Pays de la Loire	33	31	35	36	9%	17%
Nouvelle Aquitaine	55	54	55	54	-2%	15%
Normandie	32	32	33	35	9%	18%
IDF	111	114	111	109	-2%	24%
Occitanie	65	65	59	59	-9%	17%
HDF	50	47	47	46	-8%	12%
Grand Est	52	48	53	54	4%	16%
Corse	11	11	11	13	18%	24%
Centre	27	29	29	28	4%	17%
Bretagne	29	29	28	27	-7%	15%
BFC	32	33	33	30	-6%	16%
AURA	73	72	73	66	-10%	15%

Source Bilan Social

- Le siège et l'ACPR sont des mondes de cadres.
- Le siège seul, hors Chamalières et CA Poitiers est à 58% de cadres
- Certaines régions ont une proportion de cadres significativement supérieure à la moyenne
- La croissance du nombre de cadres ne semble pas homogène selon les régions



Source Bilan social

Effectif par catégorie au 26.10.2023	TOTAL	%Effectif
Titulaires	7091	73%
CADRE	2326	24%
MAITRISE	747	8%
ASSISTANT	3074	32%
OUVRIER	292	3%
OMF / OSD	415	4%
ASL OSS	237	2%
Contractuels	2562	27%
CADRE	1784	18%
MAITRISE	87	1%
TECHNICIEN	60	1%
EMPLOYE / OUVRIER	574	6%
ASL OSS	28	0%
AGENT D'ENTRETIEN	29	0%
Total	9 653	100%

- Les créations d'effectifs se font essentiellement sur statut contractuel : **la population titulaire a diminué de 16,3% entre 2019 et 2022** et **la population contractuelle a augmenté de 26,8% entre 2019 et 2022**
- Sur la période Ambition 2020, **80% des recrutements se sont faits sur statut contractuel** – depuis les recrutements par voie de concours ont repris, mais le recrutement contractuel reste largement majoritaire (source CGRP)

Source Fichier des effectifs octobre 2023 transmis à l'expert*



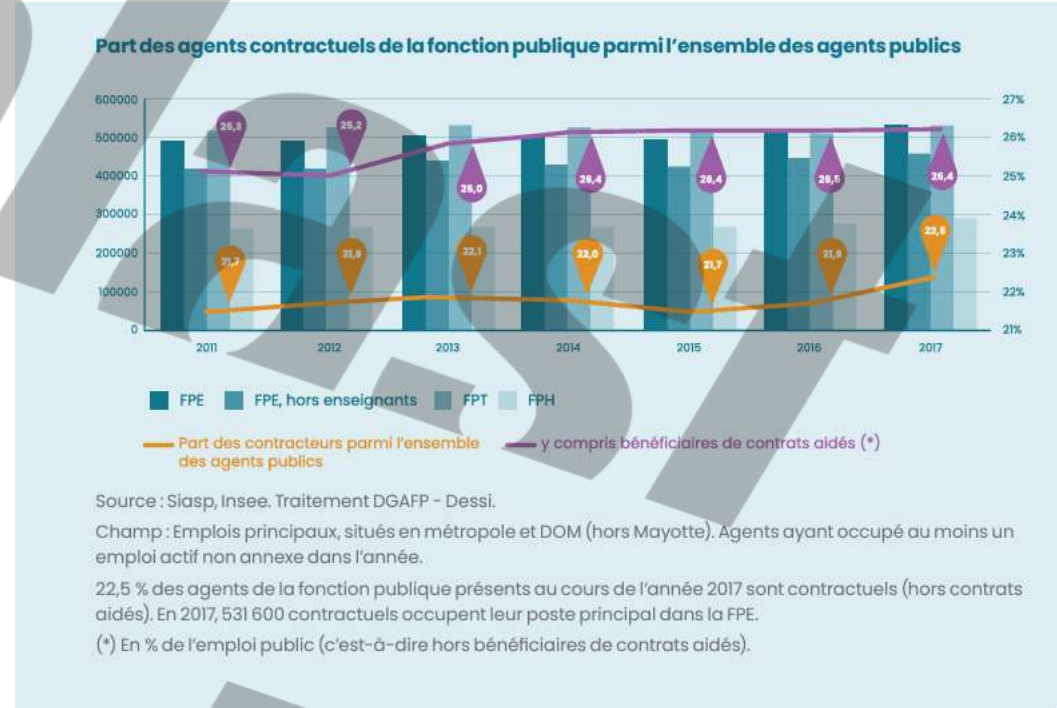
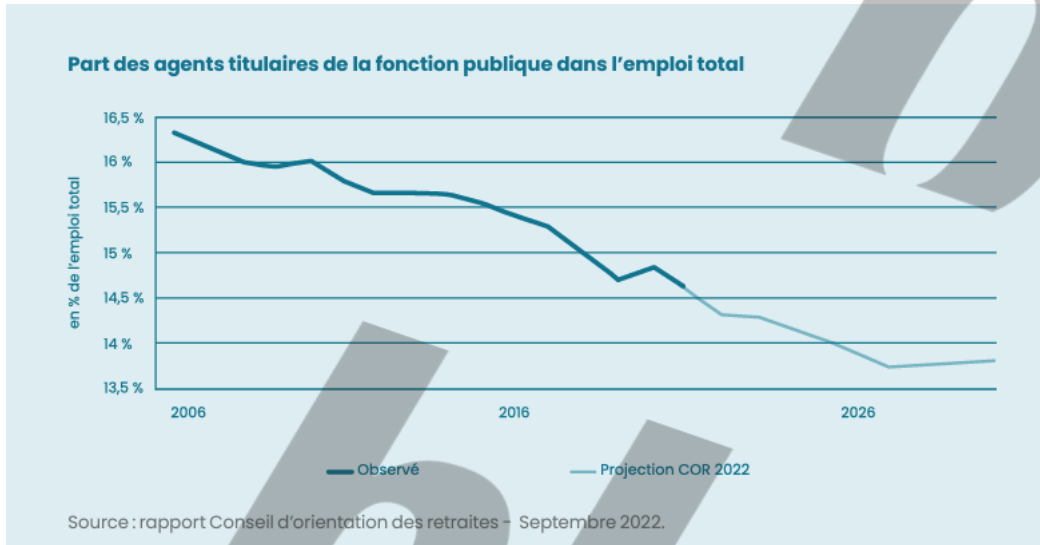
TITULAIRES	2019	2020	2021	2022	Evol. 2019-2022	Proportion titul. 2022
Siège + Chamalières + CA Poitiers	4277	4020	3850	3635	-15,0%	65%
ACPR	624	595	572	574	-8,0%	52%
Reseau	4048	3729	3470	3285	-18,8%	90%
TOTAL BANQUE	8949	8344	7892	7494	-16,3%	72%
	2019	2020	2021	2022		
PACA	375	339	309	294	-21,6%	88%
Pays de la Loire	214	205	195	185	-13,6%	89%
Nouvelle Aquitaine	402	365	349	321	-20,1%	91%
Normandie	216	209	198	194	-10,2%	98%
IDF	516	474	414	381	-26,2%	82%
Occitanie	396	363	332	324	-18,2%	93%
HDF	394	363	349	348	-11,7%	93%
Grand Est	373	340	327	301	-19,3%	90%
Corse	47	49	48	46	-2,1%	84%
Centre	178	162	153	149	-16,3%	90%
Bretagne	205	184	170	158	-22,9%	90%
BFC	205	186	175	164	-20,0%	90%
AURA	527	490	451	420	-20,3%	93%

Source Bilan social

- **Le réseau est un monde de titulaires** : dans certaines régions, les titulaires représentent la quasi-totalité de l'effectif
- **La décroissance du % de titulaires dans la population générale est différente selon les régions (de -26% en IDF à -2% en Corse)**



Comparatif avec la fonction publique : entrée des statuts contractuels

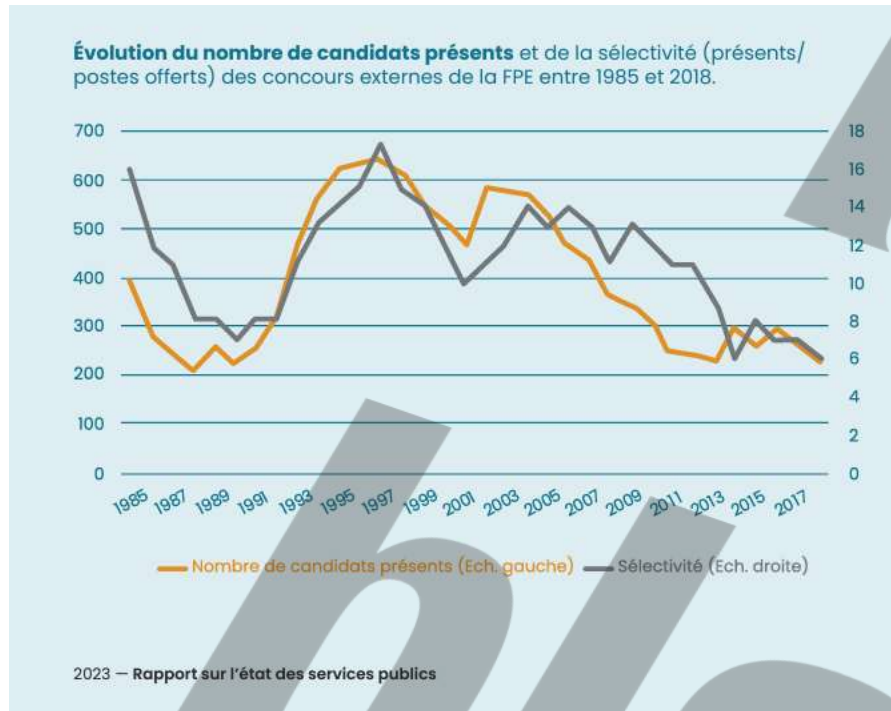


- Dans la fonction publique, une entrée des contractuels continue, en flux, même si le stock est composé de titulaires

Source : Rapport sur l'état des services publics du collectif Nos Services publics



Comparatif avec la fonction publique : attractivité et sélectivité des concours



- Dans la fonction publique, une attractivité et sélectivité des concours en baisse

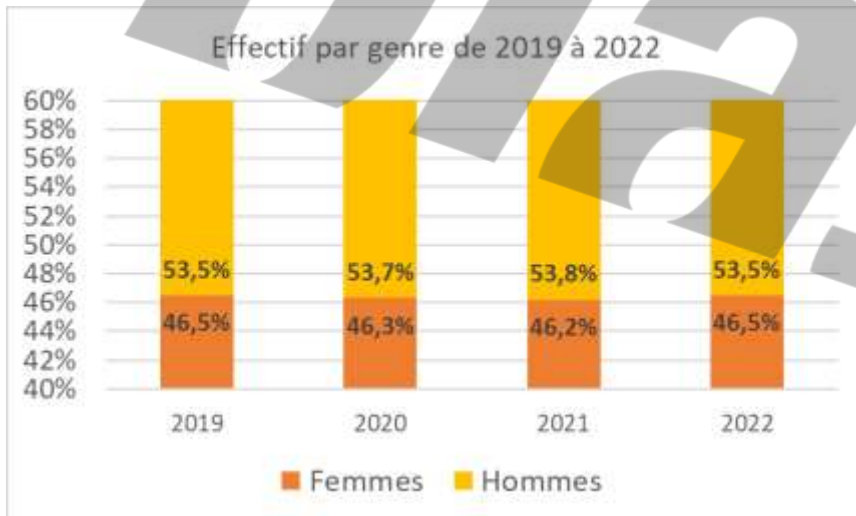
Source : Rapport sur l'état des services publics du collectif Nos Services publics



Volet social Genres

Effectif par genre au 26.10.2023	Femmes	Hommes	TOTAL	%Effectif	%Hommes	%Femmes
Titulaires	3551	3540	7091	73%	49,9%	50,1%
CADRE	1001	1325	2326	24%	57,0%	43,0%
MAITRISE	465	282	747	8%	37,8%	62,2%
ASSISTANT	1957	1117	3074	32%	36,3%	63,7%
OUVRIER	15	222	237	2%	93,7%	6,3%
OMF / OSD	91	201	292	3%	68,8%	31,2%
ASL OSS	22	393	415	4%	94,7%	5,3%
Contractuels	1005	1557	2562	27%	60,8%	39,2%
CADRE	733	1051	1784	18%	58,9%	41,1%
MAITRISE	26	61	87	1%	70,1%	29,9%
TECHNICIEN	14	46	60	1%	76,7%	23,3%
EMPLOYE / OUVRIER	204	370	574	6%	64,5%	35,5%
ASL OSS		28	28	0%	100,0%	0,0%
AGENT D'ENTRETIEN	28	1	29	0%	3,4%	96,6%
Total	4 556	5 097	9 653	100%	47,2%	52,8%

Source Fichier des effectifs octobre 2023 transmis à l'expert*



Source Bilan social

Les titulaires par genre au 26.10.2023



Les contractuels par genre au 26.10.2023



Source Fichier des effectifs octobre 2023 transmis à l'expert*

- Un équilibre F/H respecté au global, mais qui se dégrade dans la population des différentes catégories, et en particulier des contractuels : plus de 10 points à la faveur des hommes parmi les contractuels.

➤ Attention à maintenir la proportion de femmes dans les populations en croissance de cadres et de contractuels

Evolution des rémunérations mensuelles moyennes

Rémunération mensuelle moyenne	2019	2020	2021	2022	Evol. Salaire 2019-2022	Ecart F/H 2019	Ecart F/H 2022	Evol. Écart F/H 2019-2022
Cadres								
Cadres de dir. titulaires hommes	7733	7779	7808	7910	2,3%	-13,5%	-8,5%	+5 points
Cadres de dir. titulaires femmes	6692	6810	7077	7238	8,2%			
Cadres hors dir. titulaires hommes	5302	5377	5352	5527	4,2%	-7,8%	-7,1%	+0,8 points
Cadres hors dir. titulaires femmes	4886	4993	5043	5137	5,1%			
Cadres contractuels hommes	6146	6155	5937	6008	-2,2%	-14,2%	-11,8%	+2,4 points
Cadres contractuels femmes	5271	5252	5216	5299	0,5%			
Non cadres								
Assistants titulaires hommes	3675	3714	3689	3726	1,4%	-6,3%	-5,0%	+1,2 points
Assistants titulaires femmes	3445	3446	3481	3538	2,7%			
Ouvriers titulaires hommes	4267	4305	4280	4234	-0,8%	-5,1%	-15,8%	-10,7 points
Ouvriers titulaires femmes	4050	3750	3868	3565	-12,0%			
OMF titulaires hommes	3366	3321	3370	3602	7,0%	-5,0%	-8,1%	-3,1 points
OMF titulaires femmes	3198	3129	3209	3310	3,5%			
ASL titulaires hommes	3561	3557	3575	3727	4,7%	-19,9%	-15,9%	+4 points
ASL titulaires femmes	2854	2924	2943	3135	9,8%			
Non cadres contractuels hommes	2837	2835	2903	2954	4,1%	-28,8%	-20,3%	+8,4 points
Non cadres contractuels femmes	2021	2165	2271	2353	16,4%			
Total								
Total hommes	4541	4622	4676	4780	5,3%	-14,2%	-12,6%	+1,6 points
Total femmes	3898	3980	4086	4179	7,2%			

Source Bilan social

Il faudrait mener des analyses complémentaires pour globaliser les informations par catégorie sans séparer F et H

Evolution des rémunérations mensuelles moyennes

■ Evolution des rémunérations

- 📌 **Les ouvriers, et notamment les ouvrières vivent une régression de leur rémunération (-0,8% et -12%) – attention population très réduite de 17 ouvrières et 26 ASL femmes en 2022**
- 📌 **Les assistants titulaires ont une progression faible (1,4% pour les hommes et 2,7% pour les femmes)**
- 📌 **Les cadres contractuels ont une évolution de rémunération quasiment nulle ou négative**
 - La frustration qui se ressent dans l'enquête Technologia sur le sujet de la reconnaissance financière pour les catégories ouvriers et assistant s'explique parfaitement, dans un contexte d'inflation : la perte de pouvoir d'achat est avérée
 - L'expert, malgré ses nombreuses relances auprès de la direction, ne dispose pas de données factuelles permettant de comparer les carrières des statuts titulaires/contractuels. Il apparait ici que les cadres contractuels (surtout les hommes) ont des salaires supérieurs mais que leur évolution salariale régresse. C'est une différence de traitement notoire.
 - L'effort sur la parité F/H dans les populations de cadres de direction est notable

■ Evolution des écarts F/H dans les rémunérations

- 📌 **L'écart moyen passe de 14,2 % en 2019 à 12,6% en 2022 ce qui représente une diminution de l'écart de 1,6 points**
- 📌 **Au sein des statuts il y a des disparités :**
 - **Sur les cadres de direction, l'écart F/H était de 13,5% en 2019 et est descendu à 8,5% en 2022**
 - **Il y a un écart très important chez les non-cadres contractuels, qui s'est réduit : passage de 28,8% en 2019 à 20,3% en 2022**
 - **Il y a un écart important qui s'est creusé chez les ouvriers : passage de 5,1% en 2019 à 15,8% en 2022**
 - **Il y a un écart important chez ASL qui s'est réduit : passage de 19,9% en 2019 à 15,9% en 2022**
 - **Les OMF ont un écart moins important que la moyenne mais s'est creusé entre 2019 et 2022 (passage de 5% à 8,1%)**
- **L'écart moyen pose question et mérite attention**
- **L'effort sur la parité F/H dans les populations de cadres de direction est notable, mais il convient d'être vigilant pour les autres populations**

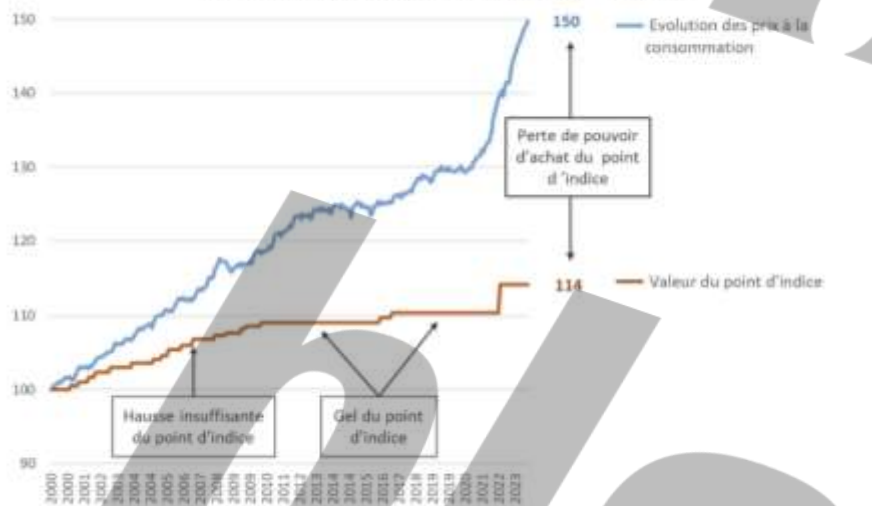
VOLET GEPP - Apport théorique de l'expert

Comparatif avec la fonction publique : rémunérations



L'humain au cœur des décisions

Graphique n°2 : Evolution comparée de la valeur du point d'indice et de l'indice des prix à la consommation (IPC), en base 100 en janvier 2000.



Lecture : Entre janvier 2000 et début 2023, les prix ont augmenté de 50 % alors que le pouvoir d'achat donné par un point d'indice a augmenté de 14 % seulement.

Évolution comparée du salaire net moyen en euros constants, dans la fonction publique et dans le secteur privé

en %	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
FPE (ensemble)	1,3	-0,1	-0,7	-0,7	-0,2	0,4	0,2	1	-1,2	-0,1	1
FPT	-0,1	-0,8	-0,5	-0,1	0,9	0,8	0,4	1	-0,9	0,4	0,8
FPH (ensemble)	0,6	-1,7	-0,3	-0,5	0,3	0,9	0,4	0,3	-1	-0,8	5,9
Secteur privé	0,5	0,2	-0,4	-0,3	0,5	1,1	0,5	0,9	0,4	1,2	3,2

Sources : Fichier général de l'État (FGE), DADS, Base tous salariés, Siasp, Insee. Traitements Insee, Drees, DGCL - Desl et DGAFP - SDessl.

Champ pour la FP : y compris bénéficiaires de contrats aidés, en équivalent temps plein mensualisé. FPE : France métropolitaine jusqu'en 2009, France (hors Mayotte) à partir de 2010. Hors militaires, apprentis.

FPT : Salariés à temps complet des collectivités locales jusqu'en 2008. Hors militaires, apprentis, assistants maternels et familiaux.

FPH : Hors militaires, apprentis, assistants maternels, internes et externes des hôpitaux.

Champ pour le privé : France (hors Mayotte), en équivalent temps plein mensualisé, salariés du privé et des entreprises publiques, y compris bénéficiaires de contrats aidés et de contrats de professionnalisation ; hors apprentis, stagiaires, salariés agricoles et salariés des particuliers employeurs.

■ Un décrochage des rémunérations de la fonction publique par rapport à l'inflation

Source : Rapport sur l'état des services publics du collectif Nos Services publics

Evolution du point d'indice

	Point d'indice fonction publique	Point d'indice BDF (source rep. du personnel)	Taux d'inflation (selon IPC de l'Insee)	Diff indice BDF / inflation
2013	0%	0%	0,9%	-0,9
2014	0%	0%	0,5%	-0,5
2015	0%	0%	0,0%	0
2016	0,6%	0,6%	0,2%	+0,4
2017	0,6%	0,6%	1,0%	-0,4
2018	0%	0%	1,8%	-1,8
2019	0%	0%	1,1%	-1,1
2020	0%	0%	0,5%	-0,5
2021	0%	0%	1,6%	-1,6
2022	3,5%	4,0%	5,2%	-1,2
2023	1,5%	2,5%	4,9%	-2,4
Evol. 2013 - 2023	6,3%	7,9%	19,0%	-11,1

- Sur la période 2013-2023, la différence entre le point d'indice BDF et le taux d'inflation était défavorable chaque année au pouvoir d'achat à points d'indice constant, à l'exception des années 2015 (neutre) et 2016 (légèrement favorable). **Les années 2018, 2021 et 2023 ont été particulièrement défavorables.**
- Alors que le point d'indice Banque de France a augmenté de 7,9% entre 2013 et 2023, l'inflation a été de 19% sur la même période, soit une différence de 11,1 points de pourcentage. **Cela représente une perte de pouvoir d'achat considérable à points d'indice constants.**
- **Cela contribue à expliquer la frustration qui se ressent dans l'enquête Technologia sur le sujet de la reconnaissance financière**

Evolution de la RMPP (source Réponse de la Direction le 14 mars 2024)

	RMPP	Taux d'inflation (selon taux BDF)	Taux d'inflation (selon IPC de l'Insee)	RMPP hors inflation (selon taux BDF)	RMPP hors inflation (en utilisant taux Insee)
	(variation annuelle)	(en moyenne annuelle)			
2013	1,74%	0,70%	0,9%	1,04%	0,84%
2014	1,94%	0,40%	0,5%	1,54%	1,44%
2015	1,74%	0,20%	0,0%	1,54%	1,74%
2016	1,77%	0,20%	0,2%	1,57%	1,57%
2017	2,11%	1,00%	1,0%	1,11%	1,11%
2018	2,90%	1,60%	1,8%	1,30%	1,10%
2019	2,29%	1,50%	1,1%	0,79%	1,19%
2020	2,04%	0,21%	0,5%	1,83%	1,54%
2021	1,70%	1,55 %	1,6%	0,15%	0,10%
2022	5,30%	5,30%	5,2%	0%	0,10%
P*2023	5,16%	4,90%	4,9%	0,26%	0,26%
Evol. 2013-2023	32,63%	18,84%	19,0%	11,69%	11,54%

*P = Préviation

■ On observe un décrochage de la RMPP hors inflation sur les années 2021/2022/2023

➤ Cela contribue à expliquer la frustration qui se ressent dans l'enquête Technologia sur le sujet de la reconnaissance financière

Réponse de la Direction le 14 mars 2024

La variation de la RMPP est calculée en fonction des principes méthodologiques édictés par la CIASSP avec néanmoins une appréciation Banque de France plus restrictive. Elle ne prend en effet pas en compte un certain nombre d'éléments liés :

- au pacte social (prêt à des taux préférentiels, prestation bénévole de logement, majoration de l'abondement du PEE...)
- à la compensation de frais (frais de transport, indemnité de télétravail).

L'intéressement et la participation ne sont pas non plus intégrés dans les éléments constitutifs de la RMPP.

Il convient de souligner que l'audit et l'analyse de la CIASSP mettent en exergue, une politique de rémunération menée par la Banque de France beaucoup plus favorable que celle des autres entreprises et institutions auditées par la commission.



Commentaires des élus sur la réponse de la Direction apportée le 14 mars 2024 :

1/ Point d'indice et RMPP

La rémunération des agents titulaires et contractuels de la Banque de France comprend deux éléments :

- Le point d'indice
- Les primes

Le point d'indice est l'élément pivot : presque toutes les primes sont indexées sur le point d'indice.

Il mesure une rémunération en euros courants à structure inchangée, ce qui permet une comparaison temporelle du pouvoir d'achat, à point d'indice égal. Par exemple, pour un indice inchangé, depuis 2015⁽¹⁾, la rémunération en € courants a augmenté de 7,9% alors que l'inflation cumulée atteint 16,2%. A point d'indice égal, la perte de pouvoir d'achat est de 8,3%.

La perte de pouvoir d'achat liée à une progression du point d'indice inférieure à l'inflation est biaisée pour les cadres, suite à la généralisation de la prime cadre autonome pour la minorité qui ne la touchait pas encore.

La RMPP (Rémunération Moyenne des Personnes en Place) est un indicateur qui mesure, pour schématiser, l'évolution du « coût employeur » entre deux années. Elle intègre notamment les mesures générales et catégorielles, qui est sont de très loin la première composante, la compensation de la CSG, le budget alloué à la rémunération variable, l'attribution de la Prime de Partage de la Valeur et les effets déports et reports des mesures prises en cours d'année.

En intégrant la RMPP dans sa définition de hausse de salaire, le gouvernement de la Banque considère que les évolutions de carrière et de promotions sont des amortisseurs d'inflation et non des reconnaissances de pouvoir d'achat. Parmi ses autres effets, elle englobe les agents n'ayant pas de gain indiciaire, et qui donc perdent du pouvoir d'achat, et ne tient pas compte de la perte de pouvoir d'achat pour les nouveaux arrivants par rapport à leurs aînés antérieurement positionnés sur le même point d'indice.

⁽¹⁾ Année de référence de l'expertise Technologia

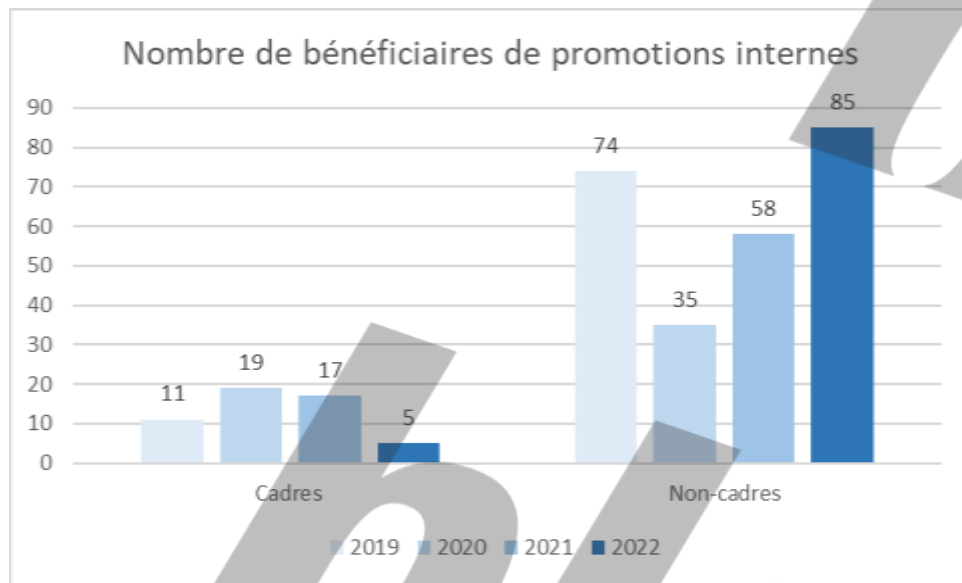
2/ Audit de la CIASSP

Aucun audit de la CIASSP n'a été porté à la connaissance des élus. Les seuls échanges entre les élus et la CIASSP concernaient la comptabilisation de l'indemnité de télétravail versée en 2020 dans la RMPP. La CIASSP avait confirmé que la Direction était dans l'illégalité

3/ Modèle social

Le modèle social est favorable, en revanche les élus constatent sa dégradation au fil des années (ex : centres de vacances, restaurants d'entreprise...)

Evolution des promotions internes et des démissions



Les catégories sont des catégories de départ
Source Bilan social

■ Un accès à la PI qui ne concerne qu'une part très limitée de l'effectif chaque année (5 cadres et 85 non-cadres en ont bénéficié en 2022) . Un « trou d'air » sur les PI non-cadre en 2020.

➤ Ces données expliquent le sentiment « d'embouteillage » ou de manque de perspectives présents dans l'enquête Technologia

■ Des démissions qui concernent quasi-exclusivement le siège (+ Chamalières + CA Poitiers) et l'ACPR, en progression de 22% sur le siège (+ Chamalières + CA Poitiers)

➤ Il conviendrait de présenter aux élus une analyse plus fine des démissions sur les populations recrutées depuis 10 ans, par catégorie

➤ Vérifier si les données présentées dans le bilan social incluent les démissions dès la première année, les personnes en disponibilité qui choisissent de ne pas revenir

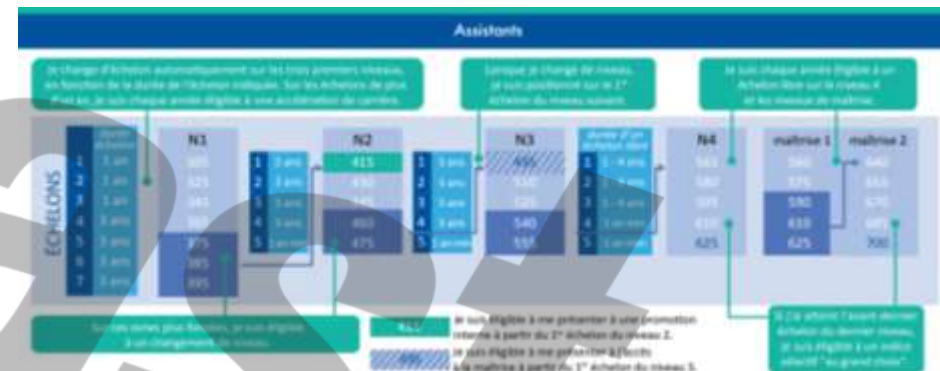
➤ Présenter aux élus les données des ruptures conventionnelles

DEMISSIONS	2019	2020	2021	2022	Evol. Dém. 2019-2022
Siège + Chamalières + CA Poitiers	60	50	56	73	22%
ACPR	27	22	6	28	4%
Réseau	6	5	3	8	33%
Total banque	93	77	65	109	17%
Part du siège + ACPR + Chamalières + CA Poitiers dans les démissions	94%	94%	95%	93%	

Source Bilan social

■ Pour les titulaires :

- 📌 De grandes disparités potentielles entre agents pour passer d'un indice/niveau à l'autre et un manque de clarté de la progression de carrière
- 📌 Des écarts de durée de carrière considérables entre les min et les max prévus par la grille des classifications dans une même catégorie
- 📌 Pour les non-cadres : des accélérations de carrière / échelons libres/échelons grand choix/changement de niveaux distribués par la direction générale ou régionale sans passage en Comité de promotion national et Commission paritaire – ces quotas ne sont pas publiés
- 📌 Pour les cadres : des accélérations de carrière / échelons libres/changements de niveaux pour les cadres distribués par la direction générale ou régionale sans passage en Comité de promotion national et Commission paritaire – ces quotas ne sont pas publiés
 - Les évaluations par les managers ont un rôle crucial dans le déroulement de la carrière – elles doivent être le plus formelles/factuelles possibles
- ❑ Des écarts dans les nombres d'indices à gravir entre les ASL/OMF/Assistants
- ❑ **La catégorie Maîtrise est intégrée à la catégorie employé/ouvrier, ce qui est inhabituel et ne permet pas de marquer clairement une progression de carrière**
 - Ne faut-il pas isoler clairement la Catégorie maîtrise et réserver certains postes à cette catégorie ?



- ❑ **Pour les contractuels : un manque de visibilité sur la carrière, un manque d'homogénéité avec le système des titulaires**
 - ❑ Aucune durée n'est prévue dans chaque catégorie
 - ❑ Pas d'obligation de mobilité pour les cadres contractuels
 - ❑ Le nombre d'indices à gravir n'est pas homogène avec celui des titulaires, à catégorie égale (20 coefficients pour les cadres titulaires, 40 pour cadres contractuels)

Progression des carrières : analyse de la grille des classifications en vigueur depuis la réforme des carrières de 2019

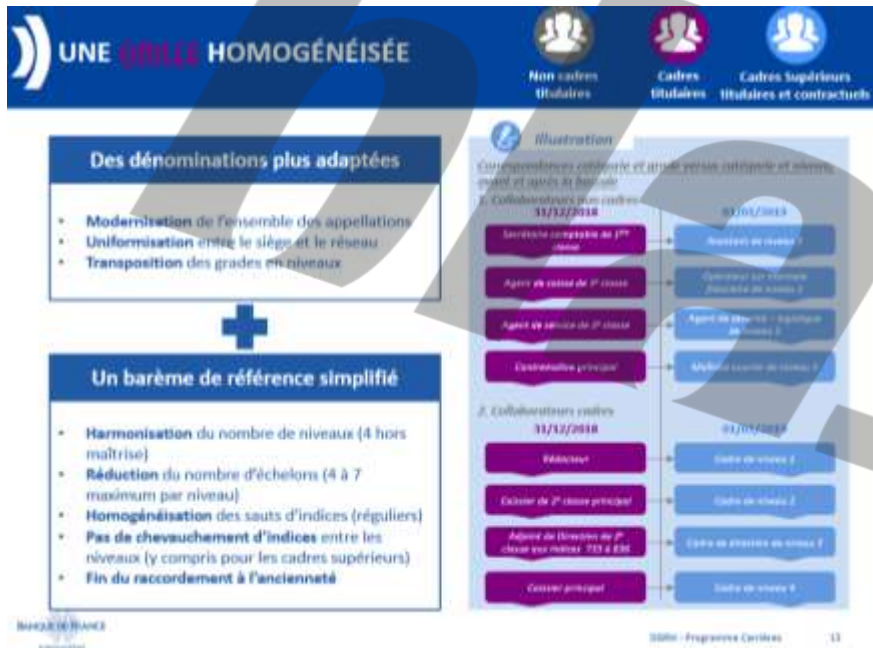
Comparaison avant/après réforme de 2019 : Réponse de la Direction le 14 mars 2024

Comparatif « avant/après » réforme des carrières : nous n'avons pas de document spécifique mais, en revanche, nous vous précisons que la réforme :

- Avait pour but de simplifier les modes d'avancement et de mieux reconnaître les contributions (sans raccordement à l'ancienneté qui prévalait auparavant)
- Permettait de maintenir la durée d'avancement « moyenne » des cadres titulaires (cadres et cadres de direction) et, en revanche, de mettre en place une progression plus lissée des catégories non-cadres, tout au long de leur carrière. Pour les non-cadres, les possibilités de promotion ont été élargies par un accès plus rapide au dispositif de promotion interne et au dispositif d'accès à la maîtrise

➤ L'allongement (=« lissage ») de la durée de la carrière pour les non-cadres ainsi que la fin du raccordement à l'ancienneté sont confirmés par la Direction

Comparaison avant/après réforme de 2019 : Réponse de la Direction le 3 avril 2024





Comparaison carrières titulaires / contractuels dans le modèle en vigueur depuis 2019 : Réponse de la Direction le 14 mars 2024

- Comparatif des carrières titulaires/contractuels

- Les modalités d'avancement actuelles sont spécifiques à chacune des catégories avec, par exemple, des changements de points d'indice pour les cadres contractuels et des accélérations de carrière ou des échelons libres pour les cadres titulaires.
- L'allocation de points attribués lors de chaque campagne est suffisante pour permettre de faire évoluer les cadres contractuels dans des conditions comparables à celles des titulaires.
- Il en ressort qu'à nombre de points par promu comparable, le taux de promu des cadres contractuels et celui des cadres titulaires serait identique.
- En conclusion, il existe des modalités et des outils différents mais il n'y a pas de différence de trajectoire d'avancement au profit d'une catégorie, titulaire ou contractuelle, avec un avancement globalement similaire entre les deux populations

➤ L'expert note que la Direction estime que la progression des carrières des titulaires et des contractuels est équitable. **Il enjoint la direction à présenter aux élus des éléments quantitatifs factuels, la cohabitation harmonieuse de ces deux populations dans la Banque étant facteur de cohésion sociale à l'avenir**



Comparaisons des carrières des titulaires et des contractuels

	Titulaires	Contractuels
Salaire d'embauche	Le salaire d'embauche est le 1er échelon du 1er niveau de la grille indiciaire de la catégorie de leur concours	Le salaire d'embauche prend en compte à la fois le diplôme, l'ancienneté et les précédents salaires
Échelons	Les échelons sont moins nombreux et les gains indiciaires plus élevés que pour les contractuels.	Les échelons sont plus nombreux que pour les titulaires et les gains indiciaires souvent plus faibles.
Avancement automatique	Officiel L'avancement automatique existe, mais uniquement en début de carrière,	Non-officiel Un étalonnage avec les titulaires, « le benchmark » remplacé par un autre outil toujours non-officiel, vise à assurer la cohérence des carrières avec les titulaires
Quotas d'avancement	1 pour 3 le plus souvent, voire moins. Délai minimum de stationnement sur le même échelon de plusieurs années. Cumul de plusieurs échelons la même année impossible.	1 pour 2 pour les contractuels qui peuvent cumuler plusieurs gains la même année.

- Selon les informations fournies par le CGRP, des écarts importants existent dans la gestion des carrières entre les 2 populations, qui expliquent le ressenti d'iniquité présent dans le terrain

Source : CGRP

- La règle de mobilité des cadres « 3/5/7 » est portée aux lettres de mission des managers du réseau, mais pas à celles des managers du siège ni à celle des contractuels.
- Ces différences sont source d'iniquité.



% de salariés ayant bénéficié de progressions d'indices : Réponse de la Direction le 14 mars 2024

Années	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Taux	34%	31%	35%	39%	85%	28%	31%	35%	32%

+ 34,5%

+ 31,5%

% de salariés ayant bénéficié d'une progression des CDR : Réponse de la Direction le 14 mars 2024

- Évolution de la distribution des CDR sur 3 ans : augmentation du % de bénéficiaires, +6% en 2 ans avec une hausse qui va se poursuivre sur 2024.

2023	2021
59%	53%

Le % de salariés ayant bénéficié d'une progression des CDR progresse : + 6 points entre 2021 et 2023

- Le ressenti d'une plus grande sélectivité de la distribution présente dans le terrain Technologia n'est pas avéré

■ Commentaire des élus sur la réponse de la Direction

- La poussée à 85% en 2019 des agents qui ont eu une progression indiciaire est la conséquence du basculement vers les nouvelles grilles issues de la réforme des carrières. A noter que tous les assistants à l'indice terminal à 609 en 2018 sont passés à 610 en 2019, soit une progression de 1 point d'indice soit 48,6€ annuels bruts en 2023
- La hausse de 2022 est en partie liée à certains échelons automatiques chez les cadres en début de carrière (fin N1 et N2). Cette progression avait lieu tous les 2 ans avec les anciennes grilles

■ La réforme de 2019 a donné lieu à une forte progression du nombre d'indices

- Hors cette année atypique, on observe une progression moyenne qui ralentit : 34,5% des effectifs ont bénéficié d'une progression d'indices entre 2015 et 2018 versus 31,5% en moyenne de 2020 à 2023

- Le ressenti d'un ralentissement de la progression exprimé dans le terrain Technologia est confirmé par les données

- **Les primes à la performance sont apparues dès 2004 pour les cadres des administrations centrales managers.** En 2007, la Prime de Fonction et de Résultat (PFR) s'est substituée à l'ensemble des régimes indemnitaires. Elle rémunère pour partie la fonction exercée et pour une autre partie les résultats de l'agent. Cette PFR a été présentée explicitement comme un élément visant à rapprocher l'emploi public de l'emploi privé. La PFR a été suspendue en 2013 pour être remplacée en mai 2014 par un « régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) » composé d'une « indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise », d'une part, et, d'autre part, par « un complément indemnitaire annuel », qui reprennent les deux dimensions de primes à la fonction et à la performance.
- **La théorie économique et en particulier l'économie du personnel appelait pourtant à une grande prudence dans l'usage des primes à la performance dans les services publics.**
- Or la littérature économique, en particulier autour de Bruno Frey, met en évidence l'existence d'une motivation. **Deux types de motivations poussent en effet les agents à fournir un effort : les motivations intrinsèques (le travail procure une satisfaction par lui-même) et les motivations extrinsèques (la compensation monétaire). On pourrait penser que ces deux motivations s'additionnent. Or les expériences semblent montrer que ces motivations sont substituables et non complémentaires. Les indicateurs de performance et les compensations monétaires qui leur sont associées peuvent en effet réduire la motivation intrinsèque, et dans certains cas la motivation globale. Autrement dit, les incitations peuvent être désincitatives si elles diminuent davantage les motivations intrinsèques qu'elles n'augmentent les motivations extrinsèques inutiles soit démotivantes**

(suite page suivante)

- Le plan d'action suite au BQVT prévoit une augmentation des CDR.
- **La littérature scientifique alerte sur les risques des primes à la performance dans les services publics.**
- Le terrain Technologia montre aussi que dans les petits collectifs de travail (ex SPP) les CDR peuvent être source de conflit et de détérioration du collectif de travail
 - L'expert incite la direction à la plus grande prudence dans la manipulation de ces outils de rémunération à la performance dans un contexte où le collectif de travail est un des points qui font ressource pour les équipes – il ne faut pas le détériorer en mettant les agents en concurrence
 - L'OCDE préconise à l'inverse de prêter une plus grande attention à la mobilité et à la gestion des carrières

Source : Maya Bacache Beauvallon – « Où va le management public » Terra nova

- (...)
- **Le résultat de la production de l'agent dépend étroitement de l'utilisateur. L'inciter à améliorer l'indicateur de performance, c'est l'inciter à allouer son effort à l'utilisateur qui améliore le plus l'indicateur.** Il existe alors un arbitrage entre l'efficacité et l'égalité entre les usagers. Une rémunération fixe incite au contraire le fonctionnaire à traiter l'ensemble des usagers de la même manière. Ainsi, on peut en conclure que **le service public qui implique l'égalité des usagers face au service est mis à mal en cas d'indexation de la rémunération sur le résultat. Or l'égalité de traitement est au cœur des services publics et l'utilisateur peut revendiquer son droit à un traitement égalitaire.**
- Quel bilan peut-on faire des réformes managériales qui se sont appuyées sur des indicateurs de performance et des rémunérations variables ? L'ensemble des pays de l'OCDE a mis en place des rémunérations à la performance soit pour l'ensemble des agents (Etats-Unis, Australie...) soit uniquement pour les cadres (Canada...). La part moyenne des primes à la performance est de 10% pour l'ensemble des agents et de 20% pour les cadres. **Est-ce que la motivation a été au rendez-vous de ces expériences ? En réalité, non seulement les indicateurs de performance n'ont pas amélioré la motivation, mais ils ont plutôt démotivé les agents.** Le problème est suffisamment prégnant pour qu'un rapport de l'OCDE appelle à un arrêt en matière de prime à la performance dans les services publics
- L'OCDE insiste sur le fait que c'est le salaire de base et son niveau relatif par rapport au secteur privé et non les compléments de salaire qui importe pour les agents. De même, ce rapport insiste sur la mobilité et la gestion des carrières comme éléments clefs de la motivation.
- OCDE, Rapport PUMA 2009, pour un résumé voir *Perspective Gestions Publiques, Publication de l'IGPDE/Recherche - Études - Veille n° 30 - mars 2009.*

Source : Maya Bacache Beauvallon – « Où va le management public » Terra nova

Analyse de l'accord GEPP

■ Accord GEPP

📁 Prospective RH

- 3 typologies de compétences : émergentes, stables, en vigilance
- Observatoire paritaire des métiers qui doit se réunir 2 fois par an
 - ✓ La DGRH doit présenter à l'observatoire paritaire des métiers, chaque année, un état des lieux des compétences

📁 Mobilité

- L'accord affirme que les managers doivent être partie prenante du développement de leurs collaborateurs
- Entretiens salariés
 - ✓ Entretien au bout de 6 ans en poste
 - ✓ Entretien de fin de carrière
 - ✓ Entretiens avec des conseillers carrière pour la mobilité
- Affirmation de la pratique du tuilage : passage d'un temps dans la future unité avant la prise de poste

➤ Quelle est l'analyse de l'observatoire des métiers sur le fiduciaire ? Pourquoi la baisse d'activité sur ces métiers n'a-t-elle pas été mieux anticipée ? Les métiers du fiduciaire sont-ils bien « estampillés » métiers en vigilance ?

➤ Dans le terrain Technologia, de nombreux salariés font état du fait que certains managers bloquent les mobilités pour raisons de service, ce qui va à l'encontre de leur rôle de « développeur de compétences »

➤ Dans le terrain Technologia, de nombreux salariés font état du fait qu'ils n'ont eu que très peu de contacts avec la filière RH. Les engagements portés à l'accord GEPP sont-ils tenus ?

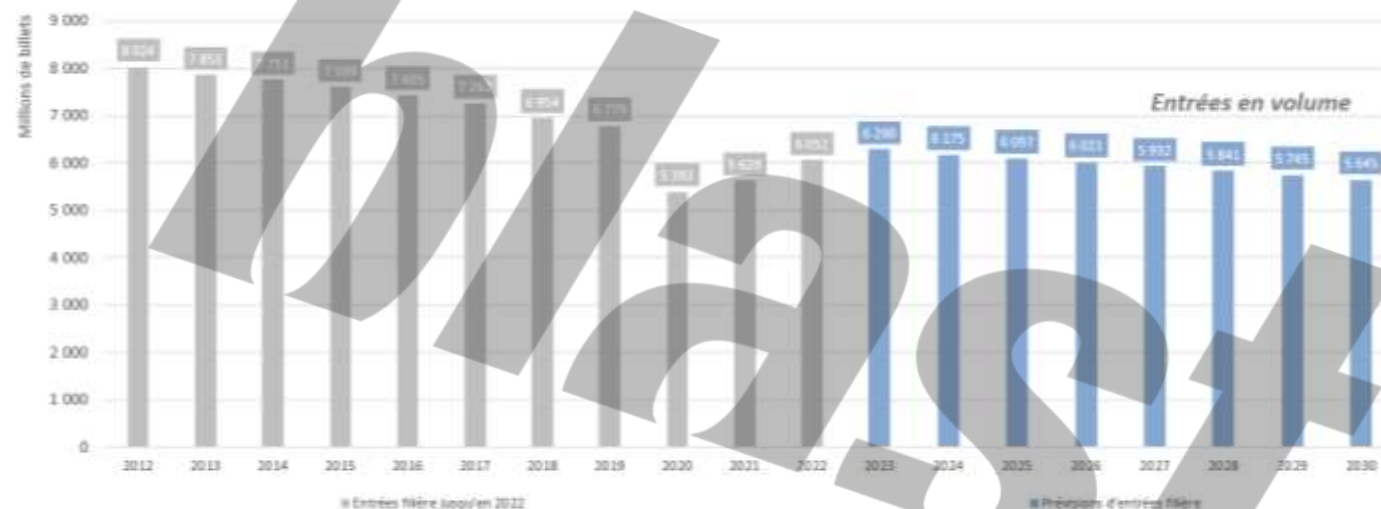
➤ Les données du terrain d'entretien Technologia montrent que le tuilage est rarement effectué, puisque le poste ne peut être mis en appel que lorsque son titulaire est effectivement parti

Analyse des données concernant la filière fiduciaire

■ Plan Caisse 2021

- Mesures de mobilité géographique, de mobilité fonctionnelle vers le tertiaire, Accompagnement de la PI, mesures de départ volontaire
- Les données du terrain d'entretien Technologia montrent que de nombreux salariés du fiduciaire ont déjà effectué des mobilités géographiques ou fonctionnelles suite aux plans caisse successifs

ÉVOLUTION DES ENTRÉES DE BILLETTS AUX BORNES DE LA FILIÈRE (PRÉVISIONS À PARTIR DE 2023)



Source : Banque de France DGMP-DAF/DESP-SEF.

- Consécutivement au rebond des espèces observé en 2022 et en 2023 en raison de l'inflation, l'hypothèse est prise d'un déclin modéré de l'usage des espèces à des fins transactionnelles entraînant des entrées en baisse aux bornes de la filière à hauteur d'environ -1,50 % par an entre 2023 et 2030.

■ Prévisions pour le fiduciaire

- Les données Direction semble indiquer que les volumes pour le fiduciaire sont à l'étiage
- Même si, suite au plan caisse de 2024, les suppressions d'effectif pour le fiduciaire cessent, cette activité reste perçue dans la banque comme « en déclin », ce qui n'est pas valorisant pour les agents qui y travaillent, pose des problèmes d'attractivité de la filière, et peut être facteur de risques psychosociaux



Un établissement en progrès, sur la bonne voie, au potentiel d'amélioration bien identifié. Atout que le Plan de compétitivité ne doit pas contredire ou contrecarrer

- L'établissement de Chamalières (comme d'ailleurs celui de Vic-le-Comte) a beaucoup progressé durant les 5 années écoulées. Nous notons des avancées significatives en matière de productivité ; d'efficacité machine (TRS) ; de taux de défauts ; de qualité finale ; d'accidents de travail.
- Il a également évolué dans ses méthodes : dans un contexte de forte rotation des effectifs (229 départs et 179 embauches sur les 5 années écoulées, pour un effectif de 582 personnes à fin 2021, soit un taux de renouvellement de 30%), l'établissement a testé de nouveaux modes de résolution de problèmes techniques, et de nouvelles méthodes d'anticipation des enjeux RH (RPS ; montée en compétences ou acquisitions de nouvelles spécialités ; GPEC).
- De nouvelles organisations sur volontariat se sont installées avec succès pour lui donner plus de souplesse en périodes de pointe. L'engagement des salariés n'a pas été pris en défaut, notamment en période de perturbations sanitaires, mais également dans l'activation et l'appropriation de ces nouveautés.
- Le maintien de ce principe de volontariat et d'auto-organisation des équipes nous paraît recommandé pour envisager l'avenir de l'établissement. Il pourrait être étendu au développement de la polyvalence, intra- et inter-ateliers, pour approfondir les solutions de souplesse de programmation de l'établissement.
- Bien sûr, certains points faibles (gestion des flux ; exigüité des serres ; implantation des machines ; environnement machines...) renvoient au Projet REFONDATION, qui reste un prérequis pour envisager d'autres améliorations plus substantielles.

CONCLUSION

SECAFI
Ingénierie Europe de France - Plan de compétitivité - Rapport d'audit - 23 juillet 2022

- **Commentaire de l'expert**
- SECAFI note en 2022 que des progrès significatifs ont eu lieu sur le site de Chamalières
- Il alerte dans le titre de la diapositive sur le fait que le plan de compétitivité ne soit pas contrecarrer les progrès constatés
- Le terrain Technologia effectué début 2024 constate que l'insistance mise par la Direction sur le plan de compétitivité est perçue par les agents comme excessive par les agents qui travaillent sur le site

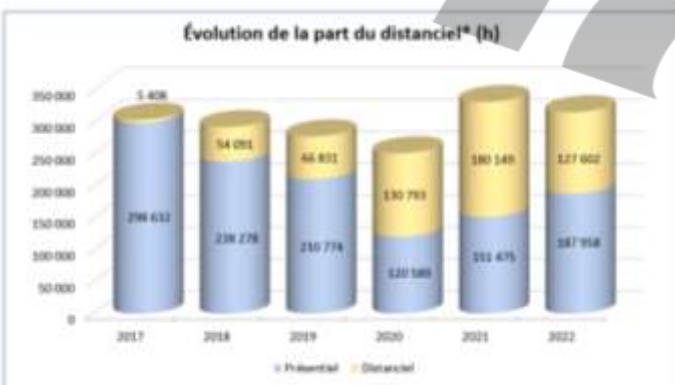
Extrait du rapport SECAFI lors de 2 expertises en 2017 puis 2022, transmis par la Direction dans sa réponse écrite du 10 avril 2024
Technologia ne dispose pas de la totalité du rapport SECAFI et ne peut commenter que la diapositive transmise

Analyse du Plan de développement des compétences

Catégories	Nombre d'agents*	Nb d'agents ayant bénéficié d'une formation	Répartition (en %)	Taux d'accès (%)	Écart taux d'accès 2022/2021	Rappel 2021 Taux d'accès (%)
Cadres	3 857	3 619	40,4	93,8	- 1,0	94,8
Non cadres	5 719	5 333	59,6	93,3	1,0	92,3
TOTAL	9 576	8 952	100,0	93,5	0,2	93,3

* Méthodologie A2020

ÉCOLES	Réalisation du PDC 2021	Réalisation du PDC 2022
	Taux	Taux
Compétences personnelles	84,9	73,2
Digital et Projets	100,2	110,3
Donnée	101,5	124,5
Entreprise	82,7	159,1
Fiduciaire - Entretien	26,9	16,5
Fiduciaire - Fabrication	37,0	73,2
Finance et Opérations	141,9	103,2
Langues	136,6	142,3
Management	83,3	72,3
Métiers Support	93,7	80,5
Particuliers	67,5	41,9
Risques et contrôle	274,6	502,6
Supervision	73,7	81,0
Autres	155,4	52,0
Total	90,81	91,72



* distanciel = e-learning et classes virtuelles

■ Un effort de formation important

- En 2022, l'effort financier global de la Banque a représenté 6,7 % de la masse salariale brute, stable par rapport à l'année précédente
- En 2022 36 heures de formation en moyenne par agent
- Un taux de réalisation du PDC satisfaisant à 91%
- L'effort de formation est conséquent, c'est un point fort de la Banque, dans la tradition du service public

■ Mais des taux de réalisation du PDC très différents selon les écoles métiers

- Taux inquiétant sur le fiduciaire entretien (16,5%)
- Taux bas sur la filière particuliers (41,9%) et le management (72,3%)
- Quelles actions ont été entreprises pour garantir à ces métiers un recours satisfaisant à la formation ? La formation permet de repositionner les personnels qui exercent sur des métiers « en vigilance »
- La proportion de formations en distanciel représente en 2022 40% du total.
- Attention à préserver des formations présentes, qui contribuent aussi à la qualité du collectif de travail

- Au premier rang des spécificités du statut de la fonction publique figure la rémunération des fonctionnaires : en France, ils reçoivent non un salaire mais un traitement, lié à une grille indiciaire spécifique à chaque corps : **juridiquement, le traitement, contrairement au salaire, n'est pas la contrepartie du travail ou du service rendu ; il est lié à la catégorie et non à la personne et représente l'assurance de l'indépendance du fonctionnaire et la contrepartie de ses obligations (mobilité, encadrement du droit de grève, etc.).**

Bacache-Beauvallet, Maya. « Rémunération à la performance. Effets pervers et désordre dans les services publics », Actes de la recherche en sciences sociales, vol. 189, no. 4, 2011, pp. 58-71.

- L'absence de système de pesée de poste (similaire à ce qui existe dans le secteur privé) est une caractéristique de la gestion des ressources humaines dans le secteur public.
- Elle a pour conséquence la cohabitation de catégories différentes sur un même poste
- Cela est souvent mentionné dans le terrain Technologia comme une source d'iniquité par les salariés

La question de l'automatisation



Le **paradoxe de l'automatisation** désigne la situation où les machines gèrent automatiquement les situations de routine, et où l'intervention humaine n'est plus requise qu'en cas de problème. **Le salarié n'intervient donc plus que sur les situations « exceptionnelles » et difficiles, ou une expertise est requise pour résoudre le problème. Hors, le salarié ne gérant plus le système au quotidien, il a perdu l'expertise qui lui permettrait d'intervenir**

Le paradoxe de l'automatisation est donc de créer des situations où le salarié ne peut intervenir que s'il est expert, tout en lui retirant le travail au quotidien qui lui permettrait d'obtenir cette expertise

La **productivité anticipée** désigne une organisation qui réduit les moyens affectés à une tâche en amont de l'introduction d'une mesure ou d'un outil censé augmenter la productivité, plutôt que d'attendre de voir effectivement une augmentation de la productivité suite à l'introduction de l'outil pour réduire les moyens

Quand l'introduction de la mesure ou de l'outil est retardée, ou donne suite à des problématiques non anticipées, ou rajoute des tâches qui n'avaient pas été prises en compte... les salariés de l'organisation se retrouve subitement avec une exigence de travail qui ne diminue pas autant que prévu. En revanche, la diminution des moyens affectés se manifeste sans faille, et c'est par l'investissement personnel des salariés et par la dégradation de leurs conditions de travail que se fait l'ajustement

Source : Bainbridge, « *Les ironies de l'automatisation* », 1983

Une nouvelle étude - **Job quality and digitalization, Agnieszka Piasna, 2024** - menée par l'ETUI (European Trade Union Institute) et utilisant l'Indice européen de qualité de l'emploi montre que l'impact des systèmes informatisés sur le travail comprend des rythmes de travail plus imprévisibles, trépidants et intenses, ainsi que l'empiètement du travail rémunéré au-delà de ses limites, des heures de travail plus longues et un moins bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Il explore également les différences en termes d'exigences professionnelles et de ressources entre les environnements de travail numérisés et non numérisés dans des emplois

- Le déploiement d'outils utilisant l'intelligence artificielle (notamment ANACOT dans le réseau) a exposé et expose encore les salariés aux phénomènes du **paradoxe de l'automatisation et de la productivité anticipée**
 - 🕒 Une injonction à suivre la prescription de cotation du logiciel, qui crée un sentiment de perte de sens du métier pour les plus anciens, et qui ne permet pas aux plus récents d'apprendre à questionner le résultat de l'outil
 - 🕒 Le déploiement rapide d'un outil imparfait, qui ne compensait pas les réductions d'effectifs

BQVT : commentaires de l'expert sur la méthodologie

■ Des modalités d'administration inadaptées

- 📌 Le BQVT est hébergé et administré en interne ce qui n'est pas propice à susciter la confiance des agents

■ Des résultats difficiles d'accès, voire délibérément trompeurs

- 📌 Les histogrammes sont présentés en nombre de réponses et non en pourcentages comme c'est la coutume dans toutes les enquêtes de ce type
- 📌 La réponse « Maîtrisable » pour la charge de travail est présentée en vert, alors que la seule réponse positive devrait être « Normale »
- 📌 Les verbatim extraits dans les « boîtes » de synthèse de chaque planche sont-ils représentatifs de tous les retours ou bien ont-ils été soigneusement extraits pour abonder dans le sens de la Direction ?
 - Exemple : insistance des verbatim sur l'utilité des mesures de priorisation/simplification alors même que les histogrammes montrent que les agents ne croient pas en ce type de mesures pour alléger leur charge

■ Une synthèse générale aux conclusions bien trop optimiste sur certains points

- 📌 Sont présentés en points forts des éléments qui sont en réalité des points d'attention : satisfaction au travail; relations avec le management
- 📌 Aucune synthèse chiffrée n'est disponible

■ Des notions confuses : les réponses sur la reconnaissance sont présentées dans la section « feedback »

■ Des questions posées à certaines populations et pas à d'autres : pourquoi la question sur l'autonomie n'est-elle posée qu'aux managers ?

■ Des questions qui ne couvrent pas tous les items des critères du Collège GOLLAC (collège d'experts de l'INRS)

Themes GOLLAC	Sous thèmes GOLLAC	présence dans le BQVT
Exigences du travail	Quantité de travail	présent
	Pression temporelle	absent
	Complexité du travail	absent
	Equilibre vie privée vie professionnelle	absent
Exigences émotionnelles	Relations au public	absent
	Contact avec la souffrance	absent
	Devoir cacher ses émotions	absent
	Situations suscitant la peur	absent
Autonomie	Autonomie dans la tâche	présent pour les managers
	Prévisibilité, possibilité d'anticiper	absent
	Utilisation des compétences	absent
	Développement des compétences	absent
Management	Pratiques de management humain	présent sans niveau de précision requis
	Pratiques de management opérationnel	présent sans niveau de précision requis
	Confiance envers la DG	absent
Reconnaissance	Reconnaissance symbolique de la hiérarchie	absent
	Reconnaissance financière	absent
	Gestion des RH	présent pour les managers
Relations de travail	Soutien dans le travail	présent
	Violence	absent
Valeurs	Conflits éthiques	present
	Qualité empêchée	partiellement présent
	Intérêt du travail	absent
	Sens au travail	present
	Relations avec l'extérieur	absent

BQVT : commentaires de l'expert sur les résultats

■ L'analyse de l'expert sur les résultats de ce baromètre est beaucoup moins optimiste

💡 **Satisfaction et ressenti au travail : la proportion d'insatisfaction est alarmante**

- 36% des agents qualifient leur satisfaction au travail de mauvaise ou très mauvaise
- 35% des agents se sentent mal ou très mal à la banque
- 23% des agents se sentent mal dans leur service

💡 **Utilité des missions : cet item est effectivement un point fort de la banque**

- 85% des agents se reconnaissent dans les missions
- 74% des agents se reconnaissent dans les valeurs

💡 **Ambiance de travail et bienveillance : des alertes sur certains services**

- 78% estiment que l'ambiance de travail de leur service est bonne ou très bonne, mais 21% estiment qu'elle est mauvaise ou très mauvaise, ce qui nécessite investigation dans les services concernés
- 81% estiment que la bienveillance et la convivialité sont présentes dans leur service, mais 18% qu'elles sont absentes ou peu présentes, ce qui nécessite investigation dans les services concernés

💡 **Relations avec les collègues et le N+1 : des résultats très nuancés selon que l'on parle des collègues ou des managers, une déconnection avec les N+2**

- 85% se sentent soutenus par leurs collègues, mais 23% ne se sentent pas soutenus par leur N+1 et 35% par leur N+2

💡 **Reconnaissance (et non feedback) : des résultats très nuancés selon que l'on parle des collègues ou des managers**

- Si 83% des agents se sentent reconnus par leurs collègues, ils sont 34% à estimer que leur travail n'est pas reconnu par leur hiérarchie

BQVT : commentaires de l'expert sur les résultats

■ L'analyse de l'expert sur les résultats de ce baromètre est beaucoup moins optimiste

💡 Charge de travail et charge mentale : les données sont alarmantes

- 53% des agents estiment leur charge de travail pesante ou trop lourde (50% au siège, 60% dans le réseau). La situation des managers est particulièrement alarmante, avec 70% des managers qui estiment leur charge de travail pesante ou trop lourde (66% des managers du siège, 78% des managers du réseau)

💡 Irritants et simplification : les agents expriment très largement que les mesures d'organisation, de priorisation et de simplification n'aideront pas à alléger leur charge, et ne les ont pas aidés dans le passé... alors même que le plan d'action proposé suite au BQVT présente ce type de pistes comme importants

- 51% des agents estiment que les mesures d'organisation ne sont pas susceptibles d'alléger leur charge de travail
- 63% des agents estiment que les mesures de priorisation ne sont pas susceptibles d'alléger leur charge de travail
- 76% des agents estiment que les mesures de simplification n'ont pas eu d'impact positif dans le passé sur leur charge de travail, 60% estiment que d'autres mesures de simplification ne serviront pas à alléger leur charge de travail

💡 Feedback et reconnaissance : une confiance rompue avec la hiérarchie pour un tiers des agents, des pratiques managériales à revoir ...en lien avec la charge de travail des managers. Une perception du soutien RH aux managers très insuffisante

- 34% des agents ne se sentent pas reconnus par leur hiérarchie
- 61% des agents ne font jamais de point avec leur manager ou seulement de temps en temps (45% de temps en temps, 19% jamais)
- 46% des managers estiment être insuffisamment soutenus par la RH

BQVT : commentaires de l'expert sur le plan d'action annoncé au CSE du 18 janvier

■ Éléments du plan d'action

- 📌 Intégration de l'amélioration des conditions de travail dans les priorités stratégiques
 - **Commentaire de l'expert** : Il est surprenant que les ambitions initiales du plan stratégique 2020/2024 n'aient pris en compte sur le volet corps social que la notion d'Attractivité. Introduire la notion de Conditions de travail en janvier 2024 est pour le moins tardif.
- 📌 Mise en place d'un groupe stratégique « Bien-être au travail »
 - **Commentaire de l'expert** : La création de ce groupe interdisciplinaire positionné au niveau le plus élevé de la hiérarchie est une démarche positive
- 📌 Meilleure gestion de la charge de travail
 - Stabilisation des effectifs après 2025
 - Coordination par la DGSER des sollicitations auprès des SPP
 - Mesure du nombre de mails par DG
 - Meilleure priorisation des travaux
 - Tuilages
 - **Commentaire de l'expert** : l'absence de tuilages revient souvent dans le terrain salarié. Cette mesure promise dans l'accord GEPP est souhaitable
- 📌 Levée des irritants
 - Simplification des irritants; Allègement du plan de contrôle; Pas de création de reporting sans suppression d'un reporting; Task Force anti irritants
 - **Commentaire de l'expert** : le BQVT montre que les agents sont dubitatifs quant à l'utilité de la simplification.

BQVT : commentaires de l'expert sur le plan d'action annoncé le 18 janvier

■ Éléments du plan d'action - suite

🏠 Meilleure interaction et reconnaissance

- Budgets pour des événements convivialité (50€/agent)
- Augmentation des CDR et PVR de 10% en 2024 et en 2025
 - **Commentaire de l'expert** : la réponse aux questions de reconnaissance financière ne peut pas passer uniquement par les éléments variables. Dans les petits collectifs de travail, les CDR sont susceptibles de créer des tensions (voir terrain salarié).
- Partage des meilleures pratiques issues des pactes d'équipe
- Réflexion sur la nature du feedback
 - **Commentaire de l'expert** : Selon le BQVT, 64% des salariés ont très peu d'échanges ou aucun échange sur leur travail avec leur manager, et 34% ne s'estiment pas suffisamment reconnus par leur manager. Le fait de « réfléchir sur la nature du feedback » paraît surprenant. Il conviendrait de prévoir dans les pratiques managériales des échanges réguliers, et de former les managers à la pratique du retour régulier sur le travail accompli.
- Amélioration des locaux

🏠 Donner plus de liberté et de soutien aux managers

- Mise en place d'une communauté de managers par DG/région
- Renfort du soutien aux managers sur les situations difficiles
 - **Commentaire de l'expert** : l'entraide entre professionnels d'un même métier est souhaitable et doit être favorisée par l'institution. Cette animation métier ne doit pas concerner que les managers, mais toutes les filières métier.



■ Sur les années 2013-2021

- **Dégradation de l'item satisfaction au travail**
(-6pts à 36% d'insatisfaits)
- **Dégradation de l'item « les changements récents de la banque et de mon travail impactent négativement ma santé »** (-6pts à 59% de réponses positives à la question)
- **Dégradation de l'item stress au travail** (-7 pts à 39% de répondants s'estimant en situation de stress)
- **Passage de 2 items en risque majeur ou fort en 2013 à 12 items en risque majeur ou fort**

➤ **Commentaire de l'expert**

- La dégradation des résultats est alarmante, les niveaux de réponses négatives sont très élevés
- Pourquoi le plan d'action QVT et le groupe stratégique « Bien-être au travail » n'ont-ils été mis en place qu'en 2024 ?
- Quelle écoute de la Direction ce baromètre a-t-il ? Pourquoi ne déclenche-t-il pas chaque année de réponse appropriée ?

Communiqué interne de la Banque de France suite à la publication des résultats de l'enquête RPS de 2021 – en date du 15 décembre 2021 – transmis à l'expert par le CGRP

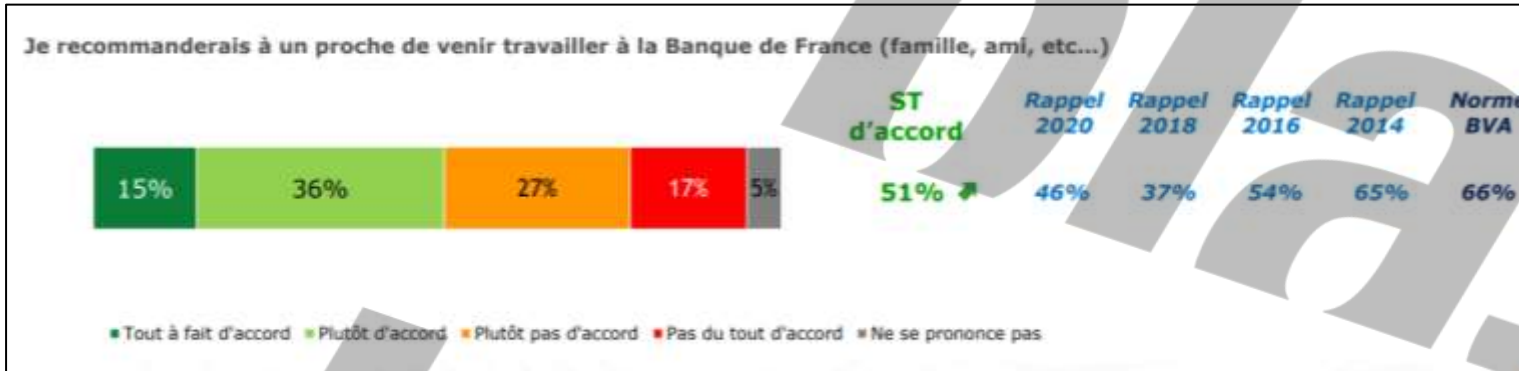
- Réunis sous la présidence d'Hervé Mattei, directeur régional Bretagne, les membres de l'Observatoire Paritaire de Prévention des Risques de Santé au Travail (OPPR) ont examiné les résultats de la 4ème enquête sur les risques psycho-sociaux.
- Plus de 40 % des agents ont répondu à cette enquête menée du 11 au 29 octobre 2021. On relève un taux de participation plus fort chez les femmes (45 %) que les hommes (36 %). Le taux de participation est plus élevé dans le réseau (46 %) qu'au siège (40 %) et que dans les sites industriels (Chamalières et Vic-le-Comte, 20 %).
- Les résultats de cette enquête sont très stables depuis la dernière enquête de 2017 et ont mis en évidence :
 - 📌 Un taux de satisfaction au travail de 64 % ;
 - 📌 Un bon état de santé général des agents inchangé à 74 % tous âges et catégories confondus ;
 - 📌 Un niveau de stress inchangé, avec 10 % d'agents en fort stress, toujours très inférieur toutefois à la moyenne nationale observée de 28 % auprès des salariés (source : étude de l'Observatoire de la Santé Psychologique au Travail) ;
 - 📌 Une évolution des facteurs de risques notamment due à l'évolution des organisations du travail ;
 - 📌 Une attente forte d'information sur les conséquences des choix stratégiques de la Banque pour les agents, un besoin d'écoute, de reconnaissance et un plus grand accompagnement.
- Des actions de renforcement en matière de sensibilisation, de prévention et de mesure des RPS ont été réalisées cette année notamment en termes d'accompagnement du changement, d'enrichissement de l'offre de formation en matière de prévention des RPS, de traitement des incivilités, de sensibilisation à la prévention du harcèlement, de promotion de la qualité de vie au travail.
- L'OPPR se réunira en début d'année avec les organisations syndicales afin de dresser de nouvelles pistes d'actions pour prévenir encore plus efficacement les situations potentiellement génératrices de RPS.

➤ Commentaire de l'expert

- L'analyse du baromètre 2021 qui a été communiquée le 15 décembre 2021 ne correspond pas à l'analyse que l'expert fait des données. La présentation est beaucoup trop optimiste

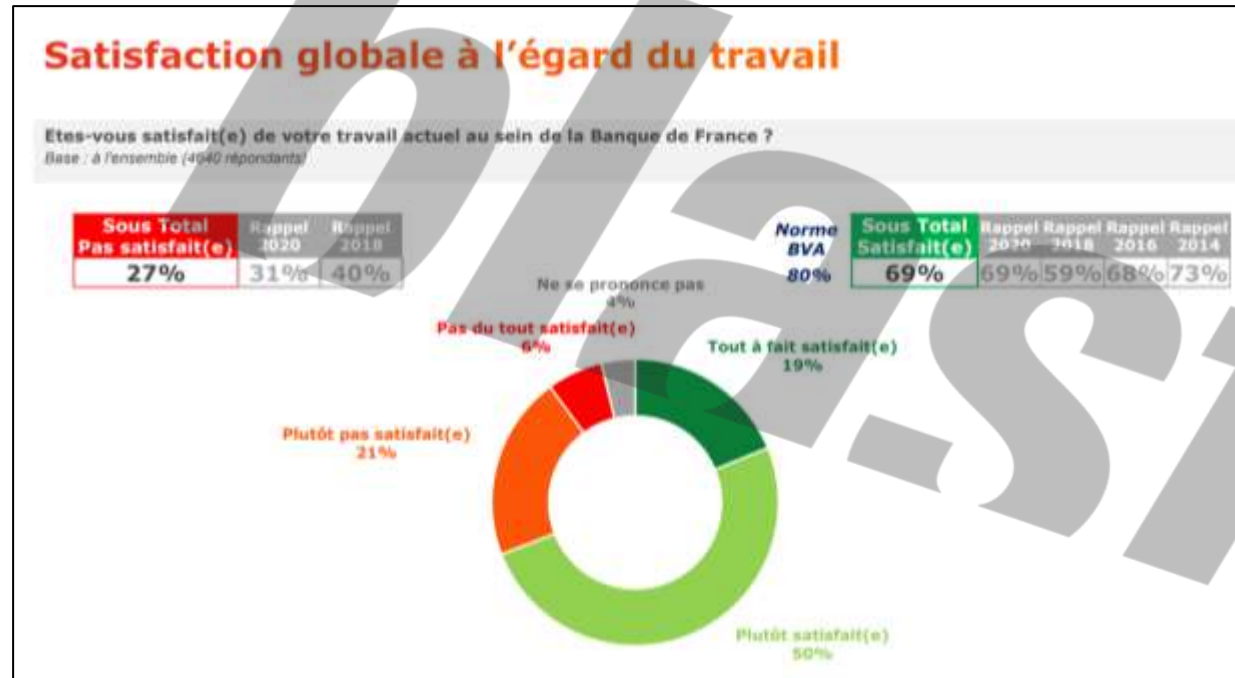


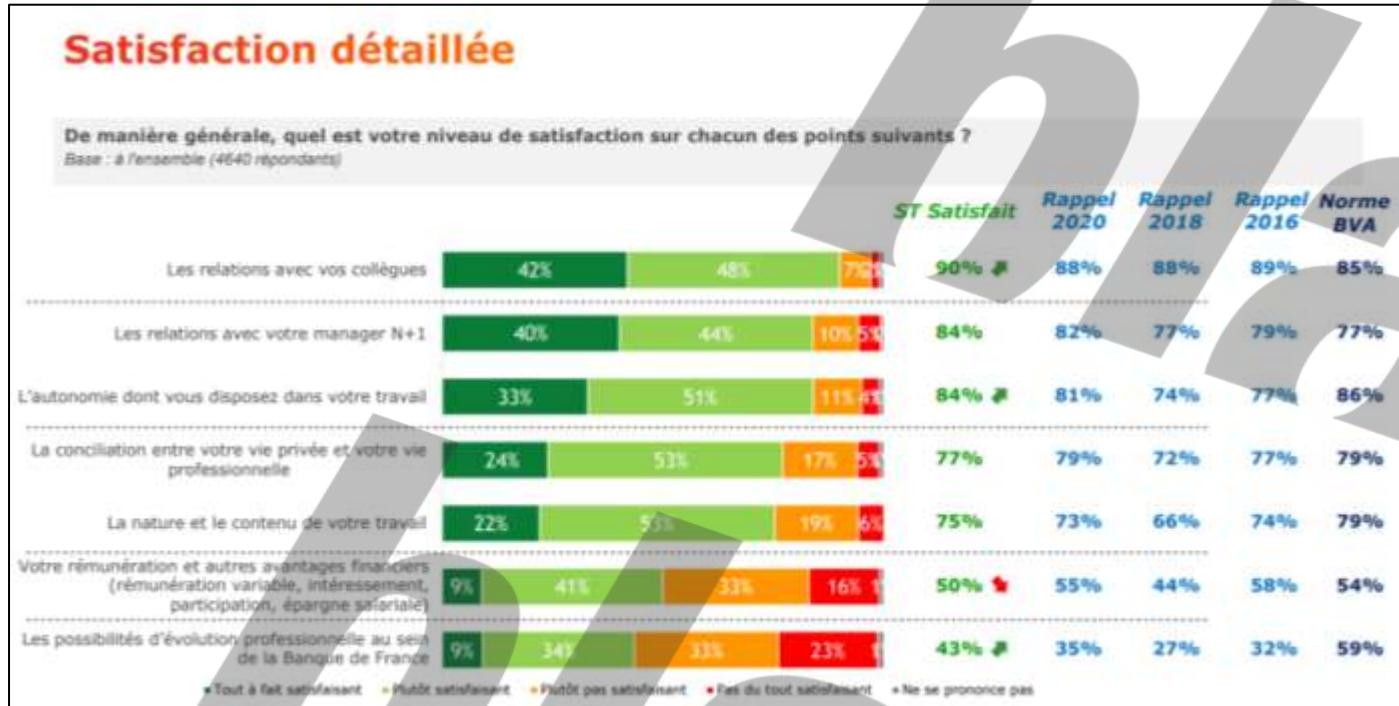
Baromètre de climat social BVA : commentaire de l'expert sur les résultats



Commentaires de l'expert

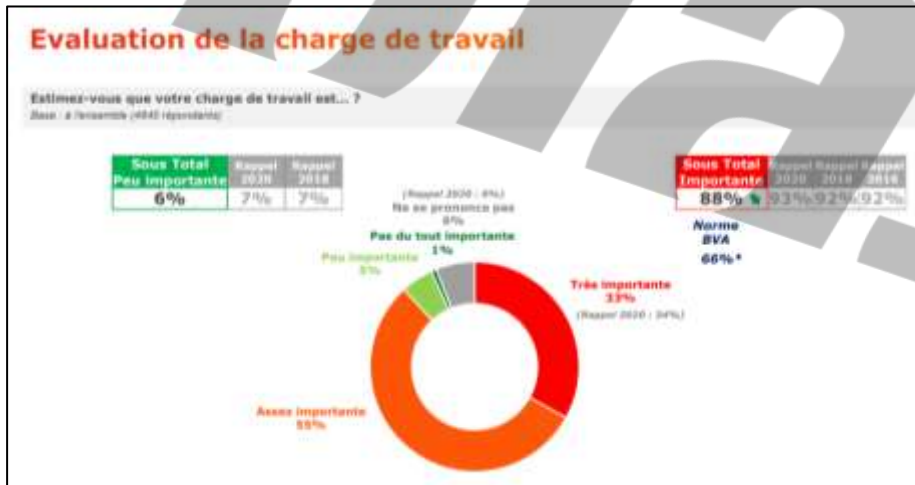
- Le eNPS (« employee net promoter score ») est 15 points en dessous de la norme BVA. **44 % des agents ne recommanderaient pas à un proche de venir travailler à la Banque. Ce n'est pas une bonne nouvelle pour le bras « Attractivité » du plan stratégique, les agents étant eux-mêmes des vecteurs importants de notoriété auprès des recrues potentielles.**
- La satisfaction globale au travail est 11 points en dessous de la norme BVA

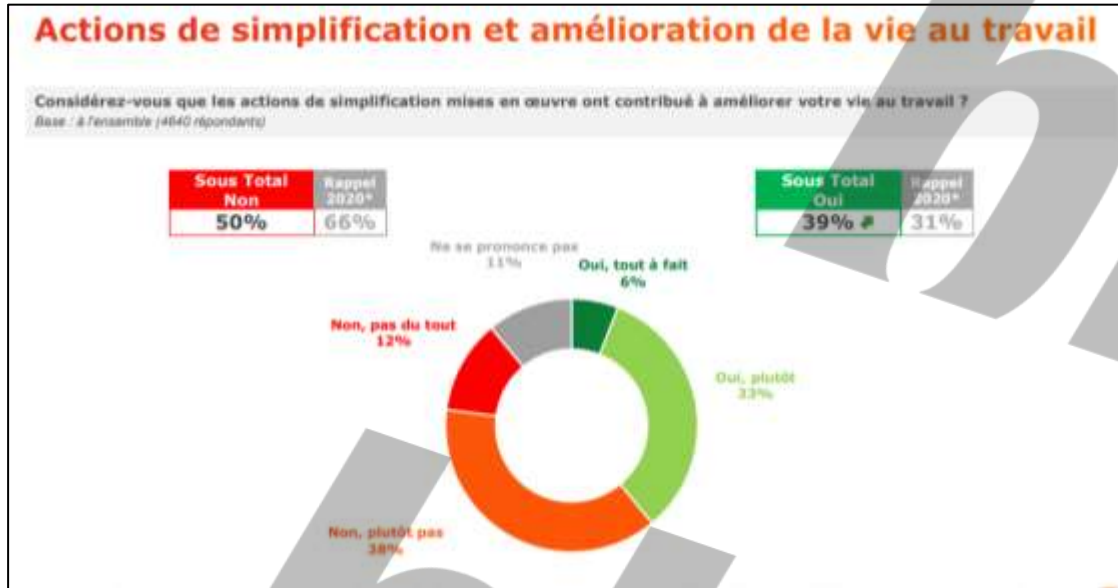




➤ Commentaires de l'expert

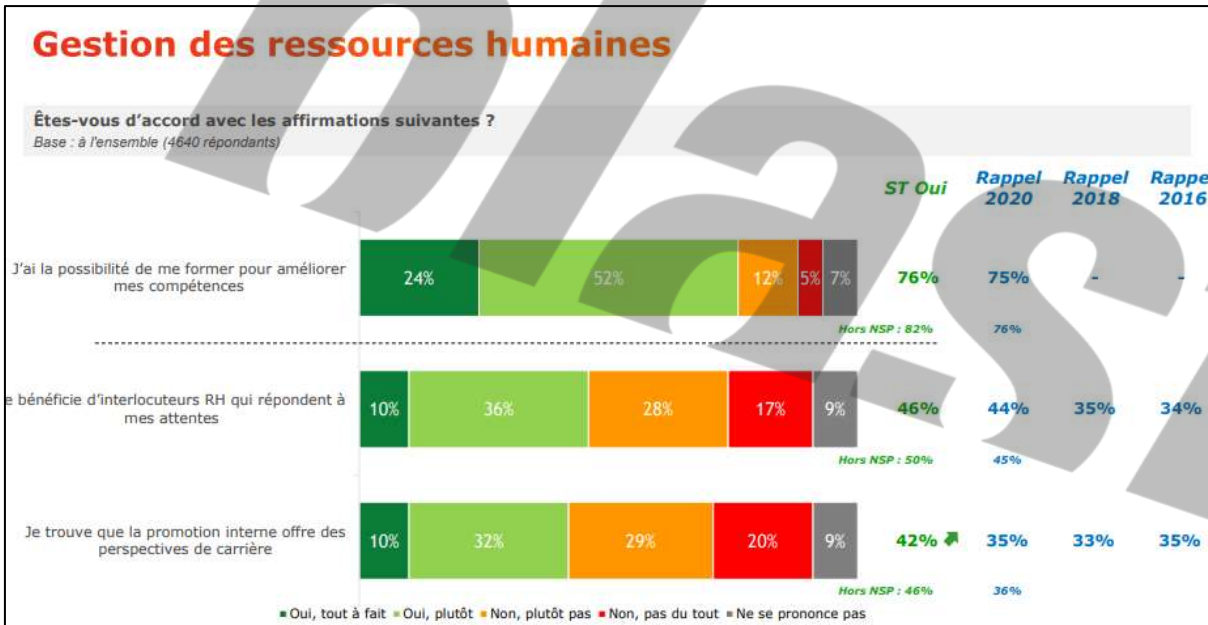
- La satisfaction au regard de la rémunération a chuté de 5 points en 2 ans. 49 % des agents sont insatisfaits de leur rémunération
- La satisfaction au regard des possibilités d'évolution est 16 points en dessous de la norme BVA. 56% des agents ne sont pas satisfaits sur ce sujet.
- L'insatisfaction au regard de la charge de travail est 22 points au-dessus de la norme BVA. **33% des agents estiment leur charge de travail très importante.**



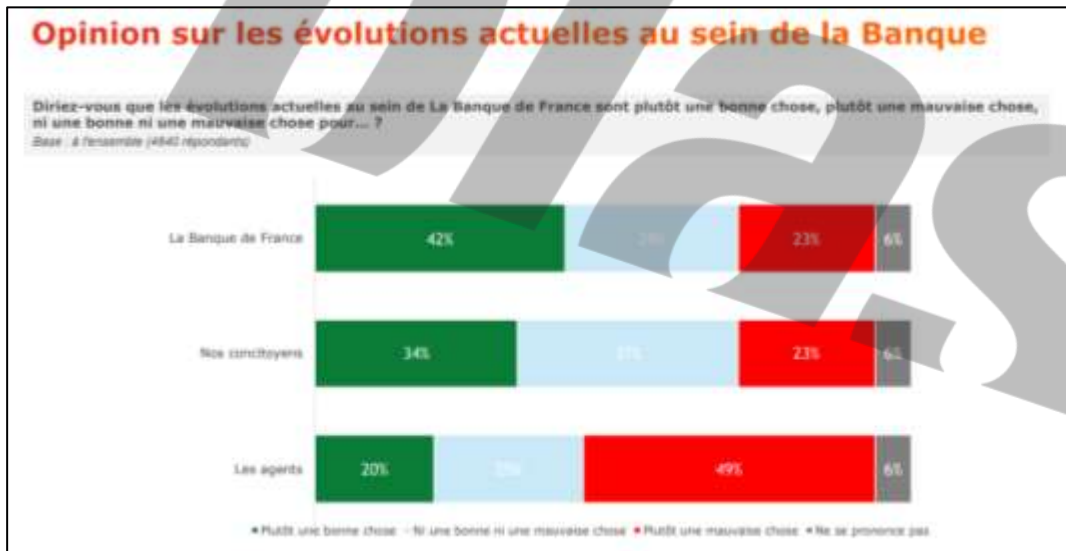
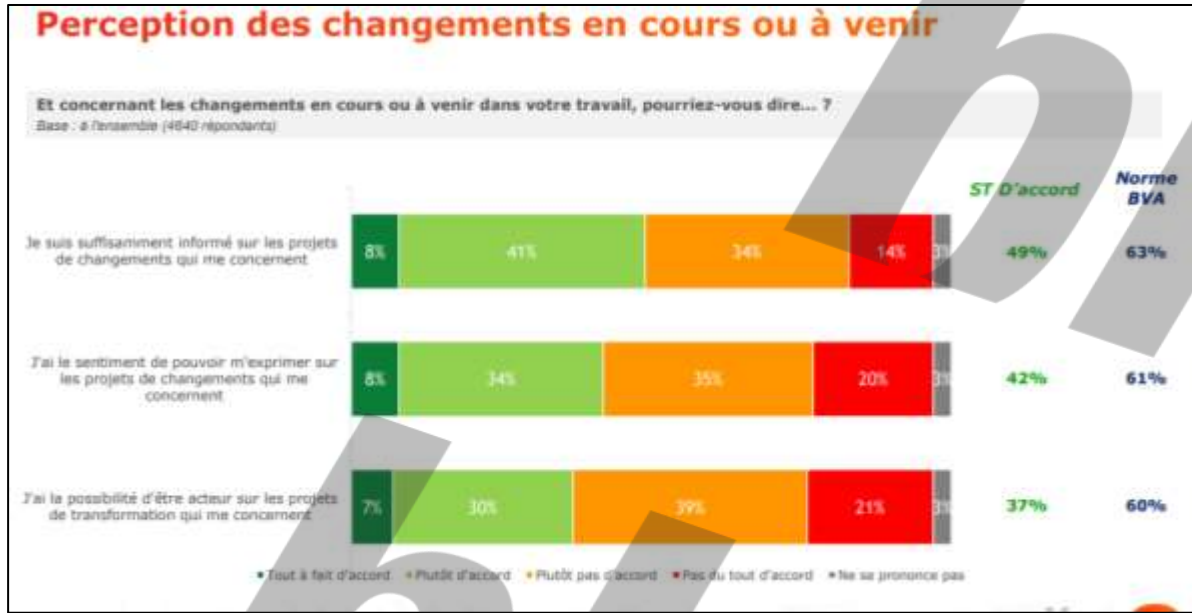


Commentaires de l'expert

Les actions de « simplification » sont rejetées comme solution crédibles par la moitié des agents, avec un score identique à celui du BQVT. Il serait utile d'interroger la pertinence/l'efficacité des chantiers de la Banque sur ces sujets, d'autant plus que le terrain Technologia montre que ce discours récurrent (cet « élément de langage »?) sur la simplification est parfois perçu comme stigmatisant par les agents.



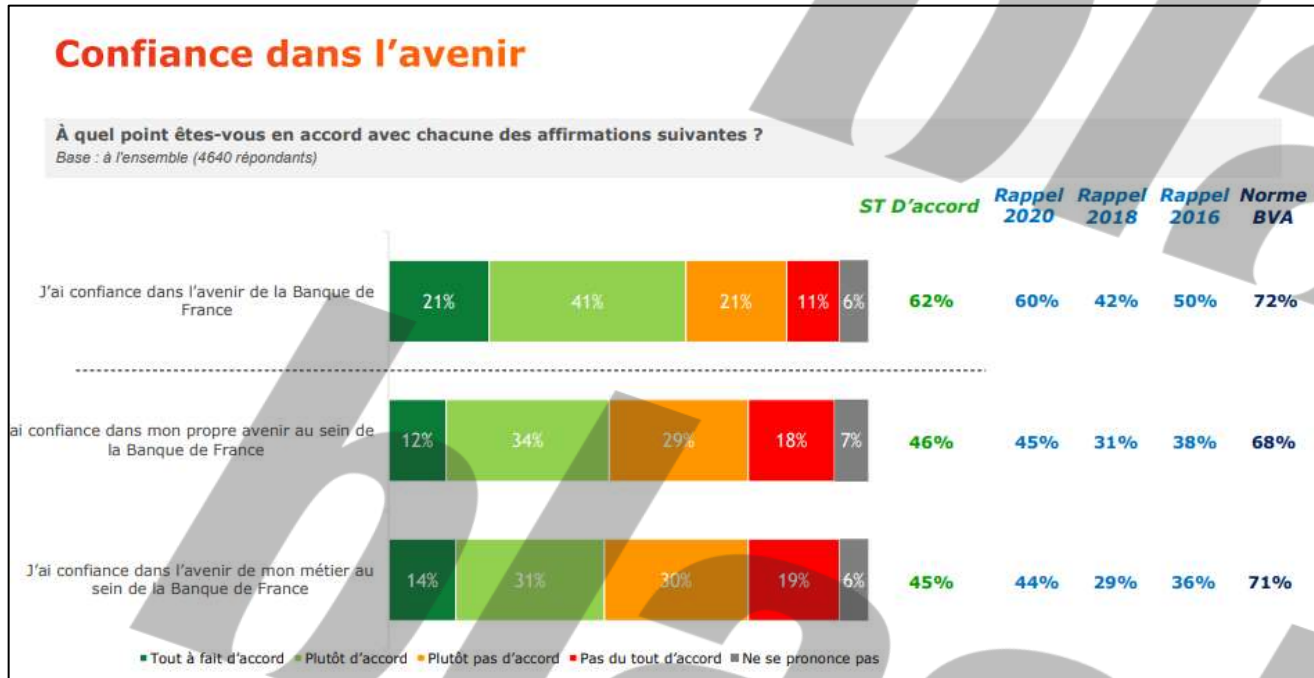
45% des agents estiment que le service RH n'est pas un interlocuteur qui répond à leurs attentes



➤ Commentaires de l'expert

- Seuls 42% des agents estiment pouvoir s'exprimer concernant les changements qui les concernent, soit 19 points de moins que la norme BVA – 55% des agents estiment ne pas pouvoir s'exprimer sur les changements qui les concernent.
- Seuls 37% des agents estiment pouvoir être acteurs de projets de transformation qui les concernent, soit 23 points de moins que la norme BVA
- 50% des agents estiment que les évolutions actuelles de la banque sont une mauvaise chose pour eux

Baromètre de climat social BVA : commentaire de l'expert sur les résultats



➤ Commentaires de l'expert

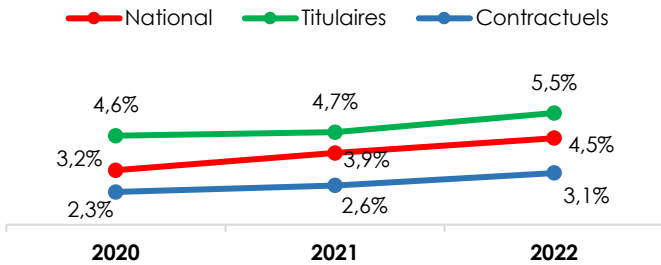
➤ 47% des agents n'ont pas confiance dans leur propre avenir à la Banque de France

➤ En conclusion, les données du baromètre de climat social BVA semblent tout à fait cohérentes avec les données du BQVT/ du Baromètre RPS/ du baromètre Technologia

Commentaires de l'expert sur l'ensemble des baromètres étudiés (BQVT/RPS/BVA)

➤ L'expert considère que les données de toutes ces enquêtes sont cohérentes entre elles, cohérentes avec les données Technologia, et alarmantes. Elles auraient dû donner lieu à un plan d'action Conditions de travail porté au plus haut niveau bien avant 2024.

Taux d'absentéisme par statut

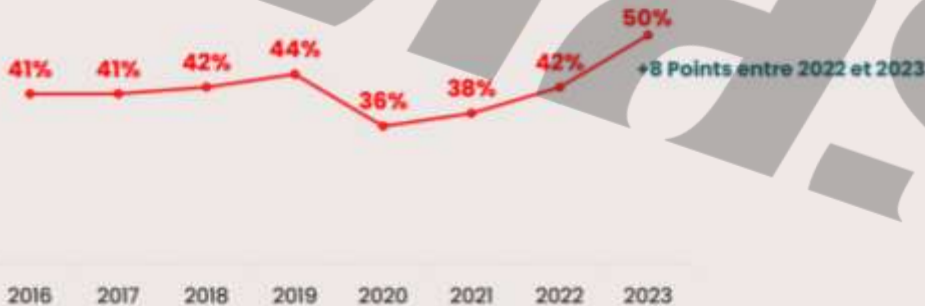


Taux d'absentéisme

$$= \frac{\text{Nombre de jours d'absence (A)}}{\text{Nombre de jours théoriques travaillés (B)}}$$

Source : bilan social Banque de France 2022

EVOLUTION DU TAUX DE PRESCRIPTION D'ARRÊT DE TRAVAIL (SUITE À MALADIE, ACCIDENT DU TRAVAIL,...)



Source : baromètre de l'absentéisme Malakoff Humanis 2023

- **Un taux d'absentéisme** (maladie/AT/AJ/PRO) **qui augmente**, à 5,5 % pour les titulaires et 3,1% pour les contractuels.

- **C'est une tendance nationale** comme l'indique le baromètre Malakoff Humanis

- **Les enseignements du BQVT/ Du baromètre RPS de la banque, du questionnaire Technologia** laissent présager des difficultés en matière d'absentéisme dans les années à venir, notamment arrêts longs (+ 30 jours)

Quelques **signes avant-coureurs** de l'arrêt long à surveiller : la fatigue excessive, a surcharge de travail ou le stress et des difficultés relationnelles au travail

SITUATIONS VÉCUES AU COURS DES 2 ANNÉES PRÉCÉDANT UN ARRÊT LONG



Source : baromètre de l'absentéisme Malakoff Humanis 2023

Analyse succincte du DUERP Siège

■ Issu de « DUERP CSE Siège consolidé 19 septembre 2023 »

- 🏠 La Gravité G est cotée de 1 – Mineur à 4 – Vital
- 🏠 La Fréquence est cotée de 1 - Aucune présence de facteur générateur à 4 - Tous les jours
- 🏠 La Probabilité d'apparition est cotée de 1- Jamais observé à 4 – Plusieurs fois par an
- 🏠 Le **Risque Brut** est $G \times F \times P$ et varie donc de **1 à 64**
 - **Il existe 4 codes couleur pour classer le risque brut : vert/jaune/orange/rouge. Aucune explication n'est donnée sur ce code couleur**
- 🏠 **Le risque résiduel est en immense majorité codé en vert (605 situations de travail sur 607) et codé en jaune dans 2 cas seulement**

Commentaires de l'expert

- Il convient de fournir avec le DU la règle de détermination du code couleur
- Est-il crédible d'annoncer une telle maîtrise du risque dans le DU du siège ? La direction n'est-elle pas trop optimiste ?

Analyse succincte du DUERP Siège

■ Issu de « DUERP CSE Siège consolidé 19 septembre 2023 »

🏠 Il existe 2 situations de travail classées rouge dont une RPS ci-dessous (à 48)

- Le risque brut de cette situation classée rouge est ramené à un risque résiduel vert de 4,8, donc très faible : les mesures évoquées sont les suivantes : consignes passées de transférer l'appel à un collègue ou l'encadrement. Débriefing en cas de besoin. Dispenses ou changement de poste à l'intérieur du service peut être activé.

Commentaires de l'expert

- Les mesures évoquées dans la situation présentée en exemple sont-elles réellement suffisantes pour éteindre le risque brut et passer de 48 à 4,8 ?

Description de situations à risque	Bâtiment /adresse	Couloir	Et	Bureau	DG/DS	Fréquence d'exposition au risque	Probabilité d'apparition du risque	Gravité	Risque brut	Moyens et mesures de prévention	Moyens et mesures de prévention ou protection en place	Risque résiduel	Mesures de prévention ou protection à prendre	CHSCT	Nombre d'agents
Stress lié au contenu des appels téléphoniques reçus sur la plateforme ABEIS en provenance d'une population fragile en grande difficulté	PHM 6 Rue Caroline Aigle 86000 POITIERS	Bât A	2ème	poste de la plateforme ABEIS	DGSER/ DPAR	4- Tous les jours	4- plusieurs fois par an	3- important - risque entraînant un arrêt de travail	48	4- Solutions mixtes (*0,1)	consignes passées de transférer l'appel à un collègue ou l'encadrement. Débriefing en cas de besoin. Dispenses ou changement de poste à l'intérieur du service peut être activé.	4,8	(vide)	CAP	15

Analyse succincte du DUERP Siège

- Issu de «DUERP CSE Siège consolidé 19 septembre 2023 »

🔗 Il existe **103 situations de travail** (sur **607 répertoriées au total**) classées comme RPS , qui se répartissent en 5 catégories

- **6-1 Charge mentale**

- 6-2 Charge de travail**

- 6-3 Poste de travail : médecin conseil**

- 6-3 Traumatismes psychologiques**

- 6-4 Harcèlement**

🔗 **Seules 22 situations de risque RPS sur les 103 répertoriées bénéficient de mesure de protection et de prévention associée**

- **Commentaires de l'expert**
- On peut noter qu'il est classé dans « Dangers » des thématiques qui n'en sont pas. Il s'agit de facteurs de risques, de conséquences mais pas de dangers. Surtout , et c'est heureux, concernant le Médecin Conseil...
- Il convient de prévoir des mesures de prévention ou de protection pour tous les risques répertoriés

Analyse succincte du PAPRI Pact Siège

■ PAPRI Pact

- 🔗 Le PAPRI Pact comprend **52 mesures**, à mettre en place
- 🔗 Parmi ces 52 mesures, **7 qui concernent les RPS**
- 🔗 **Ces 7 mesures ne concernent que le Danger 6.1 Charge mentale**
- 🔗 **Les autres dangers ne sont pas traités dans le PAPRI Pact (6.2 Charge de travail**
 - 6-3 Poste de travail : médecin conseil
 - 6-3 Traumatismes psychologiques
 - 6-4 Harcèlement

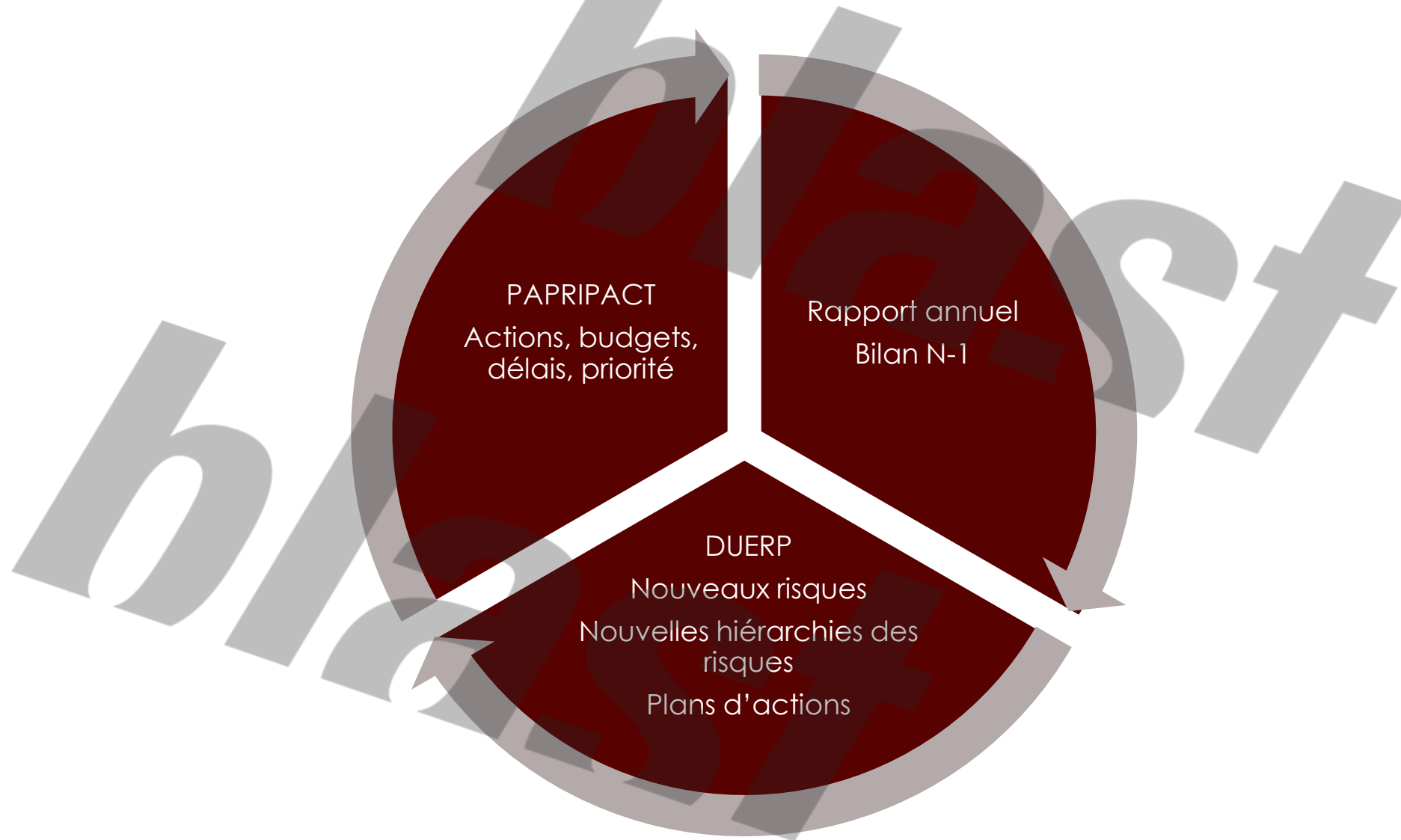
➤ **Commentaires de l'expert**

- Le Papripact du siège met en place 5 mesures essentiellement ciblées sur le danger Charge mentale et ne tient pas compte des autres dangers 6.1/6.2 etc...
- **Il convient d'aligner les mesures du DUER et du PAPRI Pact.**

Obligations de l'employeur en matière de Santé Sécurité au Travail

- Article L4121-1 du CT: « l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.»
- Ces mesures comprennent :
 - 🔗 Des actions de préventions
 - 🔗 Des actions d'information et de formation
 - 🔗 La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.
- Il veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.
- Article L4121-2 du CT: mettre en œuvre les principes généraux de prévention
- L'employeur évalue les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, y compris dans le choix des procédés de fabrication, des équipements de travail, des substances ou préparations chimiques, dans l'aménagement ou le réaménagement des lieux de travail ou des installations, dans l'organisation du travail et dans la définition des postes de travail. Cette évaluation des risques tient compte de l'impact différencié de l'exposition au risque en fonction du sexe. (Art L4121-3 du code du travail)
- A la suite de cette évaluation, l'employeur met en œuvre les actions de prévention ainsi que les méthodes de travail et de production garantissant un meilleur niveau de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs. Il intègre ces actions et ces méthodes dans l'ensemble des activités de l'établissement et à tous les niveaux de l'encadrement.
- Lorsqu'il confie des tâches à un travailleur, l'employeur, compte tenu de la nature des activités de l'établissement, prend en considération les capacités de l'intéressé à mettre en œuvre les précautions nécessaires pour la santé et la sécurité.

Les trois documents indispensables dans une démarche de prévention



Source : www.espace-cssct.fr/dispositifs-chsct/programme-annuel-de-prevention/



Le DUER

- L'employeur transcrit et met à jour dans ce document, les résultats de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs à laquelle il procède en application de [l'article L. 4121-3](#) du CT.
- Cette évaluation comporte un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail de l'entreprise ou de l'établissement ([art R.4121-1 du CT](#))
- La mise à jour du Document Unique d'Evaluation des Risques est réalisée :
 - 👉 Au moins chaque année (sauf pour les entreprises de – de 11 salariés),
 - 👉 Lors de toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail,
 - 👉 Lorsqu'une information supplémentaire intéressant l'évaluation d'un risque dans une unité de travail est recueillie ([article R. 4121-2 CT](#)).
- Le Document Unique d'Evaluation des Risques est tenu à la disposition :
 - 👉 Des travailleurs ;
 - 👉 Des membres de la délégation du personnel du comité social et économique ;
 - 👉 Du médecin du travail et des professionnels de santé de l'équipe pluridisciplinaire de santé au travail ;
 - 👉 Des agents de l'inspection du travail ;
 - 👉 Des agents des services de prévention de la CARSAT ;
 - 👉 Des collaborateurs des organismes professionnels de santé, de sécurité et des conditions de travail mentionnés à l'article [L. 4643-1](#) du code du travail ;
 - 👉 Des inspecteurs de la radioprotection en ce qui concerne les résultats des évaluations liées à l'exposition des travailleurs aux rayonnements ionisants mentionnés à [l'article R4121-4 du code du travail](#).
- Un avis indiquant les modalités d'accès des travailleurs au DUER est affiché à une place convenable et aisément accessible dans les lieux de travail. Dans les entreprises ou établissements dotés d'un règlement intérieur, cet avis est affiché au même emplacement que celui réservé au règlement intérieur.

La réalisation du Document Unique

Définir le champ d'intervention

Définir l'unité de travail

Pour la définir, on pourra prendre en compte différents types de critères :

- Métier ou poste : regroupement de travailleurs par activité ou par poste
- Degré d'autonomie : ensemble de travailleurs exerçant de façon indépendante leur activité avec leurs ressources et leurs besoins
- Géographique : une communauté de travailleurs située géographiquement dans un même lieu de travail

Identifier les dangers

Quel danger suis-je susceptible de rencontrer dans l'Unité de Travail ?

Analyser et comprendre

Une fois les risques et dangers identifiés en fonction d'une activité, il s'agit de les remettre dans leur contexte, c'est-à-dire comprendre pourquoi une situation dite «normale» est devenue dangereuse ou «à risque».

Classer les risques

L'estimation des risques permettra de donner des priorités aux actions à mettre en œuvre

PREVENTION

Le PAPRI Pact

- Obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés
- Doit être présenté, au moins une fois par an.
- Sous la responsabilité de l'employeur.
- Etabli à partir des analyses SSCT réalisées par le CSE (enquêtes, inspections...) , ainsi qu'à partir de l'évaluation des risques réalisée par l'employeur (DUERP).
- Précise les mesures de prévention et de sécurité (chiffrage et planification) à réaliser.
- **Le programme doit préciser, pour chaque mesure, ses conditions d'exécution et l'estimation de son coût : objet, lieu, marche à suivre, responsable et calendrier pour chaque action prévue.**
- Une présentation souvent retenue décline le programme en quatre parties :
 - orientations générales de l'action du CSE pour l'année à venir ;
 - mesures à réaliser au cours de l'année à venir ;
 - mesures à réaliser au cours d'une prochaine programmation ;
 - mesures rejetées et motivations des rejets.
- **Les mesures peuvent être déclinées par rapport aux risques tels que constatés dans le DUERP**, en reprenant notamment les catégories de risques communément utilisées : risques de chutes de plain-pied, risques liés aux machines, risques de brûlures, risques d'explosions, risques chimiques, risques psychosociaux...

Le PAPRIPACT

■ Le rôle du CSE est décisif :

- 👉 Il émet un avis circonstancié lors de la consultation sur la politique sociale, les conditions de travail et l'emploi.
- 👉 Il peut également proposer un ordre de priorité et l'adoption de mesures supplémentaires.
- 👉 Comme pour toute proposition de mesure de prévention, ces propositions peuvent faire l'objet d'un refus de la part de l'employeur, qui doit être motivé.
- 👉 Le PV du CSE permet de relever ces interventions.
- 👉 Le suivi du plan : lorsque certaines des mesures prévues par l'employeur ou demandées par le comité n'ont pas été prises au cours de l'année concernée par le programme, l'employeur doit énoncer les motifs de cette inexécution, en annexe au rapport annuel.

■ Depuis le 31 mars 2022 : les documents uniques d'évaluation des risques professionnels, comme le Papripact et le Rapport annuel de la situation générale, et leurs mises à jour devront obligatoirement donner lieu à une consultation préalable du comité social et économique.

■ Dans les établissements dotés d'un CSE, le Document Unique d'Evaluation des Risques est utilisé pour l'établissement du rapport et du programme annuels de prévention des risques professionnels.

■ Le DUERP sert donc à identifier les risques professionnels et le PAPRIPACT à garantir la bonne exécution des actions de prévention nécessaires. Ils représentent les deux volets de la prévention des risques, soumise à l'employeur d'une part, et à consultation et avis du CSE d'autre part.

Le rapport annuel de la situation générale en SSCT

- Le rapport annuel fait le bilan de tous les événements liés à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail, et des actions menées dans ces domaines, des 12 derniers mois.
- Il comprend notamment :
 - 📁 Les effectifs par sexe et par CSP
 - 📁 Le bilan des accidents du travail et de trajet, avec et sans arrêt de travail
 - 📁 Leur taux de fréquence et leurs taux de gravité et taux de cotisation AT/ MP
 - 📁 Nombre d'incapacités permanentes (partielles et totales).
 - 📁 Modalités d'organisation du travail dans l'entreprise : travail en équipe, travail de nuit.
 - 📁 Faits saillants intervenus dans l'année...
- Le bilan des maladies professionnelles
- L'estimation du coût indirect de l'ensemble des accidents et maladies liées au travail dont ont été victimes les salariés de l'établissement (avec l'indication de la méthode d'évaluation retenue)
- Organisation et contenu du travail : travail de nuit, séquencé, temps partiel
- Les formations à la sécurité (si elles ne sont pas dans le bilan des formations)
- Une synthèse du rapport d'activité du ou des médecins du travail
- Le bilan des actions menées, et de celles prévues au programme de prévention de l'année précédente.

Le dispositif « Santé Prévention et Accompagnement Social » de la Banque de France

- Les enjeux de santé au travail et d'accompagnement social des salariés de la Banque de France sont gérés par le service « Santé Prévention et Accompagnement Social » (SPAS). Encadrée par un chef de service et son adjoint, cette entité a une fonction de coordination des process et des actions, ainsi qu'un rôle hiérarchique vis à vis de certains intervenants SPST (ex : les infirmières employées par l'institution).

💡 **Commentaires de l'expert** : On observe que **la coordination SPAS n'est pas médicale mais administrative et managériale**. Il n'y a pas de poste de médecin coordinateur du SPAS.

💡 Plusieurs professionnels SPST se sont vus proposer un entretien dans le cadre de l'expertise. Certains ont accepté et ont été reçus, d'autres n'ont pas donné suite à ce jour.

- Les salariés des sites sont suivis par des équipes locales pluridisciplinaires dont les professionnels dépendent de la Banque ou d'organismes inter-entreprises : médecins du travail, infirmières, assistantes sociales, psychologues. Ces professionnels ont parfois des vacations sur plusieurs sites.

💡 Les témoignages évoquent une forte baisse des médecins du travail salariés employés par la Banque de France mais il en reste quelques-uns, notamment à Chamalières (imprimerie, réseau). **En revanche, un nombre important d'infirmières sont salariés de l'institution, ainsi que certaines assistantes sociales**. Les psychologues sont pour la plupart externes. Les intervenants des différents SST peuvent aussi s'appuyer sur des **acteurs de la prévention salariés de la Banque** : 1 préventeur national depuis avril 2023, 1 préventeur au fiduciaire, 1 préventeur au siège.

➤ Ex : le médecin du Travail en charge de l'Île de France (Siège, ACPR, La Courneuve, Marne la Vallée) est détachée à plein-temps d'un organisme inter-entreprises. Elle coordonne 6 infirmières et 1 assistante dépendant du SPAS. Une psychologue du travail indépendante est présente 2 jours/sem. L'organisme inter-entreprises peut mettre à disposition d'autres compétences si besoin (ergonomes).

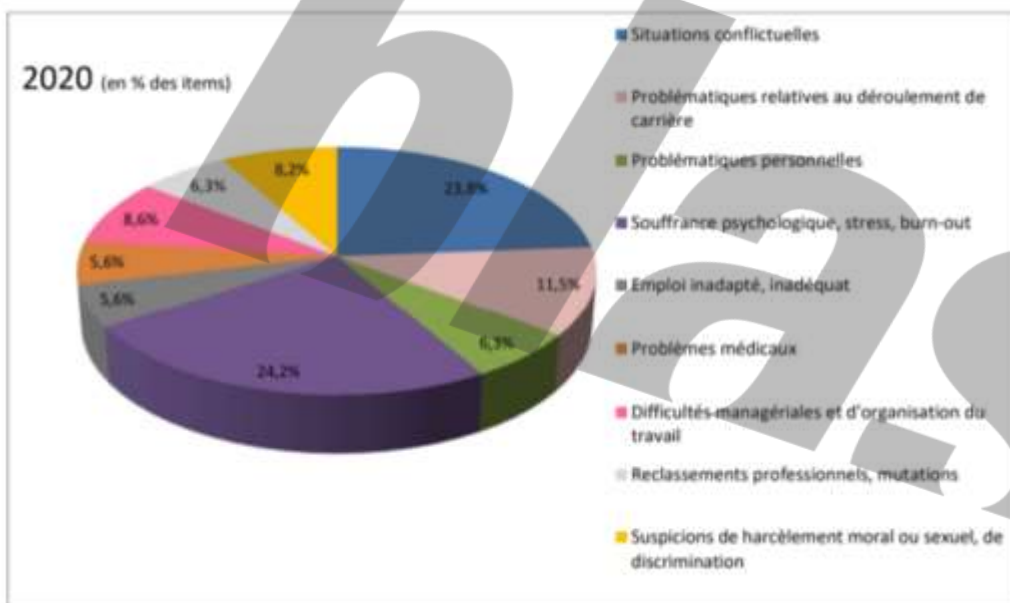
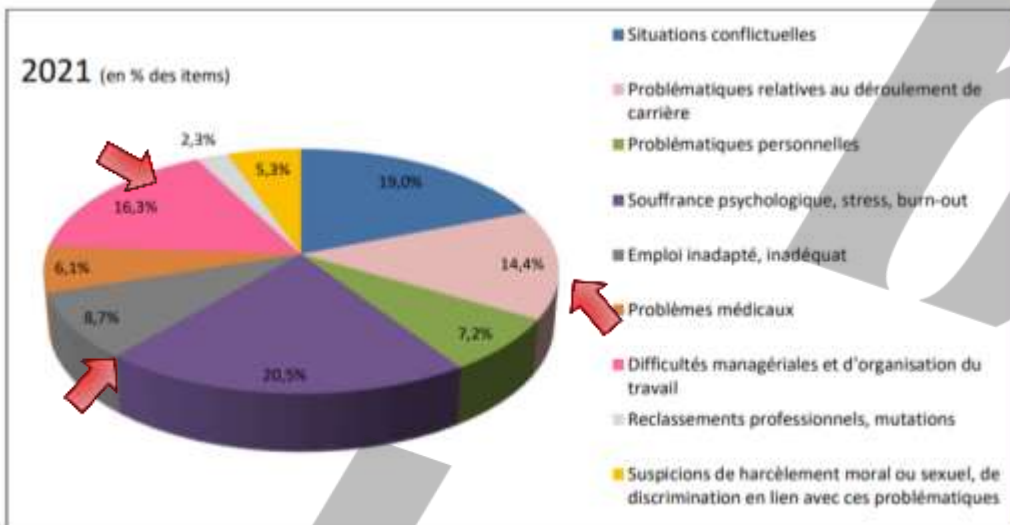
💡 Comme le permet la loi depuis quelques années, les visites réglementaires sur certains sites (pas tous) sont effectués par les infirmières, permettant au médecin du travail de se recentrer sur les visites de reprise, les visites à la demande, les situations complexes, les interactions avec l'institution, etc.



■ Prévention des risques psychosociaux (RPS).

- 💡 **Les demandes en rapport avec les risques psychosociaux sont décrites comme assez fréquentes.** Elles font souvent l'objet d'un travail pluridisciplinaire, ce qui est positif. Les problématiques signalées par les intervenants SPST reçus sont cohérentes avec celles constatées dans le cadre de l'expertise : choc des cultures liées à l'arrivée d'encadrants et de méthodes de travail issues du secteur privé, baisses parfois drastiques d'effectifs, exposition des agents de maîtrise pris entre équipes en sous-effectif et cadres au fort turn over, etc.

 - Ex : **le rapport SPST 2021 de l'imprimerie de Chamalières alerte sur les taux élevés de stress professionnel et de surcharge de travail.** Le rapport 2022 précise : *« Les consultations auprès de la psychologue permettent aux agents de parler des difficultés et frustrations rencontrées dans leur cursus professionnel actuel et passé. La parole est libérée, ce qui contribue à la résilience et à la résolution des problèmes. »*
- 💡 Les équipes SST peuvent également faire appel à une **« personne ressource » en charge des RPS sur l'ensemble de l'institution.** Basée à Paris, cette professionnelle peut aussi être contactée directement par des salariés et encadrants. Les retours sont très positifs mais les demandes décrites comme très nombreuses pour un seul intervenant.
- 💡 Un **dispositif d'écoute 24/24 accessible à tous les salariés** a été mis en place avec un cabinet prestataire. Les motifs d'appel peuvent relever de la vie professionnelle ou/et de la vie privée. Le fonctionnement s'appuie sur un certain nombre de séances téléphoniques menées par un même interlocuteur (point positif) qui peuvent être complétées en présentiel si besoin. Les appels ne semblent pas très nombreux à ce jour mais des salariés ont eu le sentiment d'être aidés. Ceci sera à confirmer par une évaluation du dispositif rendant compte aux IRP à N+1 an, N+2 ans, etc.
- 💡 A la suite des actions menées en 2023 dans le cadre de la Qualité de Vie au Travail (QVT), les témoignages décrivent également **le projet de la gouvernance d'augmenter les temps de vacation des assistantes sociales au cours des prochaines années.** Au vu de la présente expertise, il s'agit d'une bonne initiative de prévention, d'autant que les problématiques professionnelles s'ajoutent à un climat sociétal très anxigène : inflation, ressentis d'insécurité, etc. Sur certains sites, il serait vraisemblablement utile d'étoffer aussi les vacations des psychologues du travail.



■ Analyse des saisines 2021

📌 Un dispositif qui fonctionne plutôt pour les cadres et le siège

- Siège 81% des saisines / Réseau 18% des saisines
- 50% des saisines sont le fait de cadres (20,3% de cadres contractuels; 24,6% de cadres et de cadres de direction titulaires)
- Aucune saisine d'OMF, 3% de saisines de la part d'ASL ou d'ouvriers

➤ Commentaires de l'expert

- Il est bénéfique que les CSP+ aient un interlocuteur de confiance, ces populations n'ayant pas toujours le réflexe de demander de l'aide quand elles sont en difficulté et ne s'adressant pas naturellement aux AS ou aux élus
- Il est possible de promouvoir plus le dispositif dans le réseau et auprès des non-cadres (en prévoyant un staffing adapté auprès de la personne ressource)

📌 Les thématiques de saisine en augmentation sensible entre 2020 et 2021 sont

- Les questions de déroulement de carrière
- Les questions d'emploi inadapté
- Les difficultés managériales et d'organisation du travail

➤ Commentaires de l'expert

- Ces sujets sont ceux qui ressortent de la mission Technologia



Activité de l'activité de la « personne ressource » dédiée aux RPS

➤ Localisation de la personne ressource dans l'organisation

- La personne ressource est rattachée à la DGRH. Elle estime ce positionnement plus efficace pour régler les problèmes

➤ Commentaires de l'expert

- Ce positionnement est inadapté pour garantir la confiance des agents et l'impartialité. Il convient de détacher le dispositif de la RH, afin de le séparer de la filière qui gère les évaluations et les carrières. On peut envisager l'inspection ou la déontologie.

Chronologie des cas de suicides, et leur traitement



■ Les différents cas de suicides entre juin 2023 et janvier 2024

- 📍 Le premier suicide a eu lieu au CEFINOF, un cadre
- 📍 Le second est survenu à PLC, un agent de maîtrise
- 📍 Le 3ème est arrivé au siège, il n'est pas en rapport avec le travail
- 📍 Concernant l'ACPR, il y a eu une tentative de suicide

■ Cas de décès sur site

- 📍 Un agent décédé au siège

■ Le traitement des cas de suicide par les élus et la direction

- 📍 Les élus demandent un CSE exceptionnel en juillet 2023
- 📍 Le CSE extraordinaire aura lieu le 11 septembre, présidé par la DGRH – La présidence échoit normalement au sous gouverneur
- 📍 LE CSE d'octobre 2023 donne lieu
 - A l'annonce d'une mission de conseil confiée au cabinet Alcens.
 - A l'annonce de la création d'un poste dédié à la QVCT au sein de la DGRH
 - De la résolution déclenchant la mission d'expertise Technologia
- 📍 Une enquête a été déclenchée à PLC

➤ Commentaires de l'expert

- Il est surprenant qu'un CSE sur un sujet d'une telle gravité n'ait pas été présidé par le président habituel
- Il est regrettable que la mission Conditions de travail à la DGRH n'ait été établie que si tardivement, et qu'il ait fallu des circonstances tragiques pour la déclencher



Point de vue des élus

Les sections « Point de vue » (des élus, de la Direction, des acteurs de la prévention, des agents) restituent les points de vue respectifs des types d'acteurs entendus par l'expert sur la situation de la Banque. Tout point de vue est situé : il convient de mettre en regard les points de vue respectifs pour éclairer le sujet.



Extrait du procès-verbal du CSE-Central du 11 octobre 2023

Point 1 - Vote des élus d'une expertise pour risque grave sur l'ensemble de l'institution tel que défini à l'article L. 2315-94 alinéa 1 du code du travail

✓ Résolution sur le principe de recours à l'expert :

Monsieur le Gouverneur,

Pour faire suite aux débats qui se sont tenus lors du CSE Central du 11 septembre 2023 et également de tous les autres débats qui ont eu lieu en matière de conditions de travail dans cette instance depuis de nombreuses années, les élus du Comité Social et Économique Central de la Banque de France, réunis ce jour, constatent un certain nombre de dysfonctionnements susceptibles de dégrader la santé, la sécurité et les conditions de travail des salariés.

Ils estiment qu'en l'absence de prise de décisions adaptées de la Direction à l'issue des nombreuses alertes qui ont été lancées depuis plusieurs années au sujet de la dégradation des conditions de travail à la Banque de France, ces dysfonctionnements constituent désormais un risque grave et actuel pour l'ensemble des salariés de l'institution.

Pour motiver cette résolution, les élus se basent sur des éléments factuels et concrets qui, selon eux, démontrent que la Direction n'a pas pris à leur juste mesure les impacts réels sur les conditions de travail des différents plans stratégiques menés depuis plusieurs années ainsi que les effets dramatiques qu'ils ont provoqués à savoir :

- L'absence de prise en compte par la Direction de la Banque de France des alertes lancées, en interne, au niveau national, par les élus du personnel en CSE Central – alertes consignées dans les verbatim
- L'absence de prise en compte des conclusions du rapport de 2019 qui anticipait le risque de crise suicidaire
- L'absence de prise en compte par la Direction de la Banque de France d'une alerte lancée, en interne, au niveau national, par les services de la DGRH représentés par la personne ressource de la Banque de France dans plusieurs rapports d'activité, dont certains, explicitaient clairement le risque d'un coût humain des réformes en cours.
- L'absence de prise en compte par les Directions Régionales des alertes lancées, en interne, au niveau des CSE d'établissements, par les élus du personnel lors des différents débats en lien avec la mise en œuvre de la stratégie nationale et de ses déclinaisons locales.
- Le refus de mettre en œuvre une politique de prévention des Risques Psycho-sociaux alors que les différentes enquêtes menées sur le sujet en interne depuis plusieurs années laissaient apparaître une aggravation majeure de la détérioration des conditions de travail. Les suicides récents de 2 collègues en poste dans la filière fiduciaire, élus du personnel, l'un au moins ayant exprimé par écrit les motivations de son geste, en lien avec ses conditions

de travail. Les élus tiennent à souligner qu'un acte suicidaire, que ce soit une tentative de suicide ou un suicide abouti est toujours porteur d'une onde de choc traumatisante pour les membres du collectif de travail, impact qui peut à son tour favoriser d'autres passages à l'acte, en effet des personnes en difficultés peuvent considérer que l'acte commis par la victime correspond à une issue pour traiter ses propres difficultés. Ce phénomène connu depuis plus d'un siècle (effet Werter) ne doit pas être banalisé et négligé et une politique active de prévention doit le prendre en compte pour éviter d'autres crises.

- Les sollicitations d'élus par des collègues depuis les suicides qui attestent d'un mal être de grande ampleur dans la banque.

Les élus du CSE Central rappellent que selon les articles L2312-5 al. 2° et L2312-9 du Code du Travail :

- « ils contribuent à promouvoir la santé, la sécurité et l'amélioration des conditions de travail dans l'entreprise et réalisent des enquêtes en matière d'accidents du travail ou de maladies professionnelles ou à caractère professionnel. » (art. L2312-5 al. 2°)
- « Dans le champ de la santé, de la sécurité et des conditions de travail, le comité social et économique :
 - 1) Procède à l'analyse des risques professionnels auxquels peuvent être exposés les travailleurs, notamment les femmes enceintes, ainsi que des effets de l'exposition aux facteurs de risques professionnels mentionnés à l'article L. 4161-1 ;
 - 2) Contribue notamment à faciliter l'accès des femmes à tous les emplois, à la résolution des problèmes liés à la maternité, l'adaptation et à l'aménagement des postes de travail afin de faciliter l'accès et le maintien des personnes handicapées à tous les emplois au cours de leur vie professionnelle ;
 - 3) Peut susciter toute initiative qu'il estime utile et proposer notamment des actions de prévention du harcèlement moral, du harcèlement sexuel et des agissements sexistes définis à l'article L. 1142-2-1. Le refus de l'employeur est motivé. » (art. L2312-9)

Pour remplir au mieux ces missions et comme le leur permet l'article L. 2315-94 du Code du travail, les élus du CSE Central pour faire face à ce risque grave et actuel, ont décidé de bénéficier de l'appui d'un expert.

✓ Vote des élus sur la décision du principe de recours à un expert :

- Nombre de votants : 25
- Favorables : 25 (CGT 3 - CFE-CGC 8 - FO 2 - SNABF-Solidaires 12)
- Défavorable : 0
- Abstention : 0

Le Secrétaire du CSE-Central



Point de vue de la Direction

Les sections « Point de vue » (des élus, de la Direction, des acteurs de la prévention, des agents) restituent les points de vue respectifs des types d'acteurs entendus par l'expert sur la situation de la Banque. Tout point de vue est situé : il convient de mettre en regard les points de vue respectifs pour éclairer le sujet.

A noter sur la section « Point de vue de la direction »

Cette section est construite sur la base de 17 entretiens avec la Direction. La section a été soumise à la relecture de la direction le 7 mars pour relecture et validation, comme il est d'usage dans le processus de travail de Technologia – La Direction a transmis à l'expert la version validée le 29 mars.



Remarque méthodologique concernant cette section

- Cette section a été rédigée par l'expert sur la base des 17 entretiens avec des membres de la Direction.
- Elle a été relue et validée par la Direction
- Tout point de vue étant situé, elle a vocation à permettre de mettre en regard le point de vue de la Direction et les autres points de vue (élus, préventeurs, agents),

blast



Point de vue de la Direction

■ Les missions de la Banque

- 📌 **La Banque a des missions de 3 natures** : stratégie monétaire, stabilité financière, services à l'économie et à la société.
 - **Ces « 3S » sont trois piliers qui ont autant d'importance dans la stratégie de la banque, il n'existe aucune hiérarchie entre eux.**
 - ✓ Il ne serait pas exact de considérer - comme parfois peut-être dans le passé - que les missions de stratégie monétaire et de stabilité financière sont des activités régaliennes ; les activités de services à l'économie, exercées largement par le Réseau, sont tout aussi « cœur ». La clé de la pérennité de toutes ces activités est la qualité de service qui est délivrée.
- 📌 **C'est cette variété des missions, plus large que celle des autres banques centrales, qui explique l'existence d'un réseau plus vaste.** La Direction ne cherche pas à se « benchmarker » à tout prix aux autres banques centrales et assume la spécificité de la Banque de France. La présence terrain très forte est assumée.
- 📌 **Concernant les missions « stratégie monétaire » et « stabilité financière »**
 - Ces missions aussi peuvent évoluer, en fonction de l'organisation respective de la BCE et des banques nationales.
 - ✓ A titre d'exemple, l'organisation retenue par la FED et les banques régionales aux USA est différente.
 - L'activité de cotation des entreprises participe de la mission de stratégie monétaire et de stabilité financière (mesure du taux de défaut de crédit dans l'année à venir). La densité du réseau BDF a permis de disposer de prévisions d'une fiabilité supérieure à celle de l'INSEE au moment de la crise de 2008 et de celle du COVID (grâce notamment à l'EMC Enquête mensuelle de conjoncture).



Point de vue de la Direction

■ Les missions de la Banque suite

📌 Concernant les missions « services à l'économie »

- **Ce sont des missions de service public, certaines** confiées par l'État, qui bénéficient d'une forte reconnaissance de la part du public.
- La Direction de la Banque insiste sur l'importance qu'elle accorde aux missions surendettement et inclusion financière.
- De nouvelles missions ont été confirmées récemment: éducation financière depuis 2016 et indicateur climat.
 - ✓ La mission « indicateur climat » pourrait à terme contribuer à la politique de décarbonation de la politique monétaire de la BCE (l'obtention d'un bon indicateur climat pouvant par exemple jouer un rôle dans le refinancement par la BCE). La construction de l'indicateur été envisagée dans la stratégie de la Banque en 2021, mais le calendrier de son déploiement s'est accéléré avec son inscription dans la Loi Industrie Verte.



Point de vue de la Direction

■ La transformation de la Banque

- 📌 Dans la transformation, les 2 boussoles sont d'une part le fait de rendre le meilleur service au meilleur coût et d'autre part les conditions de travail des agents. Comme tout service public, la Banque se doit d'être **efficace dans l'usage des fonds publics** : ceux-ci sont une ressource collective limitée qui appartient aux Français et doit être employée au mieux.
- 📌 Dans les années récentes, **l'intégration dans l'Eurosystème** a rendu l'environnement dans lequel la Banque exerce plus exigeant, car elle est désormais intégrée dans un ensemble plus vaste. L'impact de la transformation sur les équipes en charge de la politique monétaire (relations avec la BCE/BCN) a été important (changement des modes opératoires).
- 📌 **La transformation de la Banque a été constante au fil des années. Dans les 10 dernières années, elle s'est toutefois accentuée, et a amené des modifications nombreuses et profondes.**
 - Le Plan d'Aménagement de l'Implantation Territoriale (PAIT), en 2004-2006, a réduit le nombre d'implantations à une succursale par département + 10 implantations intra-départementales. L'organisation du travail était restée inchangée, chaque succursale restant de plein exercice.
 - La réorganisation du Réseau avec les CTP et SPP avait été annoncée en 2013 et réalisée après 2016.
 - Les plans stratégiques Ambition 2020 (2016-2020) et Construire ensemble 2024 (2020-2024) ont été **dans la continuité de la transformation déjà entreprise.**
 - ✓ **Le réajustement des effectifs était nécessaire, compte-tenu de l'évolution des missions.** Certaines activités historiques comme la gestion des comptes du Trésor et les chambres de compensation pour les chèques avaient complètement disparu. L'activité de la filière fiduciaire et du métier surendettement était en baisse.
 - ✓ De nombreux autres projets innovants ont été lancés à cette période : monnaie numérique, Lab, blockchain, marque employeur
 - **La Banque doit « rendre le meilleur service au meilleur coût » et cela n'aurait guère de sens, y compris pour la dignité du travail des personnes concernées, de maintenir artificiellement des effectifs sur des missions en déclin.** Ce réajustement est un impératif de bonne gestion, la banque utilisant des fonds publics. Des investissements importants ont été faits sur les systèmes d'information (ex : dématérialisation des dossiers de surendettement et de cotation et digitalisation des process)
 - Le plan stratégique Construire Ensemble 2024 a récemment été prolongé jusqu'à 2025 « *pour passer un cap dans les métiers de la banque malgré les incertitudes de l'environnement* ». La cible ETP a été décalée à cette date et sera de 8 777 ETP. Ensuite, les effectifs de la Banque de France seront globalement stabilisés : c'est le cas dès 2024 pour l'ensemble DGSER / Réseau tertiaire.



Point de vue de la Direction

■ L'image de la Banque

🗨️ **Le fait d'avoir renforcé la communication de la Banque sur ses activités a contribué à améliorer sa visibilité et son image dans le public. Le regard de l'extérieur sur la Banque s'est amélioré.**

- Après la création de la BCE de nombreuses critiques s'étaient fait jour sur l'utilité sociale de la Banque; un rapport de la Cour des Comptes avait pointé la taille jugée excessive du réseau; des critiques sur le régime spécial de la Banque ont eu lieu au moment de la réforme des retraites.
- Dans la société française, les personnels de la Banque de France pouvaient avoir une réputation, à tort et malheureusement, de « privilégiés ».
- Aujourd'hui, les missions de la Banque et son utilité sociale sont réaffirmées. Cela renforce la légitimité des personnels.
- La communication de la Banque contribue aussi à renforcer la confiance du public dans l'économie.

🗨️ **La Direction incite ses personnels à se projeter à l'extérieur, à « faire de la pédagogie ».**

- L'ensemble du personnel de la Banque est ambassadeur. C'est particulièrement vrai pour les économistes du siège qui produisent les études et analyses. Les personnels du front office des succursales sont quant à eux déjà naturellement au contact du public, la Banque n'est pas un « vase clos ». Les personnels de la Banque, à commencer par sa direction, doivent « rendre des comptes à leurs mandants », comme tous les serviteurs publics.



Point de vue de la Direction

■ Le corps social de la Banque

- 📌 Un personnel **compétent, fiable**, dont la **conscience professionnelle** est très développée, qui ne laisse aucune information « fuiter » à l'extérieur, avec une forte éthique. Un **affect fort** pour l'institution.
- 📌 Des agents qui ont su intégrer les innovations et les nouvelles missions au fil des années : par exemple, les agents dédiés au traitement des dossiers de surendettement ont su se lancer dans l'éducation financière.
- 📌 Un **corps social qui n'est pas homogène**, et qui a absorbé la transformation des dernières années avec plus ou moins de facilité selon les domaines d'activité/l'ancienneté.
- 📌 La **reprise des recrutements d'assistants dans le Réseau notamment des concours** a été bénéfique pour les collectifs.
- 📌 Des réductions d'effectifs qui ont pu conduire à **mettre en évidence les agents plus en difficulté** dans les collectifs, les collègues ne trouvant plus le temps de compenser pour eux
- 📌 Globalement, **le corps social de la Banque peut cependant parfois sembler par nature plus inquiet pour l'avenir que dans d'autres institutions ou entreprises**. Cet état d'esprit peut venir du fait :
 - Que les personnels qui ont fait toute leur carrière à la Banque n'ont pas forcément de point de comparaisons, avec d'autres entreprises
 - Que la plupart des agents tiennent beaucoup aux protections qu'offre la Banque et que certains craignent leur remise en cause
 - Que certains agents ont moins bien vécu l'ensemble des transformations importantes des dernières années



Point de vue de la Direction

■ La culture de la Banque

🗨️ **Ceux** qui rejoignent la banque sont frappés par la **bienveillance et la solidarité** parmi les personnels. La direction réaffirme son attachement à cette culture bienveillante, tout en maintenant ses attentes en termes d'exigence et d'efficacité.

🗨️ **Les regards croisés Réseau/Siège**

- La scission entre le réseau et le siège (syndrome des « 2 banques ») s'est estompée, même si le sentiment de deux mondes - et de deux types de carrières différents - reste prégnant.
 - ✓ Les **compétences requises** sont très différentes entre les métiers du siège et du réseau.
 - ✓ La **culture est encore différente au siège et dans le réseau**, celle du réseau étant plus traditionnelle, « à l'ancienne », mais les mouvements siège/réseau qui existent favorisent déjà une voie d'harmonisation.
 - ✓ Ceux qui passent du siège au réseau constatent une plus grande importance accordée aux indicateurs, car les activités y sont plus facilement mesurables
 - ✓ Les mobilités du Réseau vers le Siège souffrent d'une méconnaissance des postes offerts au Siège et d'un coût de l'immobilier en région parisienne.
 - ✓ Dans le réseau, les cadres sont astreints à la mobilité géographique, ce qui n'est pas le cas du siège, où les cadres sont astreints à mobilité fonctionnelle. Dans un contexte où les deux conjoints travaillent, la mobilité géographique est plus contraignante.
- La Direction accorde une grande importance aux succursales – y compris toutes les SPP - et s'y déplace fréquemment



Point de vue de la Direction

■ La culture managériale

- 📌 La Direction estime que **la culture est hiérarchique**. Ceci est un grand avantage sur la fiabilité, mais certains éléments peuvent être allégés :
 - La culture maison est le « **zéro défaut** ». Cela peut parfois amener à de la sur-qualité, et à des délais de production trop longs.
 - Il existe de **nombreux niveaux hiérarchiques**, de nombreux niveaux de validation. Il est par exemple souhaitable que les adjoints des Directeurs/chefs de service se concentrent sur un périmètre plutôt que de valider toutes les productions qui leur sont envoyées.
 - Certaines **décisions sont trop centralisées au siège**, quand elles pourraient être prises dans le réseau (ex : décision d'allumer le chauffage)
 - La Direction s'est engagée dans le cadre du programme Bien-être au travail sur **l'allègement des procédures et la réduction des « irritants »**. Il faut noter que les contraintes de sécurité expliquent en partie leur lourdeur.
- 📌 Certains Directeurs estiment que **la transversalité entre les Directions de la banque est limitée**, que chaque Direction fonctionne trop en silo.



Point de vue de la Direction

■ La culture managériale - suite

📌 La Direction a lancé des chantiers pour **faire évoluer la culture managériale**

- La Banque a défini un **guide des attitudes managériales**, qui définit les attentes de la Direction vis-à-vis des managers. L'objectif de la charte est d'aller vers un « *manager coach* » qui donne du sens, favorise le travail en équipe et alloue les ressources. Cette charte infuse les travaux de l'université Banque de France et au sein de celle-ci, de l'école de management. Selon la DGRH, le manager doit se préoccuper de la carrière des agents : « *le manager est le premier RH* ».
 - Un programme a été déployé dans le cadre des **entretiens annuels d'évaluation** pour aboutir à plus de transparence dans les feedbacks. Le mot d'ordre de ce programme est « *parler vrai, écrire juste* », il vise à faire un retour transparent à l'agent, en toute bienveillance. Le BQVT atteste d'une forte attente de feedback de la part des plus jeunes.
 - ✓ Dans la culture historique de la banque, les évaluations étaient exagérément favorables, et les véritables retours n'étaient pas donnés explicitement (culture dans laquelle « *on ne se dit pas les choses* », dite aussi culture du « *signal faible* »). Les notations avaient fini par perdre toute crédibilité. Cela donnait lieu à des mauvaises surprises/frustrations pour les agents dans les décisions de promotion, puisque les retours négatifs n'avaient pas été faits explicitement.
 - Les « Pactes d'équipe » lancés en 2023 ont vocation à maintenir la cohésion des équipes tout en réussissant le télétravail
- 📌 A ce jour, **les pratiques managériales sont encore variables selon les équipes** car la nouvelle charte managériale n'a pas été également adoptée et mise en œuvre par tous les managers.
- Cela peut conduire à des variations dans les pratiques d'un manager à l'autre, et à des incompréhensions de la part des agents, lors de l'arrivée d'un nouveau manager ou d'une mobilité de l'agent par exemple.



Point de vue de la Direction

■ Les carrières/ les rémunérations

- 🏠 **Une des grandes forces de la Banque est d'offrir des carrières variées**, en formant les personnels qui souhaitent changer de métier.
 - Les cadres ont une obligation de mobilité (le « 3/5/7 »), fonctionnelle au siège et géographique dans le réseau. Dans les faits, certains cadres restent beaucoup plus longtemps en poste, même si cela reste encore marginal.
 - Le turnover est très faible : <1% de démissions au global. Les carrières se déroulent dans la Banque
 - Cela nécessite un **accompagnement fort en formation et en RH** :
 - ✓ La formation représente 6,5% de la masse salariale, 95% des agents bénéficient d'une formation par an, d'une semaine en moyenne.
 - ✓ La filière RH a conduit 4 000 entretiens en 2023 (entretiens avec les personnes au même poste depuis plus de 6 ans; entretiens après 6 mois dans le poste)
 - **Les promotions internes (PI) font partie de la culture sociale de la banque.**
 - ✓ Elles ont toutefois leurs limites : tous les métiers ne sont pas accessibles aux personnels peu qualifiés, et certains d'entre eux peuvent se retrouver en difficulté sur leur poste après avoir réussi la PI. C'est notamment vrai pour les personnels reclassés suite aux fermetures de caisses.



Point de vue de la Direction

■ Les carrières/ les rémunérations

📌 Les règles en matière de progression de carrières ont fortement évolué sur la période récente

- En matière de progression de carrière, le **modèle historique de la banque était calqué sur le service public**. La progression se faisait à l'ancienneté, avec des passages de coefficients/niveaux automatiques.
- Le modèle introduit par la **réforme de 2019** allonge en moyenne la durée nécessaire pour atteindre le coefficient sommital de chaque niveau. Cela permet d'éviter que des agents n'atteignent le coefficient sommital de leur catégorie à 42 ans, sans aucune perspective. Par ailleurs, la réforme a introduit des « accélérations de carrière » basées sur la performance
- Il faut noter que pour ceux qui ne veulent pas changer de catégorie, via un dispositif de promotion interne, leur carrière peut s'étendre en termes d'indice jusqu'à la fin de leur carrière, de manière à maintenir une motivation qui était absente dans le précédent système.

📌 Des efforts très importants ont été faits en matière d'égalité F/H : la part des femmes dans le périmètre de l'accord signé avec les syndicats (environ 600 cadres de direction) est passée d'un peu plus de 20% en 2015 à 37% en 2023.

📌 La Banque n'a pas vocation à devenir une banque de cadres. Les assistants restent indispensables, même si leurs missions évolueront.

📌 Selon les benchmarks externes sur les rémunérations, la banque est bien positionnée, notamment sur le grade OMF. Le point d'indice a progressé pour tous de 2,5% en 2023 et de 4% en 2022, soit davantage que la fonction publique. La rémunération variable a progressé de 27% en 2023.

- Il faut toutefois noter qu'en région parisienne le coût du logement a pu éroder le pouvoir d'achat des agents



Point de vue de la Direction

■ Les statuts

- 🏠 Le **statut spécifique Banque de France est réaffirmé**. La régionalisation du nouveau concours des assistants correspond aux attentes des agents
- 🏠 Les modalités de recrutement ont été flexibilisées : la Banque a évolué vers un **modèle hybride, mixant des titulaires et des contractuels**. Les contractuels qui rejoignent la Banque après une première carrière dans le privé témoignent de la bienveillance des agents titulaires.
- 🏠 **Titulaires et contractuels peuvent parfois estimer que l'autre statut est favorisé**. La Direction estime que ce n'est qu'une perception. Elle analyse dans ce cadre les écarts entre les populations et les suit. Elle est attentive au fait de ne pas opposer les populations. Il faut sans doute mieux communiquer à ce sujet pour faire taire les rumeurs d'iniquité entre les statuts et apporter de la transparence sur les règles.
 - Dans les faits, en matière d'avancement, les contractuels avancent plus fréquemment avec des pas d'indice plus faibles que ceux des titulaires qui avancent avec des pas d'indice plus importants mais moins fréquemment. A l'échelle d'une carrière il n'y a pas de différence.
 - En matière de mobilité, les titulaires, qui sont plus généralistes, estiment que l'on favorise les contractuels qui sont plus experts, et la réciproque est vraie. La Direction indique apporter le plus grand soin au processus de Promotion interne (jury) et retenir tous les bons candidats, sans numerus clausus – Depuis 2019, 400 personnes ont bénéficié de la PI, en 2023, 32 candidats ont été retenus pour 20 postes disponibles.
- 🏠 Les contractuels qui rejoignent la Banque après une première partie de carrière dans le privé, ou sortis du parcours académique, sont attirés par les **missions de service public**. En particulier, une cinquantaine de contractuels venant du secteur bancaire ont rejoint le Réseau et s'en disent très satisfaits.



Point de vue de la Direction

■ Les effectifs

- 👉 Il faut gérer le décalage entre les validations de recrutement et l'arrivée effective des nouvelles recrues (« **désajustements d'effectifs** »), comme dans toutes les entreprises et institutions. Des progrès sensibles ont été poursuivis ces dernières années. En l'absence de tuilage des personnels, il faut former les nouveaux arrivants.
- 👉 Les fortes perspectives sur le sujet de l'indicateur climat vont nécessiter de réallouer des ressources sur cette nouvelle activité, notamment à la faveur de la stabilisation des effectifs et du possible rehaussement du seuil de cotation des entreprises.

■ Le télétravail

- 👉 L'accord d'entreprise prévoit jusqu'à 3 jours par semaine. C'est une disposition signée à l'unanimité des organisations syndicales parmi les plus favorables des entreprises privées et publiques. Le souci du collectif de travail a donné lieu au déploiement du dispositif « Pactes d'équipe ».

■ La question des risques psycho-sociaux

- 👉 La Direction se déclare très attentive au sujet, et l'a dit fortement aux CSEC d'octobre 2023 et de janvier 2024.
- 👉 Le baromètre RPS a été mis en place en 2013.
- 👉 Des BQVT sont utilisés par nombre de DG à intervalles réguliers depuis plusieurs années
- 👉 Un plan d'action a été annoncé suite au BQVT et à la mission Alcens
- 👉 Certains Directeurs indiquent que les managers peuvent se sentir démunis pour faire face aux situations individuelles difficiles, bien que des ressources soient disponibles (personne ressource du siège, médecin du travail, assistante sociale)



Point de vue de la Direction

■ La fonction RH (siège et réseau)

- 💡 C'est une **fonction chargée** en première ligne.
- 💡 Elle doit accompagner de nombreux agents dans la transformation, traiter de nombreuses situations individuelles. La filière doit disposer d'assez de ressources pour ne pas se focaliser que sur les situations difficiles.
- 💡 Les agents peuvent avoir le sentiment que la filière RH est insuffisamment à leurs côtés car ils assimilent la filière à la réduction d'effectifs dans la banque, ou bien à leurs difficultés personnelles en matière de mobilité/promotion. Or les solutions ne sont pas toutes à la main de la filière RH :
 - En matière de mobilité, il n'existe pas toujours de solution pour l'agent (ex : refus de mobilité géographique/ refus d'entrer sur un métier plus complexe). Ces situations insolubles peuvent devenir source de souffrance pour les agents.
 - En matière de promotion interne, les agents qui n'ont pas été retenus peuvent développer une grande frustration. Or il faut parfois avoir le courage de dire la vérité à un agent qui n'a pas le potentiel pour réussir une PI (ex : PI cadre)
- 💡 **La filière a de nombreux chantiers en cours**, notamment :
 - La professionnalisation de la filière, la simplification des reportings, un meilleur outillage (un investissement majeur dans le SIRH est en cours) .
 - En matière de santé au travail, la meilleure coordination des acteurs.
 - La refonte des procédures suite à la réforme des retraites.



Point de vue de la Direction

■ La fonction déontologue

- 💡 Les typologies d'activité : alertes éthiques (hors harcèlement moral et sexuel); réponses aux questions; présidence de la commission consultative des incompatibilités (activités professionnelles externes); contrôle des opérations privées (prévention du délit d'initiés); conseil et formation; prévention des risques; rédaction du code, des règles, des fiches pratiques de déontologie...
- 💡 Le déontologue peut demander à l'inspection de mener une enquête, mais ce n'est pas toujours accepté ; il n'est pas toujours destinataire du rapport ; il ne participe pas à la définition des suites données au rapport.
- 💡 **Une fonction dont le positionnement et la notoriété se sont améliorés**, notamment grâce aux interventions régulières dans les CODIR, aux sessions de sensibilisation du personnel, à la communication, à l'intégration du risque éthique dans le dispositif de prévention des risques, à la mise en conformité du code avec le cadre d'éthique de l'Eurosystème.
- 💡 **Des ressources limitées**, face à l'accroissement de la demande (+134% de dossiers par an entre 2016 et 2023), et comparativement aux grandes banques centrales de l'Eurosystème.



Point de vue de la Direction

■ Les outils (systèmes d'information)

- 🔑 **Les outils sont un point de vigilance de la Direction**, de même que le bon niveau de formation des agents à leur utilisation. Le fait d'avoir déployé certains logiciels avant qu'ils ne soient complètement opérationnels, alors même que les effectifs étaient réduits, a pu accentuer les difficultés dans les équipes.
 - Ex : Le lancement d'Anacot a été difficile, probablement du fait d'un problème d'exécution. Les leçons de ces difficultés ont été tirées et l'organisation de la MOA et MOE a été revue.



Point de vue de la Direction

■ Le réseau

- 📌 **Le réseau a vécu des réorganisations successives depuis les années 1990. Les effectifs ont été fortement réduits, mais le réseau est aujourd'hui au bon dimensionnement.**
 - Suite à la mise en place de la loi *Nouvelle Organisation Territoriale de la République* votée en 2015, dans son plan stratégique *Ambition 2020*, la Banque a choisi de maintenir des succursales départementales, en réaffirmant son ancrage territorial.
 - ✓ Cette proximité est une force, à la fois pour l'activité entreprises (présence dans les conseils consultatifs départementaux avec des chefs d'entreprise; analyses de conjoncture les plus fines possibles), pour l'activité des services aux particuliers et pour l'activité éducation financière.
 - ✓ Il faut noter que le rapport de la Cour des Comptes préconisait de créer des grandes plateformes régionales et d'abandonner les implantations départementales. Ce n'est pas l'option que la Banque a retenue.
 - ✓ Au moment de la réorganisation, les succursales régionales devenues départementales ont perdu leurs fonctions de Directions et de support.
 - Les agents avec une forte ancienneté, qui ont vécu la réduction des effectifs sur le long terme, peuvent avoir du mal à s'adapter.
- 📌 Si les effectifs ont été réduits, des **investissements importants** ont été effectués dans les outils informatiques et les locaux.
- 📌 L'évolution du **seuil de cotation** est à l'étude, car le seuil à 750k de CA date de 1982 et n'est plus pertinent.
- 📌 Les nouvelles missions ayant trait à **l'indicateur climat** bénéficieront de la stabilisation globale des effectifs.



Point de vue de la Direction

■ Le réseau

📌 La **nouvelle organisation en CTP/SPP est plus efficiente et sera maintenue durablement.**

- Pour les SPP
 - ✓ Les **SPP sont des succursales de plein exercice, ce ne sont pas des « satellites » des CTP.** En front office, la maille pertinente est la maille départementale : le Directeur de la succursale a un rôle important dans le territoire, il est l'interlocuteur du préfet.
 - ✓ Certaines SPP accueillent très peu de visiteurs (2 à 3 visites dans la journée), il serait possible de les transformer en BAI, ce n'est pas à l'ordre du jour. Au contraire, pour ces petites SPP, on redirige l'activité vers des missions comme l'éducation financière, la prise d'appels pour les Centres régionaux de contact (ligne Thésée), ou les tests de conjoncture. Les agents des SPP peuvent aussi être amenés à travailler pour une quotité de leur temps sur les missions des CTP (approximativement 15% de leur temps). C'est au prix de cette polyvalence que la SPP peut rester pérenne. Cela nécessite que les agents soient formés à de multiples activités, et au maniement de nombreux outils informatiques.
 - ✓ Le travail en SPP peut être rendu complexe par la très petite taille du collectif : tout remplacement d'agent en congé/maladie/formation met la production en risque. Par ailleurs, les personnels des SPP souhaitent rester dans le département, ce qui grippe la mobilité.
 - Pour les succursales avec CTP
 - ✓ Les succursales avec CTP effectuant des activités de back office, la maille départementale est moins critique que pour les SPP.
 - ✓ Certains sites ont à la fois des métiers particuliers et entreprises. Certains sites sont spécialisés dans les activités de back-office sur une des deux activités. Lors de la réorganisation, l'allocation s'est faite en fonction de la volumétrie de dossiers.
- 📌 Le fait de maintenir au moins une succursale par département, contrairement à certaines recommandations externes (cf. rapport de la cour des comptes de 2018), est une force de la Banque de France. Il est cohérent avec l'organisation en SPP et CTP.



Point de vue de la Direction

■ Le réseau

🗨️ La **nouvelle organisation en FO / BO est plus efficace et sera maintenue - suite.**

- **Le fonctionnement FO / BO a nécessité de repenser le travail et de le piloter à la maille régionale**

- ✓ Les dossiers initiés dans un site traités dans une autre succursale, avec CTP. Par exemple Les agents du CTP peuvent appeler ceux de la SPP pour leur demander de réaliser un entretien avec un chef d'entreprise pour obtenir des précisions sur le dossier.
- ✓ Dans certaines régions, une entraide entre CTP a été mise en place dans une logique de mutualisation et de répartition de la charge de travail : les dossiers d'une CTP peuvent être traités dans une autre. Cela fonctionne bien dans la majorité des cas.

blast



Point de vue de la Direction

■ Le réseau

👉 La transformation du réseau s'est faite en limitant le nombre de mobilités géographiques, et en favorisant les **mobilités fonctionnelles**. Dans ces derniers cas, une insistance particulière a été mise sur la formation. La plupart de ces mobilités ont été des succès.

- **Le fait que les personnels puissent évoluer entre les différents métiers du réseau (PARTICULIERS/ENTREPRISES) est une richesse.** C'est une promesse forte en termes de « marque employeur » : offrir une carrière avec des perspectives de mobilité géographique et fonctionnelle. Selon la Direction, il n'y a pas de hiérarchie des métiers dans le réseau (entre PART et ENTR)
- Il faut toutefois noter que la transformation du réseau a été à l'origine de certains défis
 - ✓ **Certains agents ont fait des choix sur place** et ont privilégié le fait de ne pas déménager à l'intérêt pour le métier qu'ils exercent. Les non-cadres n'étant pas mutables d'office, certains agents n'ont pas fait de mobilité depuis de nombreuses années.
 - ✓ Certains agents non-cadres ont subi **des mobilités géographiques et fonctionnelles successives**
 - ✓ **Certains agents issus de la PI ont du mal à acquérir les compétences nécessaires requises sur les nouvelles missions/outils** que la Banque développe (ex : ANACOT). Dans les collectifs de travail, on leur confie parfois les tâches les plus simples, ce qui au final déséquilibre la charge de travail des agents plus qualifiés et peut avoir un impact sur la productivité.
 - ✓ Cette forte transformation du réseau a pu peser sur la charge de travail des managers.



Point de vue de la Direction

■ Le réseau

- 📌 **Bien que la Direction ait exprimé que le dimensionnement du réseau ne changerait plus, certains agents craignent toujours de vivre des déclassements de la structure dans laquelle ils travaillent** (ex : de SPP> BAI; de CTP> SPP). La Direction est consciente de ces ressentis, mais selon elle, les craintes des agents sont infondées.
 - Les agents les plus âgés ont vécu l'époque des succursales « plénipotentiaires », et peuvent avoir mal vécu la « transformation » de leur succursale dans le plan Ambition 2020. Les nouvelles recrues, notamment celles issues du privé, sont moins sensibles sur la question de l'historique du réseau, car ils trouvent du sens à leur travail dans les missions de service public.
 - Les agents qui travaillent en SPP peuvent avoir tendance à l'anxiété : ce sont de petits collectifs, avec le sentiment de ne pas maîtriser leur avenir.
 - Il faut noter que le programme immobilier a été déployé postérieurement à la réorganisation : les agents des SPP sont parfois restés dans des locaux historiques beaucoup trop grands après le départ de la caisse. Pour certains Directeurs, cela a pu temporairement contribuer à l'anxiété dans les sites.
- 📌 Dans le réseau, **les cadres sont soumis à mobilité géographique. La transformation du réseau a pu faire perdre en lisibilité concernant leurs carrières, et de ce fait limiter l'acceptabilité des mobilités géographiques.** En effet, les postes de Directeurs de CTP ne sont ouverts qu'aux cadres de direction et supérieurs eu égard à la taille des unités, or cette catégorie est plus difficile à obtenir. Certains cadres font donc des mobilités de SPP en SPP sans pouvoir candidater sur un CTP. Cela étant, des possibilités de mobilités leur sont offertes vers d'autres postes opérationnels dans le réseau et au Siège. De plus, les Directeurs (hormis les régionaux) ne bénéficient plus d'un logement de fonction, ce qui limite l'attractivité des postes. Néanmoins, ils ont une indemnité revalorisée récemment qui pour les petits départements est substantielle et entraîne moins de contrainte qu'un logement de fonction
- 📌 Le **déploiement des outils d'aide à la cotation** comme Anacot a pu donner aux agents le sentiment qu'on leur retirait leur expertise.



Point de vue de la Direction

■ Le réseau

- 🔗 Le réseau est soumis à des **objectifs de performance**. Certains Directeurs estiment que la culture du réseau est trop focalisée sur les indicateurs.
- 🔗 Des **disparités régionales** existent : toutes les régions ne sont pas de même taille; n'ont pas la même pyramide des âges
 - La région IDF est atypique : par la présence de grands groupes, la proximité du siège qui ouvre des réserves de carrières pour les agents; le turnover
 - Certaines régions sont plus étendues géographiquement : les managers doivent faire plus de route pour aller à la rencontre des équipes
 - Certains Directeurs régionaux estiment disposer d'effectifs très ajustés avec pour effets possibles :
 - ✓ des cas d'aléas dans les petites succursales (maternité, maladie etc...).
 - ✓ des équipes support limitées (IT, RH)
 - ✓ des équipes à adapter pour les nouvelles missions
 - Ex : les agents du surendettement doivent désormais appeler les personnes pour leur expliquer les décisions des commissions
 - ✓ La présence dans les effectifs d'une proportion importante d'agents plus âgés/de personnels issus de la PI peut aussi représenter un frein dans la mise en place des nouveaux projets, trop difficiles d'accès pour certains personnels.



Point de vue de la Direction

■ Le siège - Au global

- 📌 Une très forte concentration de compétences
- 📌 Des fonctions support centrales, notamment IT.
- 📌 La forte transformation qu'a amené l'intégration avec la BCE dans les années récentes : il a fallu intégrer les « procédures écrites » européennes, communiquer en anglais. C'est un atout pour la Marque Employeur et l'attractivité des postes à la Banque de France.

blast



Point de vue de la Direction

■ L'ACPR

- 🔑 L'ACPR assure le contrôle des banques et des établissements d'assurance, le contrôle anti-blanchiment, le contrôle des pratiques commerciales, et décerne les autorisations/agrèments aux établissements.
- 🔑 C'est une **entité atypique** au sein de la Banque, issue de la fusion de la Commission Bancaire et de l'instance de contrôle des assurances.
 - Une gouvernance particulière : un budget voté par le parlement, inscrit dans la LOLF, mais intégré au budget de la Banque. Les fonds sont levés auprès des entreprises supervisées.
 - Les contrôleurs du contrôle sur place bancaire travaillent pour l'ACPR mais sont hiérarchiquement rattachés au contrôle général. En revanche, le contrôle sur place assurance dépend hiérarchiquement de l'ACPR
- 🔑 Un **fort pourcentage de contractuels expérimentés recrutés à l'extérieur**. Ce choix a été fait car le recrutement par concours n'aurait pas permis de « sourcer » des profils suffisamment expérimentés sur les sujets réglementaires dont la maîtrise est indispensable. Les appels à candidatures internes ne donnent pas suffisamment de résultats, probablement parce que l'ACPR est perçue comme une entité « à côté de la banque », aux métiers relativement méconnus, et comme un univers exigeant.
- 🔑 Un **turnover important** avec des départs vers la BCE ou vers les banques commerciales
- 🔑 Des **missions toujours plus nombreuses**, du fait de la confiance que le législateur accorde à l'ACPR : extension du rôle à la supervision des associations de courtiers, extension du domaine du « Fit&proper » aux responsables des fonctions clé.



Point de vue de la Direction

■ L'ACPR

📌 Une **très forte intégration avec la BCE**

- Au moment de l'intégration avec la BCE, il était prévu que l'effectif de l'ACPR reste stable, la BCE devant reprendre certaines activités. Ce n'est pas ce qui s'est produit dans les faits, la BCE effectuant de nombreuses activités en s'appuyant sur les agents de l'ACPR, et occasionnant ainsi de nombreuses réunions de coordination.
- Les équipes participent à de nombreux groupes de travail européens et internationaux, ce qui constitue une charge de travail importante et amène une forte complexité
- Des équipes conjointes « *JST Joint supervision teams* » ont été mises en place pour la supervision des grandes banques. L'organisation en JST concerne la moitié des équipes dédiées au contrôle bancaire dans l'ACPR, et a demandé un temps d'adaptation. Le fonctionnement des équipes en double rattachement hiérarchique BDF/fonctionnel BCE nécessite de la coordination entre les managers au moment des évaluations.
- Les équipes qui travaillent sur la supervision de banques de taille moyenne suivent les process édictés par la BCE
- La BCE offre aux agents de l'ACPR des perspectives de carrière, avec un programme de « Swap ».

📌 **Un travail très processé**, avec un programme annuel, un cadre méthodologique édicté par la BCE. Cette organisation du travail peut être vécue comme rigide par les équipes, qui ont peu de latitude pour innover

📌 Des **évolutions réglementaires** qui font évoluer le périmètre d'activité: Digital Operational Risk Act (DORA) sur le contrôle des prestataires informatiques, Market In Crypto Assets (MICA) sur les émetteurs de crypto actifs.

📌 Des **antennes régionales**

- L'ACPR a ouvert des antennes à Lille et à Tours, ce qui donne des opportunités à des personnels du réseau, notamment des assistants.



Point de vue de la Direction

■ L'ACPR

📍 A la **Direction des autorisations**

- De fortes contraintes sur les délais et de la saisonnalité (ex : activité « Fit&Proper » de contrôle des membres de CA, 60% des dossiers doivent être traités entre juin et aout).
- Les effectifs ne pouvant pas être ajustés au fil de l'eau, la variable d'ajustement est la charge de travail. Les contrôles sont parfois ajustés pour tenir compte de l'effectif disponible, dans le cadre imposé par la BCE « *Procedure is procedure* »
- La perception de la charge de travail est variable selon les profils des agents : les contractuels issus de cabinets de conseil ou de cabinets d'avocats ne portent pas le même regard sur la charge de travail que les titulaires BDF.

bl.a.st



Point de vue de la Direction

■ Le Secrétariat Général

- 🔑 Une **Direction générale qui regroupe des métiers très divers et des expertises très variées**, allant de la stratégie à l'immobilier, des cadres experts aux agents de service. Des passerelles sont possibles entre certains métiers, comme la sécurité et l'immobilier, ou les achats et la finance. Néanmoins on observe un relatif cloisonnement, malgré les efforts de la Direction générale pour promouvoir la mobilité.
- 🔑 La Direction informatique a été détachée du SG en 2020, pour devenir une Direction générale à part entière.
- 🔑 **La Direction de l'immobilier pilote des projets importants** qui permettent de moderniser les locaux et d'améliorer les conditions de travail.
 - Les sites historiques de la Banque sont classés aux ABF, ce qui rend les projets plus complexes.
 - Les SPP ont été transférées dans des locaux tertiaires, comparables à ceux d'une agence de banque commerciale. A cette occasion, 50% des sites sont passés en location, avec une poursuite du programme de rénovation de certains locaux historiques ou d'emménagement vers des locaux nouveaux jusqu'en 2030. Le retour des agents sur les nouveaux locaux est positif, ils constatent que la Banque investit.
 - Les succursales avec CTP et le siège vont démarrer la bascule en 2024/2025 en format « bureau de demain ». Ce format comporte une installation en open-space, avec déploiement du flex-office (« *Activity Based Workplace* »), un espace « *Place du Village* » dédié aux échanges, des salles hybrides et des espaces de restauration.
 - Ces chantiers sont menés dans certains cas en site occupé, dans d'autres en site vide, lorsque les agents sont temporairement installés dans des locaux de repli.



Point de vue de la Direction

■ La DGSI

📌 **La Direction générale a été créée en 2020.** Elle était auparavant logée dans le Secrétariat Général. La gestion de la donnée lui a aussi été rattachée, en provenance de la DGSEI (notamment projet « Datalake », devenu « Dataplateforme »).

- Elle est constituée des directions suivantes : 2 directions filières métiers en charge de la maîtrise d'œuvre des projets métiers, une direction en charge de la donnée, une direction en charge des services communs, une direction en charge de la production informatique et des infrastructures.
- Une nouvelle direction a été créée, pour mettre en commun les MOA et les MOE du réseau. Cette nouvelle Direction a un double rattachement DGSI/DGSER. Cette décision a été prise suite aux difficultés organisationnelles rencontrées sur le projet ANACOT, dont la complexité a été mal appréhendée.
- En région, les correspondants informatiques dépendent de la Direction régionale et se chargent de l'installation des postes informatiques et assurent le support de premier niveau.

📌 Les recrutements se font sur le **statut contractuel**

📌 **Le système d'information de la Banque, répondant aux besoins des différents métiers et respectant un haut niveau de sécurité, est complexe.**

📌 Les **chantiers sont nombreux**, ce qui oblige à piloter le portefeuille de projets, à reprioriser constamment. La standardisation et l'automatisation sont des priorités. Les **sujets innovants sont nombreux** :

- intelligence artificielle : en aide aux analystes financiers, dans le domaine de la lutte contre le blanchiment et le terrorisme, dans l'analyse des transactions atypiques, dans les études économiques, dans le domaine de l'IA générative
- Cybersécurité : protection contre les attaques provenant d'ordinateurs quantiques
- Monnaie numérique de banque centrale
- Evolution du SI : la modernisation du SI de la Banque est nécessaire pour répondre aux nouveaux enjeux métiers



Point de vue de la Direction

■ La DGSi

- 🔗 La DGSi est constamment tiraillée entre le besoin de répondre aux attentes des utilisateurs et les **contraintes de sécurité**. Le BQVT notamment fait état des lourdeurs procédurales pour les accréditations (portail PORTSER), qui vont être simplifiées.
- 🔗 La DGSi a mis en œuvre les méthodologies **AGILE/DEVOPS**

blast

blast



Point de vue de la Direction

■ La DGMP

- 📌 La DGMP a été créée en 2022 pour **fédérer les activités de fabrication, fiduciaires et les activités ayant trait aux paiements scripturaux** . Cela permet d'avoir une vision unifiée « *du papier au bitcoin* ».
 - La DGMP pilote en direct les sites de Chamalières, Vic le Comte, PLC et le CEFINOF de Lille.
 - Les Caisses régionales sont rattachées fonctionnellement à la DGMP, et sont rattachées hiérarchiquement au Directeur Régional. Les caisses assurent la gestion du stock de billets neufs et le tri des billets usagés.
- 📌 **C'est la Direction qui a subi la transformation la plus importante dans les dernières années.**
 - Le **volume de billets en circulation s'est fortement réduit**, notamment depuis le COVID.
 - ✓ Au début des années 2000, le cash représentait 90% des paiements en France. Entre 2014 et 2024, le volume de billets en circulation est tombé de 7 milliards à 3 milliards.
 - ✓ Les prévisions de volume de billets en circulation sont incertaines, l'adaptation de la capacité industrielle est difficile. **La Direction estime que le niveau actuel pourrait se rapprocher de l'étiage**, car la monnaie papier ne cessera pas d'exister totalement notamment pour des raisons de liberté individuelle (anonymat des paiements cash) et de résilience (seul mode de paiement compatible avec tous les scénarios de crise).
 - Un réseau de caisses régionales doit être maintenu pour parer aux crises (plan de continuité)
 - Les sites de PLC et CEFINOF sont déjà en surcapacité car ils ont été conçus à une époque où les prévisions de volumes étaient supérieures
 - **50% des billets en circulation sont désormais triés par les transporteurs de fonds ou les banques commerciales.** Les transporteurs de fond ont développé depuis de nombreuses années leurs propres centres forts en régions.



Point de vue de la Direction

■ La DGMP

- 📌 **Sur son activité de production de billets, la Banque est mise en concurrence, ce qui impose une gestion industrielle.**
 - Au sein de l'Eurosystème elle doit justifier ses tarifs face aux autres Banques Centrales dans le cadre d'un benchmark annuel coordonné par la BCE. La production de billets pour le compte de l'Eurosystème décroît.
 - Hors de l'Eurosystème, elle est mise progressivement en concurrence sur ses marchés historiques dans le cadre d'appels d'offres. La stratégie de la DGMP est de conserver ses grands marchés historiques et d'aller chercher de nouveaux marchés export pour rentabiliser l'investissement dans l'outil industriel.
- 📌 **Enfin il faut noter de nombreuses pressions d'acteurs divers en défaveur de la monnaie physique**
 - Les banques commerciales gèrent la monnaie physique au titre d'un service de base rendu à leur clientèle sans pouvoir la facturer
 - Le ministère des finances est favorable aux paiements électroniques dans l'objectif d'éviter la fraude fiscale
 - Les GAFAM se positionnent sur des projets de monnaies privées



Point de vue de la Direction

■ La DGMP

- 📌 **La filière fiduciaire a vécu de nombreux plans de réduction d'effectifs.** Ces réductions d'effectifs n'ont donné lieu à aucun plan social. Cette transformation a été difficile, mais la banque a mis les moyens nécessaires pour la conduire dans des conditions sociales acceptables.
 - **Différents « Plan caisse » se sont succédés** (1997/2005) : au début des années 2000, la Banque avait un réseau de 210 caisses; le réseau comprend 23 Caisses en janvier 2024. Les 2 usines de fabrication ont aussi été automatisées, leurs effectifs ont été divisés par 4 en 25 ans. Ces plans ont été assortis de mesures sociales, notamment des départs en pré-retraite, car la pyramide des âges le permettait.
 - Lors du **plan caisse 2021**, différentes mesures ont été déployées pour reclasser les agents : mutations géographiques ou fonctionnelles, retraite anticipée. Les agents sont repositionnés sur des métiers tertiaires du réseau (activités particuliers ou entreprises) ou sur les métiers support (logistique). A noter que les repositionnements sur les métiers Entreprise sont plus rares du fait de la technicité du secteur.
 - ✓ 41 agents du fiduciaire ont passé la PI Assistant, 37 l'ont réussi.
 - **Le plan caisse qui sera annoncé en février 2024** [NDLR : les entretiens direction ont eu lieu en janvier] prévoit la fermeture de 9 caisses dans 6 régions. Il permettra de stabiliser durablement la filière, et de lever les incertitudes. Cependant, la Direction est consciente du fait que **ce nouveau plan va nécessiter un accompagnement important** (reclassement des personnels etc...)
 - Chaque plan caisse en région a des impacts forts sur toute la filière fiduciaire (banques commerciales, transporteurs de fonds et...)
 - Les plans caisse successifs ont pu donner aux agents le sentiment que la filière était abandonnée par la Banque, ce qui n'est pas le cas: la Banque doit s'ajuster à de fortes externalités (mutation des habitudes de paiements, développement du recyclage externe qui est autorisé dans l'ensemble de la zone euro, et facteur d'équilibrage économique de la filière), mais continuera à assurer un rôle central dans la gestion de ce moyen de paiement (au niveau de sa fabrication et de sa circulation).



Point de vue de la Direction

■ La DGMP

- Des **investissements importants** sont effectués sur le futur site de l'imprimerie de Vic le Comte : programme « Refondations » d'une valeur de 250 millions. L'organisation doit devenir plus efficiente (ex : nombre d'imprimeurs par machine) car cette activité industrielle est désormais soumise à la concurrence mondiale.
- L'Euro Numérique va représenter un grand chantier pour l'avenir. Si son émission est décidée, il s'inscrira en complément des espèces dans la panoplie des moyens de paiement offerte aux citoyens.
- **Le site de PLC**
 - La décision de construction du site remonte à 2010. La région parisienne représente 25% du flux de billets français, car elle concentre une forte activité économique et draine de nombreux touristes. La caisse du siège y a été transférée.
 - Le site recrute, et peine à attirer des profils par mobilité interne. Les recrutements se font plutôt avec des profils contractuels, localement. Le travail y est organisé
 - Les agents travaillent soit à l'atelier soit au guichet. Certains agents sont polyvalents, ce qui donne lieu à une prime. Le travail à l'atelier est plus prévisible, et bénéficie d'horaires fixes (8h-16h). Au guichet, il peut y avoir des pics de charge, lorsque les transporteurs de fonds arrivent.
 - La Banque a beaucoup investi dans la prévention des TMS (port de charge, automatisation)



Point de vue des acteurs de la prévention (Médecin du travail du siège et de l'IDF, Personne-ressource du siège, salariés de la Caisse AT-MP)

Les sections « Point de vue » (des élus, de la Direction, des acteurs de la prévention, des agents) restituent les points de vue respectifs des types d'acteurs entendus par l'expert sur la situation de la Banque. Tout point de vue est situé : il convient de mettre en regard les points de vue respectifs pour éclairer le sujet.

A noter sur la section « Point de vue des acteurs de la prévention »

Le témoignage du médecin du travail a été relu par ses soins

Le témoignage de la personne ressource a été relu par ses soins

Un entretien avec les agents de la caisse AT/MP (salariés du CSE)



Point de vue des acteurs de la prévention : La personne ressource

- Cette fonction a été instituée par l'accord RPS de 2011.
- Elle écoute les échanges en CSEC afin d'être toujours bien en prise avec les enjeux de la BDF et ses transformations.
- Les actions de communication interne qu'elle mène visent à ce que son action soit connue, pour que les agents puissent avoir recours à ses prestations.
 - 💡 Le taux de recours de la population des cadres (51% des dossiers) est significativement plus élevé que la population générale de cadres à la banque (42,6%). La typologie des saisines est très variée. [NDLR : les statistiques de l'action de la personne ressources sont étudiées dans la section « Analyse documentaire »].
- La personne ressource n'engage d'actions que si l'agent qui la sollicite l'autorise à le faire.
 - 💡 Dans le cas contraire elle offre un regard extérieur à l'agent, et peut également l'orienter
- Elle est directement rattachée à la DGRH, mais pas en position opérationnelle.
 - 💡 Ce positionnement au cœur de la DRH lui permet d'avoir recours aux interlocuteurs adéquats dans la DGRH pour obtenir son accord sur des solutions concrètes en réponse aux difficultés rencontrées par les agents dans l'écosystème RH. Elle peut au besoin coordonner les acteurs pour faire avancer une situation donnée. Aujourd'hui, un télétravail médical à 100%, dans le cadre de l'accord d'entreprise, peut constituer une forme de « mise à l'abri » de l'agent.
- Elle fait systématiquement un retour sur les actions entreprises à l'agent qui l'a sollicitée.
 - 💡 Ce retour , avec des nouvelles positives de l'agent une fois mise en place des actions, font partie des éléments permettant de clore un dossier.



Point de vue des acteurs de la prévention : La personne ressource

- En tant que personne ressource, son rôle est différent et complémentaire de celui de l'assistante sociale.
 - 🔗 Elle est aussi amenée à collaborer avec les GRH, l'environnement professionnel, le secteur médico-social, les IRP, le déontologue, la DSJ....
- La personne ressource procède aux enquêtes RH pour suspicion de harcèlement (la personne ressource n'a pas d'équipe sur qui s'appuyer) – il convient en ce cas que l'agent utilise la procédure harcèlement officielle qui est en ligne. Elle est aussi référent pour l'employeur harcèlement sexuel et agissements sexistes.

bl.a.st



Point de vue des acteurs de la prévention : Le médecin du travail d'Ile de France (sites de consultation: Siège; ACPR; PLC; Marne la Vallée)

- Le médecin du travail coordonnateur est salarié de Prevlink (ancien CMIE), affecté à plein temps à la Banque de France sur le secteur de l'Ile de France. D'autres services de santé au travail interentreprises assurent le suivi des agents en régions.
- Le médecin du travail d'Ile de France peut s'appuyer sur un certain nombre de ressources
 - 👉 Elle coordonne 6 infirmières et 1 assistante médicale, qui eux dépendent du SPAS (Service de prévention Santé social)
 - 👉 Elle peut déployer des ressources expertes (ergonomes, experts en risques chimiques de Prevlink) en appui aux préventeurs en santé et sécurité au travail de la Banques de France
 - 👉 Une psychologue du travail indépendante est présente 2 jours par semaine
 - 👉 Des préventeurs en santé et sécurité au travail salariés de la Banque sont aussi disponibles : 1 préventeur national depuis avril 2023; 1 préventeur au fiduciaire; 1 préventeur au siège
 - 👉 La personne ressource du siège
 - 👉 La mission handicap
 - 👉 Le médecin conseil de la Banque de France
- La coordination des professionnels s'organise de la façon suivante :
 - 👉 1 réunion par mois avec les assistantes sociales
 - 👉 1 réunion par mois avec le psychologue du travail
 - 👉 3 réunions d'échange sur les pratiques de travail par an avec la filière RH. Des réunions au fil de l'eau peuvent aussi être organisées avec les GRH, en cas de situations urgentes ou difficiles



Point de vue des acteurs de la prévention : Le médecin du travail d'Ile de France (sites de consultation: Siège; ACPR; PLC; Marne la Vallée)

■ Les visites médicales

📍 2642 visites ont eu lieu en 2023, pour 5644 agents présents à fin 2023, dont 1544 visites médicales et 1098 visites infirmières. Parmi les visites médicales, 66% sont « à la demande » de l'agent ou de l'employeur (hors visite obligatoire)

■ Le médecin du travail est impliqué dans la prévention des risques collectifs : études de poste, évaluation des risques professionnels d'un poste; participation à l'élaboration du DUERP

■ Le point de vue du médecin d'Ile de France

📍 **Une bonne capacité de la banque à détecter les situations individuelles difficiles**, une bonne coordination des professionnels, une bonne notoriété des assistantes sociales auxquelles les personnels ont facilement recours. **Une véritable attention de la Banque en matière de mobilités et d'aménagements de postes**, ce qui permet de faire de la prévention et d'éviter de prononcer des inaptitudes. « *L'entreprise joue le jeu* ». Une inaptitude par an seulement a été émise en Ile de France en 2022 et 2023.

📍 En revanche, **des faiblesses sur la capacité à trouver des solutions adaptées**, qui ne sont pas toujours à la main de la santé au travail lorsque les facteurs de risques sont organisationnels . Les mobilités peuvent aussi s'avérer difficiles quand le niveau de qualification des agents est faible, les métiers de la Banque étant devenus plus pointus au fil des années.



Point de vue des acteurs de la prévention : Le médecin du travail d'Ile de France (sites de consultation: Siège; ACPR; PLC; Marne la Vallée)

■ Les suicides ont eu une « résonance institutionnelle » forte sur les personnels d'IDF .

- 📌 Le médecin a constaté un accroissement des demandes de visites médicales après l'été 2023. Ces demandes ont été traitées en priorité, le médecin cherchant à éviter une contagion suicidaire. Des plages horaires libres ont été dédiées à ces visites (on parle en ce cas d'une action de « Post-Vention »)
- 📌 Ces visites sont plus longues et plus complexes, les personnels ayant besoin d'échanger avec le médecin sur le fait que le suicide résonne en eux.
- 📌 Les risques sur lesquels le médecin travaille sont fort divers selon les entités et reflètent les différents métiers de la Banque et leurs évolutions à travers le temps, allant de la monnaie numérique à la gestion des stocks d'or



Point de vue des acteurs de la prévention : Interview des salariés de la Caisse AT MP

■ Organisation de l'Assurance Maladie, Accident du travail, Maladies Professionnelles

🏠 Caisse AM

- Les indemnités journalières sont versées par la banque

🏠 Caisse AT/MP

- La caisse AT/MP est rattachée au CSE et gérée par lui. Elle est présidée par le secrétaire du CSE
- Les équipes de la caisse sont en charge de l'analyse des dossiers et mènent des enquêtes
- Le médecin conseil administratif est un salarié de la banque. Il est rattaché à la DGRH/DRS. Il reçoit les salariés basés en région parisienne. Pour les salariés basés en région, la caisse envoie des experts locaux
- Concernant le contenu des dossiers, les entretiens effectués auprès des agents de la caisse font apparaître les éléments suivants :
 - ✓ **Les dossiers d'AT concernent essentiellement les trajets domicile-travail**
 - ✓ **Les TMS sont très peu présents dans les caisses « modernisées » comme PLC ou CEFINOF.**
 - ✓ **Les dossiers RPS sont plus complexes à caractériser, et sont plus rarement reconnus par la caisse.**
 - **Dans ces dossiers, globalement, une forte « colère » contre l'institution dans les dossiers**
 - **Sur le domaine fiduciaire, nombreux conflits entre agents notamment à Chamalières**
 - **Sur le domaine réseau, les témoignages sont plus difficiles à recueillir lors des enquêtes, car les équipes étant restreintes, les personnels refusent de témoigner.**



blast

Principaux résultats du questionnaire quantitatif
Les résultats complets sont disponibles dans un document distinct

blast



blast

blast

1- Participation et facteurs de risques psycho-sociaux



Participation



Les facteurs explicatifs

Un ensemble systémique expliquant les comportements

Facteurs

- Conjoncture
- Exigences du travail
- Exigences émotionnelles
- Autonomie
- Management
- Reconnaissance
- Relations de travail
- Valeurs
- Vision de l'avenir
- Environnement













Ensemble systémique où les facteurs dégradés sont parfois compensés par les facteurs de satisfaction et d'engagement

Expressions

- Santé
- Satisfaction
- Engagement

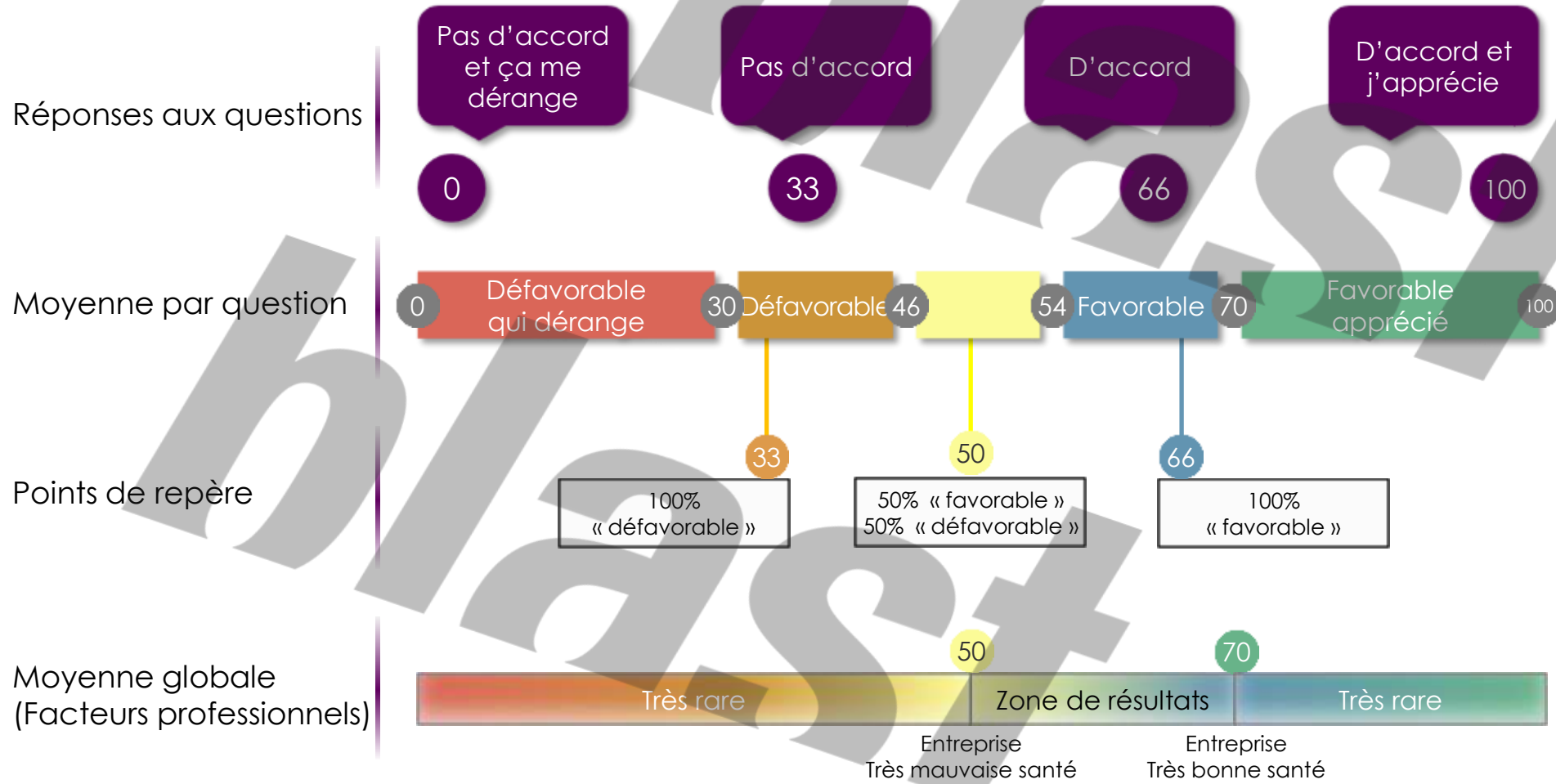


Les 10 dimensions dans le détail

 Conjoncture	<ul style="list-style-type: none"> Connaissance de l'environnement éco Environnement économique Image 	 Reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> Reconnaissance symbolique Collègues Reconnaissance symbolique Hiérarchie Reconnaissance financière Gestion des Ressources Humaines Communication de l'entreprise
 Exigences du travail	<ul style="list-style-type: none"> Quantité de travail Pression temporelle Complexité du travail Moyens matériels du travail Equilibre vie pro / vie privée 	 Relations de travail	<ul style="list-style-type: none"> Soutien dans le travail Tensions Informations et décisions Représentant du personnel
 Exigences émotionnelles	<ul style="list-style-type: none"> Relations au public Contact avec la souffrance Devoir cacher ses émotions Situations suscitant la peur 	 Valeurs	<ul style="list-style-type: none"> Conflits éthiques Qualité empêchée Intérêt du travail Sens du travail Fierté d'appartenance Relations avec l'extérieur
 Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> Autonomie dans la tâche Prévisibilité du travail Utilisation des compétences Développement des compétences Participation / Représentation 	 Vision de l'avenir	<ul style="list-style-type: none"> Sécurité économique Evolution de l'activité Risque de changement
 Management	<ul style="list-style-type: none"> Management humain Management opérationnel Confiance envers le management Confiance envers la DG Système de management 	 Environnement	<ul style="list-style-type: none"> Environnement géographique Accessibilité Espaces de travail Ergonomie du poste de travail Equipements / outils

A noter : Le « système de management » désigne les moyens donnés aux managers pour mener à bien leurs missions d'encadrement.

Lecture des scores





■ Concernant les soubassements théoriques de la cartographie

- 📌 La méthodologie fondant la cartographie est calquée sur les 6 facteurs de risques psychosociaux dits « Gollac », issus du collège d'expertise éponyme formé en 2010-2011 à la demande du Gouvernement français, facteurs repris par la DARES et l'INRS. A ces six facteurs, TECHNOLOGIA a ajouté le facteur « conjoncture » et le facteur « environnement de travail », et a divisé le facteur « rapport sociaux » en relations de travail, management, reconnaissance, soit 10 facteurs en tout
- 📌 **Ce référentiel n'est pas un énième modèle, ancré dans une discipline et/ou une thématique spécifique, mais une synthèse et un dépassement par le haut de différentes approches** (épidémiologie, psychologie du travail, sociologie...). Signe de sa légitimité, le modèle Gollac a fait autorité auprès des différents acteurs de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (RH, syndicats, médecine du travail, experts, chercheurs...), a fortiori dans cette période de crise sociale autour de France Telecom.



■ Concernant la comparabilité des données Banque de France avec celles d'autres entreprises/organisations

- 📌 Le recours au benchmark « à secteur comparable » est une conception de bon sens au premier abord, mais qui n'a rien d'évident en pratique :
 - Au sens large de secteur d'activité, cela revient à rapprocher des secteurs que bien des paramètres peuvent en fait séparer (ex. l'imprimerie de la Banque de France Vs l'imprimerie d'un éditeur de livres)
 - Au sens étroit d'un secteur activité resserré autour de paramètres équivalents, cela revient à réduire les entités comparables à bien peu de possibilités (voir à aucune) et fait perdre l'intérêt au benchmark (ex. les imprimeries de Banques centrales sont rares)
- 📌 **Quand bien même un juste curseur serait identifié de façon à constituer un benchmark raisonnablement homogène et consistant, cette approche n'est absolument pas pertinente pour guider l'action en matière de santé au travail** (à l'inverse d'une stratégie marketing par exemple, qui peut être infléchie selon que l'entité évaluée se situe dans la partie haute ou la partie basse du benchmark). **En effet, la mesure des RPS relève d'une tout autre logique, celle de l'obligation de santé et de sécurité incombant à l'employeur (cf. article L4121-1 du Code du travail, sur lequel s'érige la jurisprudence de l'obligation de moyen renforcée). Il ne s'agit donc pas pour l'établissement de savoir s'il est « haut » ou « bas » par rapport à d'autres entités plus ou moins similaires (cela ne guide aucunement l'action) ; mais de mettre en œuvre tous les moyens nécessaires à l'amélioration des conditions de travail, y compris dans l'hypothèse d'une position favorable dans le benchmark**, qui n'exonère pas l'employeur de renforcer les moyens de prévention (alors que paradoxalement un établissement dans la partie défavorable du benchmark peut très bien avoir renforcé tous les moyens possibles en matière de prévention)



Cartographie – Remarques méthodologiques

■ Concernant la comparabilité des données Banque de France avec celles d'autres entreprises/organisations (suite)

📌 Si une méthode comparative devait être pertinente, il s'agirait plus, pour un établissement donné, de :

- **Se positionner sur un axe dont les repères sont absolus** (du facteur de risque très présent (valeur plancher) jusqu'au facteur de protection (valeur plafond)) ; ce qui est précisément la démarche de cartographie posée par TECHNOLOGIA
- **Se comparer avec lui-même au regard des années N-1, N-2**, etc. afin de constater une éventuelle évolution des indicateurs de risques psychosociaux (et le cas échéant établir un lien de causalité avec le déploiement d'actions de prévention), que ce soit par des outils internes et/ou ceux développés par un intervenant extérieur



Questionnaire - Synthèse de la cartographie (1/3)

- Le score moyen de la cartographie, représentant la synthèse de 44 questions traitant de 10 thématiques de facteurs professionnels de risques psycho-sociaux, est de **54/100**. Dans la mesure où le score moyen est généralement compris entre 50 (entreprise/institution en très mauvaise santé) et 70 (entreprise/institution en très bonne santé), **ce score indique la présence de facteurs professionnels de risques psycho-sociaux importants**, bien que cette moyenne recouvre des situations hétérogènes. Il est à noter qu'aucune thématique ne présente un score assez élevé pour avoir un caractère protecteur (score $\geq 70/100$).
- Les thématiques les plus dégradées sont celles de **vision de l'avenir** (36/100), de **reconnaissance** (50/100), de **management** (52/100), et dans une moindre mesure de **conjoncture** (55/100).
 - En ce qui concerne le management, les deux sous-facteurs les plus mis en cause sont la confiance dans la Direction Générale (37/100) et le système de management (38/100), c'est-à-dire les moyens donnés aux managers pour réaliser leurs missions.
 - En ce qui concerne la reconnaissance, les trois sous-facteurs les plus mis en cause sont la reconnaissance financière (35/100); l'accompagnement en matière de gestion des ressources humaines (37/100) et la communication institutionnelle (53/100). A l'inverse, la reconnaissance symbolique des collègues est d'un niveau plus satisfaisant (69/100).
- Les thématiques présentant un score moins dégradé mais avec certaines difficultés encore pointées sont les **exigences du travail** (57/100), les **exigences émotionnelles** (57/100), les **valeurs** (58/100), l'**autonomie** (58/100) et les **relations de travail** (58/100).
 - Il y a peu d'hétérogénéité dans les différents sous-facteurs concernant les exigences de travail.
 - Les exigences émotionnelles se caractérisent par un score satisfaisant des relations avec les interlocuteurs autres que les collègues (76/100), mais un score davantage dégradé en ce qui concerne les peurs ou inquiétudes au quotidien (50/100), le fait de pouvoir exprimer ses émotions (50/100) et le contact avec la souffrance (51/100).
 - Les valeurs se caractérisent par un score satisfaisant d'intérêt du travail (67/100), mais des scores plus dégradés de conflits éthiques, c'est-à-dire du fait de réaliser des actions que l'on désapprouve dans le cadre de son travail (46/100) et de moyens de faire un travail de qualité (48/100).
 - L'autonomie se caractérise par un score satisfaisant d'utilisation des compétences (69/100), mais des scores plus dégradés de prévisibilité des tâches (50/100) et de contribution aux décisions (52/100).
 - Les relations de travail se caractérisent par un score satisfaisant de collaboration et de soutien de l'entourage professionnel (69/100), mais des scores plus dégradés concernant la circulation des informations utiles (50/100) et l'action des représentants du personnel (51/100).

Questionnaire - Synthèse de la cartographie (2/3)



Technologia



L'humain au cœur des décisions

- La thématique de l'**environnement de travail** est celle avec le score le moins dégradé (63/100). Elle présente un sous-facteur davantage satisfaisant concernant le lieu de travail (67/100) et un score moins satisfaisant concernant les outils de travail (59/100).
- **Plus le statut est hiérarchiquement bas, plus le score de facteurs professionnels est bas, avec un écart particulièrement notable entre cadres et non-cadres.**
 - 📌 Les **cadres avec fonction de management** ont un score moyen de 60/100. Toutes les thématiques ont un score supérieur à la moyenne des répondants, à l'exception des exigences de travail (55/100 contre une moyenne des répondants de 57/100).
 - 📌 Les **cadres sans fonction de management** ont un score moyen de 57/100. Toutes les thématiques ont un score supérieur à la moyenne des répondants, à l'exception de la reconnaissance avec un score équivalent (50/100).
 - 📌 Les **Employés / Techniciens / Agents de Maîtrise** ont un score moyen de 51/100. Toutes les thématiques ont un score inférieur à la moyenne des répondants, avec le score le plus bas de l'ensemble des statuts en ce qui concerne la vision de l'avenir (29/100) et les valeurs (54/100).
 - 📌 Les **ouvriers** ont un score moyen de 50/100. Toutes les thématiques ont un score inférieur à la moyenne des répondants, avec le score le plus bas de l'ensemble des statuts en ce qui concerne la conjoncture (45/100), le management (46/100), la reconnaissance (47/100), l'autonomie (51/100), les relations de travail (53/100), les exigences émotionnelles (54/100) et l'environnement de travail (58/100). Certains sous-facteurs doivent se voir porter une attention particulière : le management humain (54/100) et opérationnel (52/100), les tensions verbales ou physiques (51/100), les outils de travail (54/100).
- **Il y a une situation plus défavorable pour les titulaires** (53/100) que pour les **CDI de droit privé** (58/100) ou les **CDD** (65/100).
- Les répondants **en détachement**, bien qu'ayant un taux de participation faible, sont dans une situation plus défavorable (51/100), avec des thématiques préoccupantes en ce qui concerne le management (46/100), la reconnaissance (44/100), les relations de travail (51/100), les exigences émotionnelles (51/100), l'autonomie (51/100) et les exigences du travail (53/100). Le sous-facteur d'accompagnement en matière de gestion des ressources humaine est particulièrement dégradé (30/100), et le score de tensions verbales et physiques (49/100) apparaît également comme préoccupant.

Questionnaire - Synthèse de la cartographie (3/3)



Technologia



L'humain au cœur des décisions

- Nous observons, globalement, des scores plus dégradés pour les Directions Régionales (entre 49 et 53/100) que pour les Directions Générales (entre 52 et 61/100).
- Deux Directions Générales présentent une situation notablement plus dégradée, la **DGMP** (52/100) et la **DGSI** (53/100). Les autres Directions Générales ont des scores compris entre 56/100 (pour la SG) et 61/100 (pour la SGACPR).
- Trois Directions Régionales présentent une situation notablement dégradée, la **Normandie** (49/100), le **Grand Est** (50/100) et le **Centre-Val de Loire** (51/100). Toutefois, l'ensemble des autres Directions Régionales présentent également une situation dégradée (avec des scores de 52 ou 53/100).
- Les fonctions, du fait de leur grand nombre, ne vont pas être étudiées individuellement. Nous pointons toutefois qu'une attention doit être portée sur les **conducteurs** (43/100) (NB: participation faible), les **correspondants informatiques** (43/100) et les **opérateurs en traitement de valeurs** (43/100) dont la situation est particulièrement préoccupante.
- D'autres fonctions ont une situation sur laquelle nous vous invitons à porter une attention : les **agents de sécurité incendie** (46/100), les **agents de sûreté** (48/100) (NB: participation faible), les **techniciens exploitation / réseaux / télécom** (48/100), les **analystes maîtrise risques / contrôle permanent** (48/100), les **analystes en information économique et financière** (49/100) et les **gestionnaires de dossiers de surendettement** (49/100).
- Nous portons également votre attention sur le fait que certaines fonctions n'ont pas été proposées du fait de leur nombre très important. Plus de 14% des répondants s'identifient comme faisant partie d'« Autres fonctions » que celles proposées dans le questionnaire.
- Les cartographies détaillées par fonction, par âge et par ancienneté sont présents dans l'annexe sur les résultats quantitatifs.



Cartographie Par âge

L'humain au cœur des décisions

		Conjoncture	Exigence du travail	Exigences émotionnelles	Autonomie	Management	Reconnaissance	Relations de travail	Valeurs	Vision de l'avenir	Environnement de travail	Facteurs Pro.
Ensemble des répondants	6063	55 Connaissance de l'env éco Environnement éco Image	57 Quantité de travail Rythme de travail Complexité du travail Moyens matériels du travail Equilibre vie pro / vie privée	57 Rel aux inter/ non collègues Contact avec la souffrance Pouvoir exprimer ses émotions Peurs ou inquiétudes	58 Autonomie dans la tâche Prévisibilité des tâches Utilisation des compétences Développement des compétences Contribution aux décisions	52 Management humain Management opérationnel Confiance envers le management Confiance envers la DG Système de management	50 Reco symbolique des collègues Reco symbolique de la hiérarchie Reconnaissance financière Accompagnement GRH Communication institutionnelle	58 Collab et soutien-entourage pro Tensions verbales ou physiques Circulation des informations utiles Action des rep. du personnel	58 Conflicts éthiques Moyens faire un travail de qualité Intérêt du travail Sens de l'activité réalisée Fierté d'appartenance Reco utilité du travail en externe	36 Conf face aux évol de l'emploi Conf face aux évol du métier Conf face à un év chgmt de métier	63 Lieu de travail Accessibilité Espaces de travail Poste de travail Outils de travail	54
Moins de 35 ans	924	61 64 49 56	64 55 55 80 55 59	58 78 51 50 50	61 59 50 69 62 52	58 64 60 62 37 38	53 69 58 35 37 53	62 69 61 50 51	64 46 48 67 66 64 56	44 33 36 40	65 67 64 61 63 59	59
Entre 35 et 44 ans	1490	56 62 51 56	55 53 54 53 52 59	56 75 49 51 49	57 59 48 68 62 50	52 65 59 62 36 36	49 69 57 32 35 52	58 69 61 49 52	58 47 47 68 67 66 55	36 31 36 42	62 67 65 60 62 57	54
Entre 45 et 54 ans	4816	55 60 48 56	55 52 53 58 55 56	57 78 52 49 47	58 59 48 69 61 54	51 63 59 60 36 37	50 68 55 36 36 54	57 69 59 49 50	57 45 45 68 65 64 56	36 33 35 39	63 67 64 62 62 59	54
55 ans ou plus	1456	52 57 45 53	56 54 54 59 56 56	57 76 54 48 49	58 58 50 69 60 52	50 62 59 60 34 37	50 67 54 38 38 52	56 67 59 51 48	55 42 48 64 64 59 54	33 32 33 34	62 64 63 62 62 60	53



Cartographie Par ancienneté

L'humain au cœur des décisions

		Conjoncture	Exigence du travail	Exigences émotionnelles	Autonomie	Management	Reconnaissance	Relations de travail	Valeurs	Vision de l'avenir	Environnement de travail	Facteurs Pro.
		Connaissance de l'env éco Environnement éco Image	Quantité de travail Rythme de travail Complexité du travail Moyens matériels du travail Equilibre vie pro / vie privée	Rel aux interl non collègues Contact avec la souffrance Pouvoir exprimer ses émotions Peurs ou inquiétudes	Autonomie dans la tâche Prévisibilité des tâches Utilisation des compétences Développement des compétences Contribution aux décisions	Management humain Management opérationnel Confiance envers le management Confiance envers la DG Système de management	Reco symbolique des collègues Reco symbolique de la hiérarchie Reconnaissance financière Accompagnement GRH Communication institutionnelle	Collab et soutien entourage pro Tensions verbales ou physiques Circulation des informations utiles Action des rep. du personnel	Conflits éthiques Moyens faire un travail de qualité Intérêt du travail Sens de l'activité réalisée Fierté d'appartenance	Reco utilité du travail en externe Conf face aux évol de l'emploi Conf face aux évol du métier Conf face à un év chgmt de métier	Lieu de travail Accessibilité Espaces de travail Poste de travail Outils de travail	
Ensemble des répondants	6063	55 61 49 56	57 55 55 60 55 59	57 76 51 50 50	58 59 50 69 62 52	52 64 60 62 37 38	50 69 56 35 37 53	58 69 61 50 51	58 46 48 67 66 64 56	36 33 36 40	63 67 64 61 63 59	54
Moins de 3 ans	785	63 64 59 66	67 65 67 69 62 71	62 76 51 59 60	62 63 56 69 68 52	63 73 68 71 54 50	58 74 66 42 48 60	65 76 69 56 59	69 62 61 72 72 78 66	51 46 51 55	68 73 70 64 68 64	63
Entre 3 et 10 ans	1183	57 62 53 57	57 55 56 62 54 60	56 74 49 52 51	58 60 49 68 62 53	53 65 59 63 40 38	49 70 57 29 34 52	58 70 61 50 52	60 49 49 69 67 66 57	39 33 40 45	64 69 67 61 64 58	55
Entre 11 et 20 ans	1275	55 62 49 55	53 52 52 57 50 56	55 75 49 49 46	57 58 47 68 61 51	49 62 58 59 33 34	47 68 54 31 33 50	56 68 59 48 48	56 43 45 66 64 62 54	34 29 33 38	60 64 63 58 59 55	52
21 ans ou plus	2432	52 58 45 53	55 52 53 58 55 56	56 77 53 48 47	58 59 49 70 61 53	50 62 58 59 33 36	50 68 54 37 36 53	56 68 59 50 49	55 42 45 66 64 60 54	32 30 31 34	62 65 62 62 62 60	53



Cartographie

Par statut et type de contrat

L'humain au cœur des décisions

		Conjoncture	Exigence du travail	Exigences émotionnelles	Autonomie	Management	Reconnaissance	Relations de travail	Valeurs	Vision de l'avenir	Environnement de travail	Facteurs Pro.
		Connaissance de l'env éco Environnement éco Image	Quantité de travail Rythme de travail Complexité du travail Moyens matériels du travail Equilibre vie pro / vie privée	Rel aux interf non collègues Contact avec la souffrance Pouvoir exprimer ses émotions Peurs ou inquiétudes	Autonomie dans la tâche Prévisibilité des tâches Utilisation des compétences Développement des compétences Contribution aux décisions	Management humain Management opérationnel Confiance envers le management Confiance envers la DG Système de management	Reco symbolique des collègues Reco symbolique de la hiérarchie Reconnaissance financière Accompagnement GRH Communication institutionnelle	Collab et soutien entourage pro Tensions verbales ou physiques Circulation des informations utiles Action des rep. du personnel	Conflits éthiques Moyens faire un travail de qualité Intérêt du travail Sens de l'activité réalisée Fierté d'appartenance Reco utilité du travail en externe	Conf face aux évol de l'emploi Conf face aux évol du métier Conf face à un év chgmt de métier	Lieu de travail Accessibilité Espaces de travail Poste de travail Outils de travail	
Ensemble des répondants	6063	55 61 49 56	57 55 55 60 55 59	57 76 51 50 50	58 59 50 69 62 52	52 64 60 62 37 38	50 69 56 35 37 53	58 69 61 50 51	58 46 48 67 66 64 56	36 33 36 40	63 67 64 61 63 59	54
Cadre avec fct de management	1325	63 69 56 64	55 52 52 61 57 54	61 81 57 53 53	66 67 47 74 70 71	57 69 64 68 46 39	55 73 63 39 37 60	60 73 63 58 48	65 53 49 76 74 71 66	47 42 46 52	68 73 71 65 69 63	60
Cadre sans fct de management	1137	61 67 55 60	60 58 60 63 56 63	57 75 47 53 53	59 62 49 68 64 53	55 67 61 64 43 41	50 70 57 35 34 56	61 70 66 50 57	61 51 53 70 66 67 59	44 38 47 48	64 69 69 61 62 57	57
ETAM	2879	51 56 45 52	56 53 55 58 53 60	55 75 50 48 47	55 56 51 67 58 45	49 62 58 59 31 36	48 67 54 32 38 49	56 68 58 48 49	54 42 46 63 63 60 52	29 27 28 32	61 64 61 60 60 59	51
Ouvrier	305	45 47 43 47	57 60 57 63 54 54	54 69 50 48 47	51 48 48 66 52 41	46 54 52 51 34 39	47 66 50 36 39 46	53 63 51 42 55	55 43 50 61 63 64 49	31 27 30 36	58 60 57 58 58 54	50
CDI de droit privé	1403	59 62 55 61	60 58 59 63 57 62	59 76 52 55 54	61 63 49 71 66 58	58 68 63 66 48 43	52 72 61 35 39 56	60 71 64 52 53	63 54 53 73 70 70 62	45 41 47 49	66 71 70 63 67 61	58
Titulaire	4156	54 60 47 54	55 52 53 59 54 57	56 76 50 48 48	57 58 49 68 61 50	50 63 59 60 33 36	49 68 55 34 35 52	57 68 59 49 50	56 43 46 65 64 61 54	33 29 32 37	61 65 62 60 61 58	53
CDD (dont stagiaires/apprentis)	122	62 62 58 66	74 75 76 76 67 76	65 77 56 62 63	64 66 61 74 68 50	67 75 72 73 56 59	62 75 68 53 57 60	67 75 74 60 57	71 64 66 74 75 78 68	49 44 52 50	70 76 72 68 68 64	65



Cartographie

Par détachement et Direction Générale/Régionale (1/4)

		Conjoncture	Exigence du travail	Exigences émotionnelles	Autonomie	Management	Reconnaissance	Relations de travail	Valeurs	Vision de l'avenir	Environnement de travail	Facteurs Pro.
Ensemble des répondants	6063	55	57	57	58	52	50	58	58	36	63	54
		61 49 56	55 55 60 55 59	76 51 50 50	59 50 69 62 52	64 60 62 37 38	69 56 35 37 53	69 61 50 51	46 48 67 66 64 58	33 36 40	67 64 61 63 59	
En détachement	68	56	53	51	53	46	44	51	56	37	63	51
		64 52 52	56 53 57 50 49	73 47 42 42	53 47 64 56 45	50 52 55 36 35	60 48 35 30 47	64 49 41 52	42 48 68 63 61 57	27 41 41	65 67 66 62 57	
SG	475	55	58	58	59	54	52	57	59	39	67	56
		59 49 57	56 57 61 57 60	75 50 54 54	62 48 69 63 55	68 62 65 39 38	71 57 38 38 55	72 62 51 44	47 51 69 66 67 55	37 39 42	74 66 68 68 61	
DGSi	502	54	55	56	57	51	48	55	55	36	64	53
		58 48 55	53 54 58 51 58	74 49 50 49	61 43 67 63 53	65 59 62 35 32	69 56 30 34 54	68 58 44 50	46 43 64 61 64 52	31 36 41	69 69 60 62 57	
CG	184	61	57	56	61	52	51	61	63	46	59	57
		71 52 60	55 55 63 53 57	76 48 48 53	62 50 71 66 55	59 59 60 41 42	73 53 38 32 58	70 66 56 54	52 53 75 70 67 61	40 48 52	63 63 59 58 53	
DGSER	286	56	60	60	61	55	53	60	61	41	65	57
		61 50 58	58 59 64 56 64	79 53 54 53	61 50 69 67 57	68 61 63 41 40	72 60 38 38 57	73 64 53 51	49 50 70 70 68 58	38 40 45	69 68 59 66 61	
DGSO	458	60	59	58	60	55	52	60	60	42	64	57
		67 55 59	57 58 63 53 62	75 48 54 55	60 49 69 66 56	68 63 64 40 40	72 60 35 36 54	72 64 53 50	49 50 68 66 66 58	35 44 47	70 72 61 64 54	
DGRH	217	53	61	59	62	55	54	59	58	41	68	57
		58 47 55	58 59 64 58 64	79 55 53 51	64 51 73 68 56	67 62 65 38 42	71 59 41 43 58	71 61 51 51	44 52 73 69 64 48	37 41 44	75 69 65 69 62	



Cartographie

Par Direction Générale/Régionale (2/4)

L'humain au cœur des décisions

		Conjoncture			Exigence du travail			Exigences émotionnelles			Autonomie			Management			Reconnaissance			Relations de travail			Valeurs			Vision de l'avenir			Environnement de travail			Facteurs Pro.																									
		Connaissance de l'env éco	Environnement éco	Image	Quantité de travail	Rythme de travail	Complexité du travail	Moyens matériels du travail	Equilibre vie pro / vie privée	Rel aux interf non collègues	Contact avec la souffrance	Pouvoir exprimer ses émotions	Peurs ou inquiétudes	Autonomie dans la tâche	Prévisibilité des tâches	Utilisation des compétences	Développement des compétences	Contribution aux décisions	Management humain	Management opérationnel	Confiance envers le management	Confiance envers la DG	Système de management	Reco symbolique des collègues	Reco symbolique de la hiérarchie	Reconnaissance financière	Accompagnement GRH	Communication institutionnelle	Collab et soutien entourage pro	Tensions verbales ou physiques	Circulation des informations utiles		Action des rep. du personnel	Conflits éthiques	Moyens faire un travail de qualité	Intérêt du travail	Sens de l'activité réalisée	Fierté d'appartenance	Reco utilité du travail en externe	Conf face aux évol de l'emploi	Conf face aux évol du métier	Conf face à un év chgmt de métier	Lieu de travail	Accessibilité	Espaces de travail	Poste de travail	Outils de travail										
Ensemble des répondants	6063	55	57	57	58	52	50	58	58	36	63	54	61	49	56	55	55	60	55	59	76	51	50	50	59	50	69	62	52	64	60	62	37	38	69	56	35	37	53	69	61	50	51	46	48	67	66	64	56	33	36	40	67	64	61	63	59
DGMP	484	51	57	55	55	50	48	53	57	35	60	52	55	47	51	56	55	61	55	55	71	51	50	47	57	46	68	54	51	60	55	57	38	39	68	52	36	38	49	66	52	44	50	44	49	67	66	66	53	32	35	39	62	55	59	63	59
DGSEI	239	62	60	58	61	55	51	61	59	41	63	57	70	57	59	59	60	65	52	66	76	50	53	53	65	51	71	62	58	68	62	64	39	40	72	59	35	38	52	71	68	51	55	46	52	70	66	63	60	35	43	46	67	69	59	67	52
SGACPR	542	62	62	59	63	61	54	66	64	50	66	61	68	56	63	59	60	63	60	65	74	50	56	56	66	51	71	69	58	72	66	70	49	47	72	64	36	40	56	74	73	57	59	57	56	73	69	70	60	44	52	55	73	72	63	62	60
Corse	24	53	54	59	58	51	47	48	54	32	63	52	58	46	55	53	53	54	54	56	63	57	47	50	55	54	69	64	47	63	61	58	40	33	53	49	46	35	53	58	46	46	42	46	39	59	60	63	57	35	28	33	67	64	67	58	60
Nouvelle-Aquitaine	201	52	57	55	59	52	48	56	56	30	63	53	57	45	53	55	55	60	58	55	77	51	45	47	58	52	72	61	51	64	62	59	35	40	63	55	37	37	51	65	59	54	47	44	49	62	64	59	57	29	29	32	65	59	64	65	63
Bourgogne-Franche-Comté	105	50	56	57	57	53	47	59	56	26	61	52	55	41	55	52	52	59	59	61	79	54	51	44	55	53	70	63	44	69	68	65	26	35	66	55	32	33	48	69	61	52	55	42	48	66	65	56	57	23	27	28	59	65	57	57	65
Hauts-de-France	203	53	56	55	55	50	51	53	58	30	54	52	56	49	55	53	53	60	57	59	75	53	45	45	55	51	70	57	43	61	58	58	35	38	69	54	37	42	53	67	58	44	44	49	48	63	65	63	58	29	30	32	57	46	52	56	58

Cartographie

Par Direction Générale/Régionale (3/4)



L'humain au cœur des décisions

		Conjoncture	Exigence du travail	Exigences émotionnelles	Autonomie	Management	Reconnaissance	Relations de travail	Valeurs	Vision de l'avenir	Environnement de travail	Facteurs Pro.
		Connaissance de l'env éco Environnement éco Image	Quantité de travail Rythme de travail Complexité du travail Moyens matériels du travail Equilibre vie pro / vie privée	Rel aux interl non collègues Contact avec la souffrance Pouvoir exprimer ses émotions Peurs ou inquiétudes	Autonomie dans la tâche Prévisibilité des tâches Utilisation des compétences Développement des compétences Contribution aux décisions	Management humain Management opérationnel Confiance envers le management Confiance envers la DG Système de management	Reco symbolique des collègues Reco symbolique de la hiérarchie Reconnaissance financière Accompagnement GRH Communication institutionnelle	Collab et soutien entourage pro Tensions verbales ou physiques Circulation des informations utiles Action des rep. du personnel Conflits éthiques	Moyens faire un travail de qualité Intérêt du travail Sens de l'activité réalisée Fierté d'appartenance Reco utilité du travail en externe	Conf face aux évol de l'emploi Conf face aux évol du métier Conf face à un év chgmt de métier	Lieu de travail Accessibilité Espaces de travail Poste de travail Outils de travail	
Ensemble des répondants	6063	55 61 49 56	57 55 55 60 55 59	57 76 51 50 50	58 59 50 69 62 52	52 64 60 62 37 38	50 69 56 35 37 53	58 69 61 50 51	58 46 48 67 66 64 56	36 33 36 40	63 67 64 61 63 59	54
Auvergne-Rhône-Alpes	301	56 60 50 57	56 51 53 59 55 61	56 78 50 47 49	58 58 55 68 60 48	51 63 59 61 35 37	50 70 55 35 36 53	58 70 62 52 50	57 48 48 64 65 63 56	32 30 31 35	60 60 57 62 59 61	53
Provence-Alpes-Côte-d'Azur	200	53 58 46 54	54 50 52 58 55 54	57 77 53 48 50	57 57 54 68 58 48	50 60 61 60 33 39	50 64 55 37 41 52	55 68 52 52 47	57 44 46 65 67 62 58	32 30 31 36	62 64 63 64 59 62	53
Pays de la Loire	129	56 61 52 55	59 54 58 62 58 62	56 79 55 47 44	56 54 53 70 61 43	48 61 55 55 34 33	48 69 53 34 35 49	58 72 59 52 47	58 46 51 63 64 61 61	33 30 30 37	63 66 67 59 60 62	53
Centre-Val de Loire	97	53 61 46 52	54 53 51 60 53 54	56 78 51 48 47	57 54 47 71 64 49	48 60 58 59 29 37	46 66 50 29 30 53	55 66 54 49 51	54 43 47 63 65 58 49	29 27 28 31	59 58 66 53 57 61	51
Bretagne	106	54 58 49 54	53 48 52 57 55 55	54 77 52 45 40	56 55 52 68 59 47	49 63 58 57 32 33	50 68 56 32 42 53	57 69 58 49 52	54 43 43 65 64 55 55	25 22 25 27	67 73 70 64 65 62	52
Normandie	113	50 59 41 48	50 47 48 52 51 52	52 75 48 44 42	55 50 50 67 58 48	46 58 55 59 24 32	48 67 57 34 36 47	53 64 54 45 49	52 36 43 64 68 53 52	22 22 20 24	57 60 57 54 58 57	49

Cartographie

Par Direction Générale/Régionale (4/4)



L'humain au cœur des décisions

		Conjoncture	Exigence du travail	Exigences émotionnelles	Autonomie	Management	Reconnaissance	Relations de travail	Valeurs	Vision de l'avenir	Environnement de travail	Facteurs Pro.
		Connaissance de l'env éco Environnement éco Image	Quantité de travail Rythme de travail Complexité du travail Moyens matériels du travail Equilibre vie pro / vie privée	Rel aux interl non collègues Contact avec la souffrance Pouvoir exprimer ses émotions Peurs ou inquiétudes	Autonomie dans la tâche Prévisibilité des tâches Utilisation des compétences Développement des compétences Contribution aux décisions	Management humain Management opérationnel Confiance envers le management Confiance envers la DG Système de management	Reco symbolique des collègues Reco symbolique de la hiérarchie Reconnaissance financière Accompagnement GRH Communication institutionnelle	Collab et soutien entourage pro Tensions verbales ou physiques Circulation des informations utiles Action des rep. du personnel	Conflits éthiques Moyens faire un travail de qualité Intérêt du travail Sens de l'activité réalisée Fierté d'appartenance Reco utilité du travail en externe	Conf face aux évol de l'emploi Conf face aux évol du métier Conf face à un év chgmt de métier	Lieu de travail Accessibilité Espaces de travail Poste de travail Outils de travail	
Ensemble des répondants	6063	55	57	57	58	52	50	58	58	36	63	54
		61 49 56	56 55 60 55 59	76 51 50 50	59 50 69 62 52	64 60 62 37 38	69 56 35 37 53	69 61 50 51	46 48 67 66 64 56	33 36 40	67 64 61 63 59	
Grand Est	200	51	50	56	56	48	49	51	53	28	58	50
		56 44 53	48 48 53 50 51	78 52 49 47	57 51 68 57 47	60 55 58 32 36	64 55 34 43 50	64 50 47 43	40 40 64 63 58 56	26 27 31	58 62 55 58 56	
Occitanie	197	51	52	57	57	48	47	59	55	28	66	52
		58 42 53	48 49 54 55 52	80 54 47 46	57 47 69 61 50	62 57 57 29 32	68 54 34 29 49	69 62 51 55	40 41 65 63 60 59	27 26 30	71 61 68 65 64	
Île-de-France	268	55	53	55	55	47	46	59	58	30	62	52
		60 49 55	48 50 57 50 57	75 52 48 43	55 51 66 58 46	60 56 56 31 33	70 52 28 32 50	70 56 49 59	44 42 67 69 65 60	26 26 37	65 59 60 65 60	
Personnel divers	66	56	58	56	60	50	48	55	61	39	69	55
		62 50 56	59 58 59 57 55	79 51 47 46	58 51 70 66 58	56 56 61 39 38	68 51 34 35 50	69 52 46 51	41 52 74 69 68 59	31 43 43	73 70 70 67 64	



blast
blast

2- Graphique de vision globale



Questionnaire - Synthèse de la vision globale

- **39% des répondants déclarent que leur situation professionnelle** est globalement plutôt insatisfaisante ou très insatisfaisante, 61% une situation plutôt satisfaisante ou très satisfaisante ;
- **24% des répondants déclarent un niveau d'engagement plutôt faible ou très faible, et 76% un engagement plutôt fort ou très fort ;**
- **57% des répondants déclarent s'être senti toujours ou souvent très fatigués par leur travail au cours des 12 derniers mois, 44% des répondants déclarent s'être senti toujours ou souvent très stressés par leur travail au cours des 12 derniers mois ;**
- Le graphique de vision globale permet notamment de distinguer trois profils-types de répondants : ceux en **situation favorable** avec de bonnes conditions de travail et des risques psycho-sociaux faibles (satisfaction forte + facteurs pro avec un score élevé + stress et fatigue faibles), ceux en situation de **surengagement** (engagement fort + stress et fatigue forts), et ceux en situation de **démobilisation** (engagement faible + satisfaction faible). Il est à noter que la démobilisation peut être une stratégie de protection des salariés pour éviter des situations d'épuisement professionnel. La situation la plus critique est donc lorsqu'une situation d'engagement faible s'accompagne de forts niveaux de stress et de fatigue.



Questionnaire Synthèse de la vision globale

- Seuls les **CDD** et **apprentis** sont dans une situation favorable.
- Les **ETAM** et les **ouvriers** sont en situation de démobilisation.
- Les situations de **surengagement** concernent les agents de maîtrise DGFB, les chargés de mission / conseillers techniques, les CRE, les directeurs de projet/produit, les responsables d'équipe information économique et financière, les responsables d'équipe syst/sces bancaires/infrastramarché et les responsables d'équipe traitement de valeurs.
- Les situations les plus préoccupantes, concernent les fonctions de **conducteurs (NB: participation faible)**, de **correspondants informatiques** et d'**opérateurs en traitement de valeur**, tous en situation de **démobilisation aggravée** (engagement faible, satisfaction faible, forts niveaux de stress et de fatigue).
- Les autres situations de **démobilisation** concernent les agents de sécurité, les agents de sûreté (NB: participation faible), les analyse en information économique et financière, les assistants administratifs, les assistants de projet, les chargés de relations avec les publics, les chargés de services généraux (NB: participation faible), les gestionnaires systèmes et sces bancaires/infrastructure de marché, les assistants contrôleurs, les techniciens exploitation / réseaux / télécoms, les chargés d'études statistiques/data analyst, les assistants économistes statisticiens, les gestionnaires de dossiers de surendettement, et enfin les analystes et spécialistes maîtrise risques / contrôles permanent.

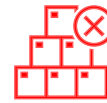
Questionnaire Guide de lecture de la vision globale

- Les 3 courbes des **facteurs professionnels** et **satisfaction** traduisent des informations positives. On cherchera à maximiser ces scores : **plus le score est haut, mieux c'est**.
- La courbe d'**engagement** traduit une information « **à double tranchant** », généralement positive, mais qui peut se révéler source d'épuisement professionnel en cas de satisfaction faible.
- Les courbes de **stress / fatigue** traduisent une information qu'on cherchera à minimiser : **plus le score est bas, mieux c'est**.
- Chacun de ces scores (Facteurs Professionnels, satisfaction, engagement, stress et fatigue) n'est pas à analyser de façon isolée, il faut examiner l'équilibre entre les différents éléments.



Satisfaction forte
Fatigue / stress faibles

↓
Bonne qualité de vie
et conditions de travail



Engagement fort
Satisfaction faible
Fatigue / stress forts

↓
Surexposition au risque
d'épuisement professionnel



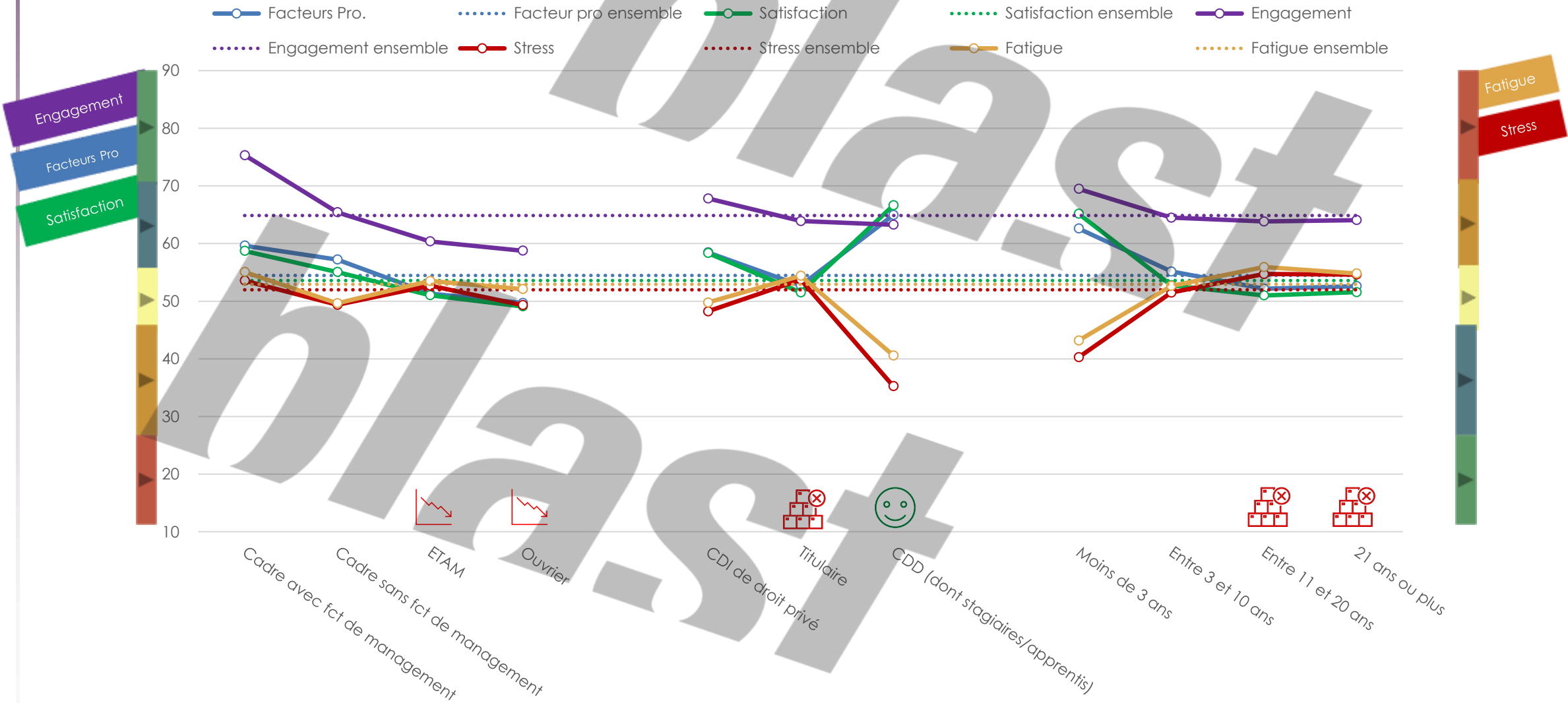
Engagement faible
Satisfaction faible

↓
Démobilisation,
désinvestissement

Niveaux des facteurs professionnels, satisfaction, engagement, fatigue et stress Par statut, type de contrat et ancienneté



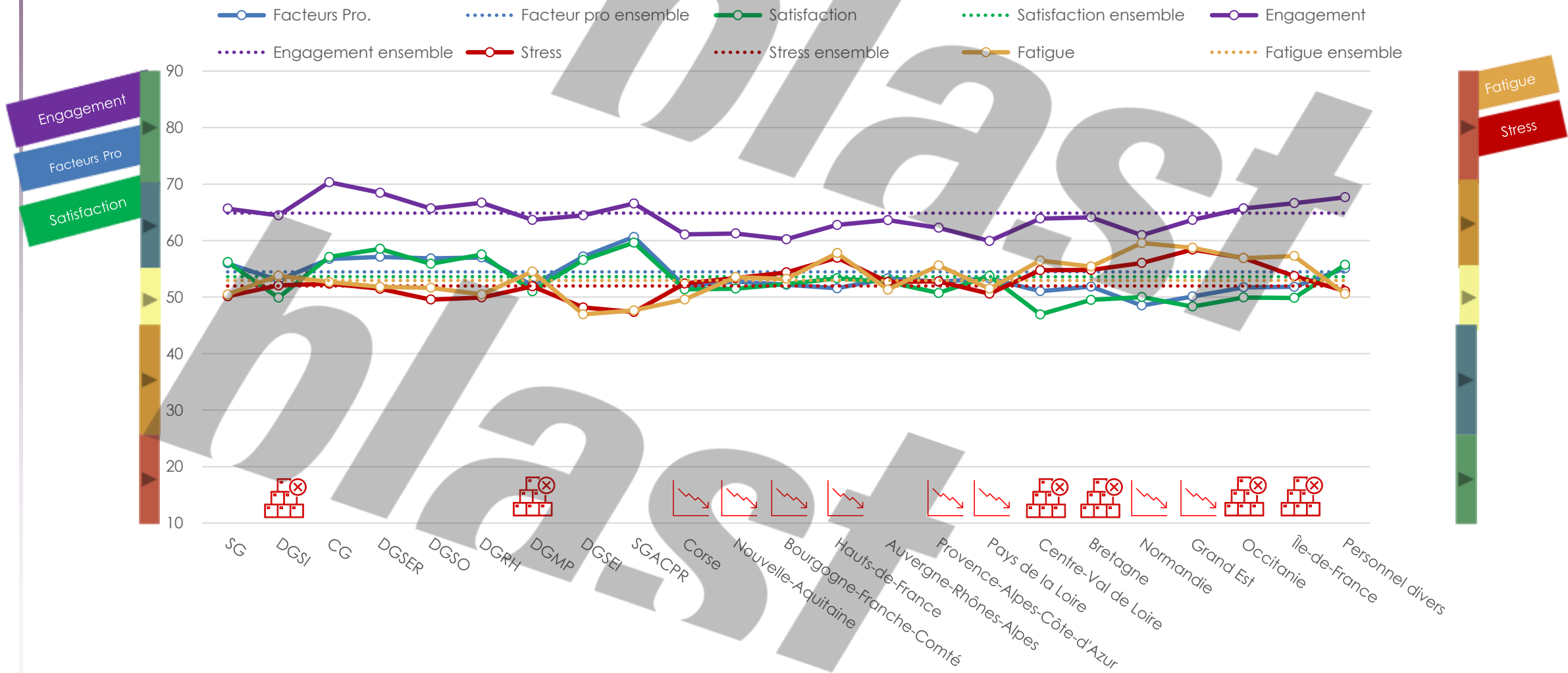
L'humain au cœur des décisions



Niveaux des facteurs professionnels, satisfaction, engagement, fatigue et stress Par Direction Générale/Régionale



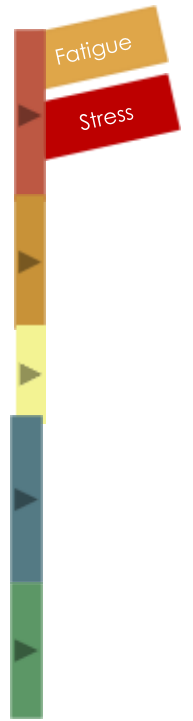
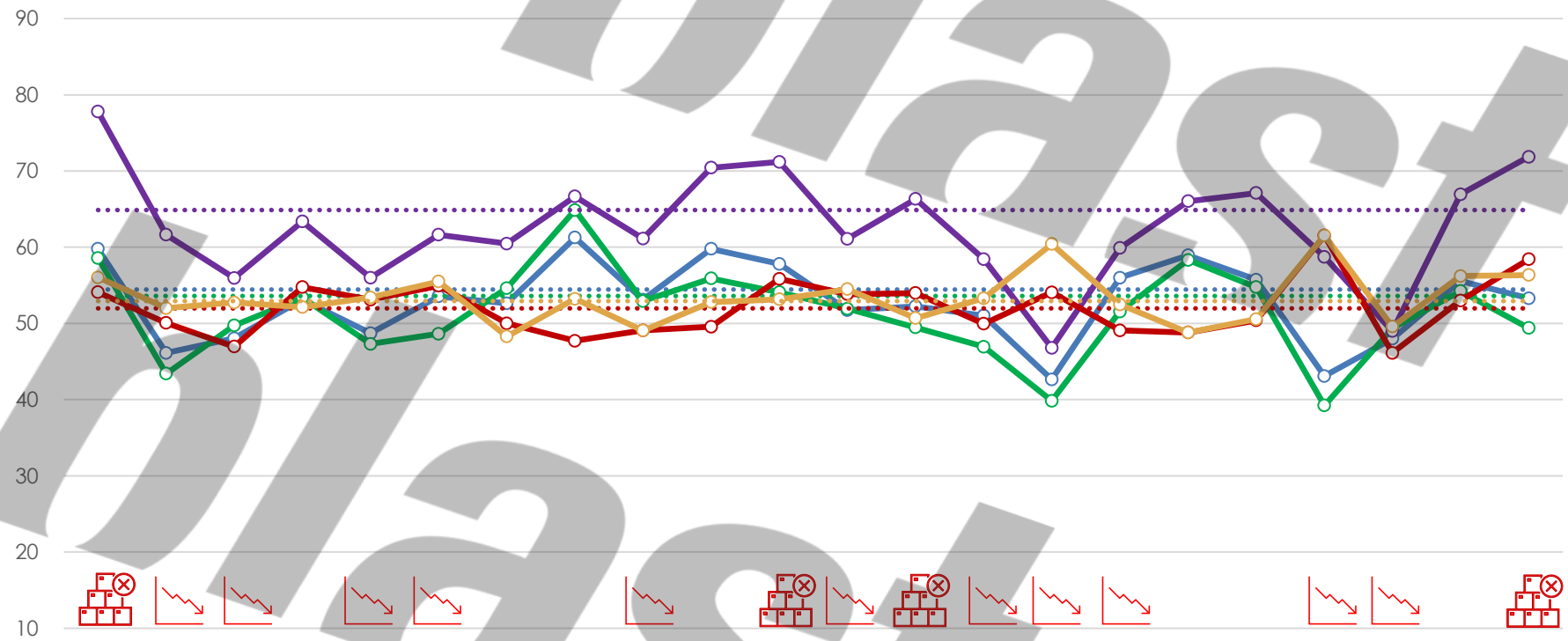
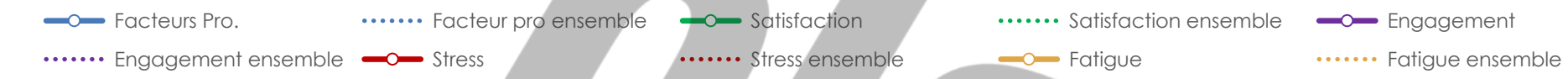
L'humain au cœur des décisions





Niveaux des facteurs professionnels, satisfaction, engagement, fatigue et stress Par Fonction (1/2)

L'humain au cœur des décisions

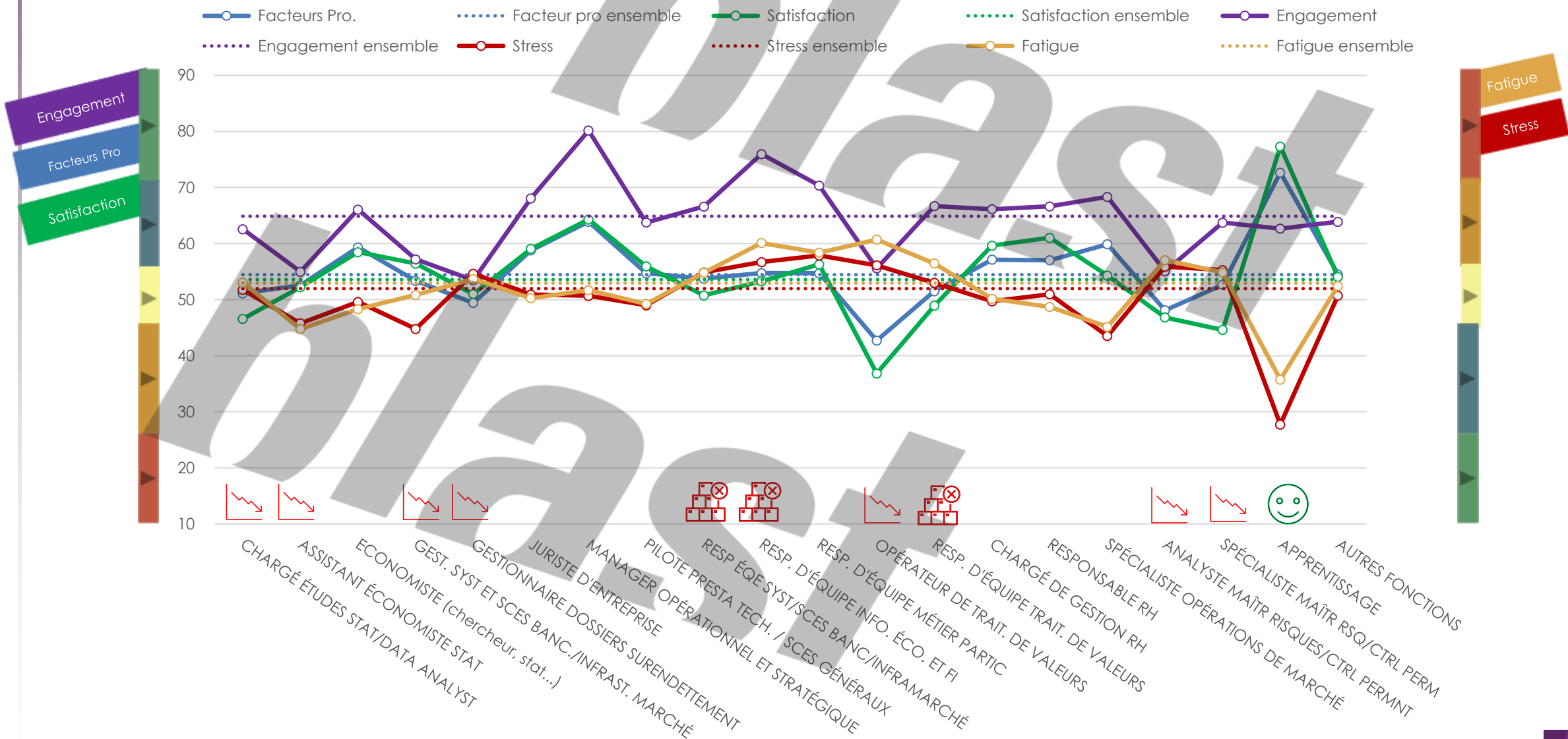


- AGENT DE MAÎTRISE DGF
- AGENT DE SÛRETÉ
- AGENT DE SÛRETÉ INCENDIE
- ANALYSTE GROUPES
- ANALYSTE INFO. ÉCO FI
- ASSISTANT ADMINISTRATIF
- ASSISTANT COMPTA/BUDGET/CTRL GESTION
- ASSISTANT DE DIRECTION
- ASSISTANT PROJET
- CHARGÉ COORD/NÉGO. INTERNAT
- CHARGÉ MISSION / CONSEILLER TECHN
- CHARGÉ RELATIONS AVEC LES PUBLICS
- CHARGÉ RELATIONS ENTR (CRE)
- CONDUCTEUR
- ASSISTANT CONTRÔLEUR
- CONTRÔLEUR
- CONTRÔLEUR BANCAIRE SUR PLACE
- CORRESPONDANT INFORMATIQUE
- TECHNICIEN EXP/RÉS/TÉLÉC
- DIR DE PROJET/PRODUIT

Niveaux des facteurs professionnels, satisfaction, engagement, fatigue et stress Par Fonction (2/2)



L'humain au cœur des décisions





blast

blast

3- Approfondissement de facteurs professionnels

Questionnaire - Synthèse de l'approfondissement sur les RPS (1/3)



Technologia



L'humain au cœur des décisions

- **16% des répondants** présentent un risque **d'épuisement professionnel élevé ou très élevé**. Ces répondants sont particulièrement présents au sein de certaines fonctions : **chargés d'études statistiques/data analysts** (28%), **chargés de mission / conseillers techniques** (27%), **correspondants informatiques** (26%), **opérateurs en traitement de valeurs** (26%), et dans une moindre mesure **analystes maîtrise risques / contrôle permanent** (22%), **assistants administratifs** (22%), **chargés de services généraux** (21%) (NB: participation faible), **juristes d'entreprise** (20%) et **analystes informations économiques et financières** (20%).
- **7,4% des répondants** sont confrontés à des **violences relationnelles d'un niveau élevé ou très élevé** et **9,1% à des violences relationnelles d'un niveau moyen**. Ces violences relationnelles sont particulièrement concentrées au sein des **ouvriers** (11,2% de degré élevé ou très élevé / 11,2% de degré moyen), en **Corse** (14,3% / 14,3%), en **Normandie** (9,8% / 10,8%), en **Occitanie** (11,8% / 5,9%) et à la **DGMP** (8,5% / 12,2%). De nombreuses fonctions sont également très touchées (voir p. 74 / 75).
- 31% des répondants déclarent avoir pu ressentir une **gêne physique ou une douleur** liée à leur activité professionnelle lors des deux dernières semaines, davantage parmi les **ETAM** (35%) et les **ouvriers** (44%). Ces douleurs sont souvent situées à la nuque (62%) ou au bas du dos (58%), parfois au haut du dos (38%), à l'épaule droite (36%), à la tête (32%), au milieu du dos (32%), à l'épaule gauche (27%) ou au poignet droit (21%).
- Les éléments contraignant le plus le travail au quotidien sont la **situation de sous-effectif** (44%), les **temps insuffisants** (40%), les **informations insuffisants, flous, d'origine incertaine** (34%), la **lourdeur des protocoles/process** (34%), les **logiciels informatiques** (29%) ou encore la **reprise de tâches d'autres personnes** (24%).
- **50% des répondants déclarent que leurs conditions de travail se sont dégradées lors des 3 dernières années**, contre 8% déclarant qu'elles se sont améliorées. Les principales causes pointées de la dégradation sont le **sous-effectif** (61%) et la **charge de travail** (59%), dans une moindre mesure l'organisation du travail (38%), le mode d'encadrement (36%) ou l'ambiance (36%).

Questionnaire - Synthèse de l'approfondissement sur les RPS (2/3)



Technologia



L'humain au cœur des décisions

- **7 répondants sur 10 estiment avoir une ligne managériale claire.** Cette tendance est moins marquée parmi les ETAM (deux tiers) et surtout les ouvriers (plus d'1 répondant sur 2).
- La moitié des répondants ont un manager faisant des retours sur les points positifs et négatifs. **3 répondants sur 10 ont un manager ne faisant ni retour positif ni retour négatif.** Cela monte à près d'un répondant sur deux parmi les ouvriers.
- Moins de **deux tiers des répondants estiment avoir un manager faisant preuve d'équité dans le traitement des situations de travail comparables à la leur.** Cela baisse à plus d'un répondant sur deux parmi les ouvriers.
- Parmi les répondants déclarant encadrer d'autres personnes, **48% estiment ne pas disposer des moyens et ressources nécessaires pour accomplir leurs missions** et **41% ne pas posséder les moyens de faire appliquer et respecter leurs décisions.** En revanche, 93% estiment posséder les compétences et savoir-faire nécessaires à l'accomplissement des missions d'encadrement.
- **Plus de la moitié des répondants estiment que leur service est traité de façon équitable par rapport aux autres services –** inversement, près de la moitié estiment que leur service est traité de façon inéquitable. Ce sentiment d'iniquité est davantage présent à la **DGMP (62%), à la SG (55%), en Bourgogne-Franche-Comté (61%)** et en **Corse (58%).**
- Plus de 6 répondants sur 10 estiment que les différents services ne s'entraident pas volontiers.
- **Seulement 8% des répondants estiment ne pas pouvoir remonter des informations ou suggestions pour améliorer leur travail, mais seuls 18% estiment que leurs remontées sont prises en compte.**
- Seul un tiers des répondants déclare connaître les orientations stratégiques de l'institution et les trouver claires. Les **cadres avec fonction de management ont répondu être dans ce cas pour la moitié d'entre eux.**



Exposition au risque d'épuisement professionnel

- L'épuisement professionnel correspond à « un état d'épuisement physique, émotionnel et mental causé par une longue implication dans des situations exigeantes émotionnellement » (Pines et Aronson).
- Pour l'évaluation de l'épuisement physique, mental et émotionnel nous utilisons **l'échelle du burnout de Pines** (version courte). En voici les 10 questions traduites de l'anglais et validées (Q84 à Q93) :

1. Je me sens fatigué(e)
2. Je me sens déçu(e) par certaines personnes
3. Je me sens désespéré(e)
4. Je me sens « sous pression »
5. Je me sens physiquement faible ou malade
6. Je me sens « sans valeur » ou « en échec »
7. Je ressens des difficultés de sommeil
8. Je me sens délaissé(e)
9. Je me sens déprimé(e)
10. Je peux dire « j'en ai assez » / « ça suffit »

- Les modalités de réponse représentent une échelle de fréquence :

Risque d'épuisement
très faible

Risque
d'épuisement
faible

Risque
d'épuisement
moyen

Risque
d'épuisement
élevé

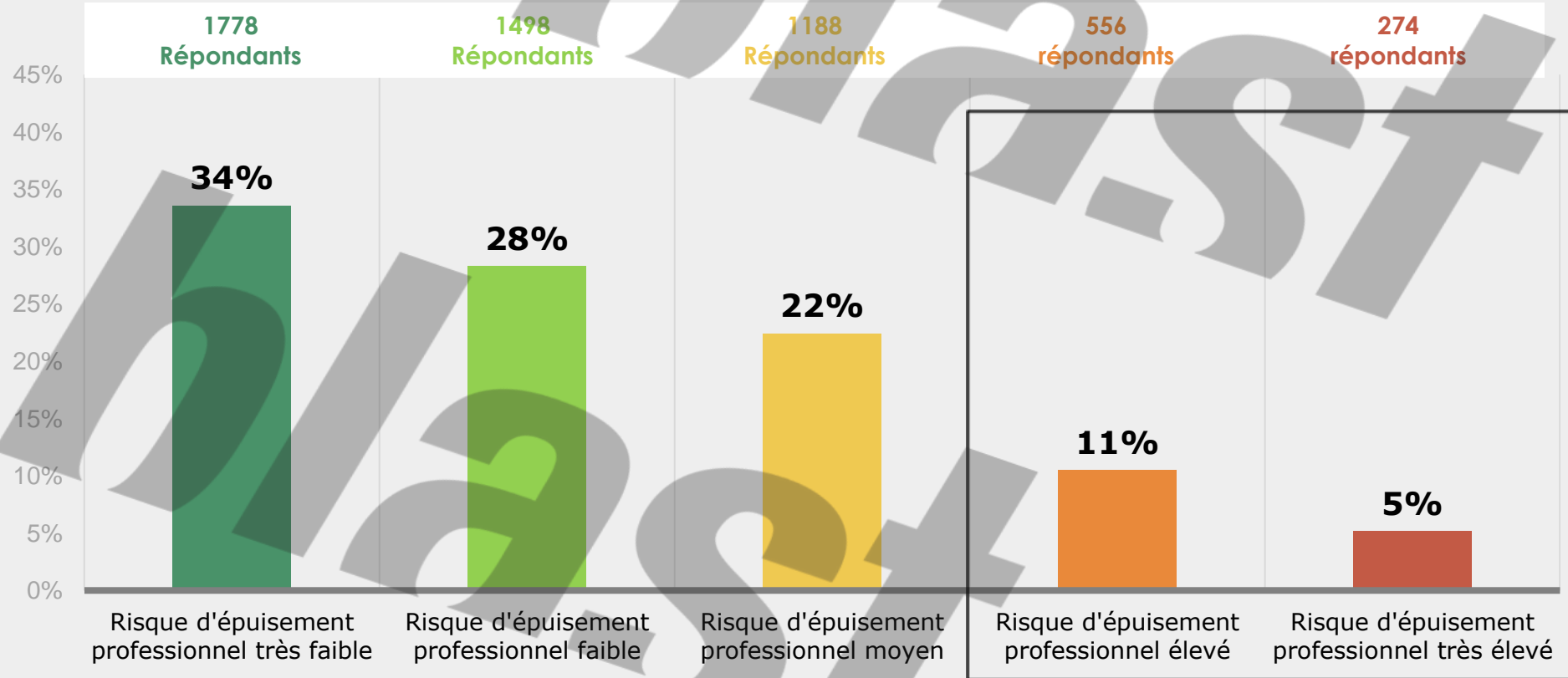
Risque d'épuisement très
élevé



Questionnaire - Exposition au risque d'épuisement professionnel

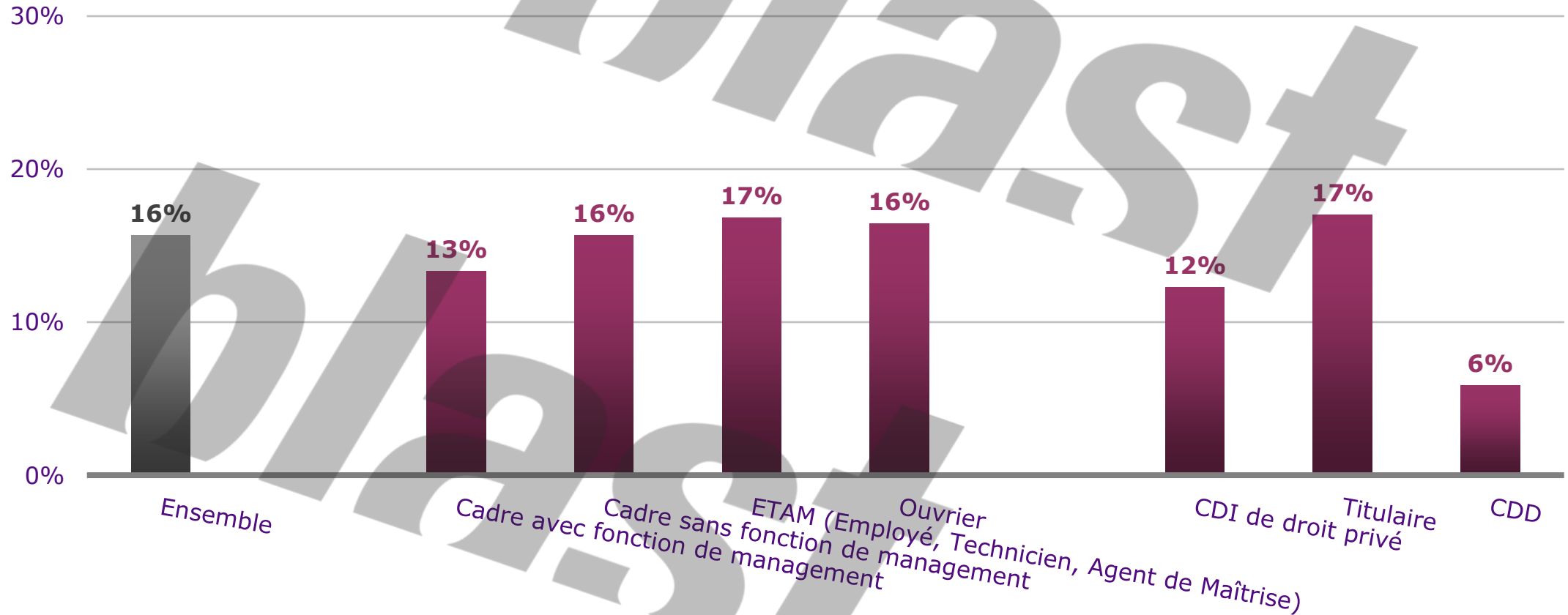


16% des répondants sont exposés à un risque élevé ou très élevé d'épuisement professionnel.



Exposition au risque d'épuisement professionnel

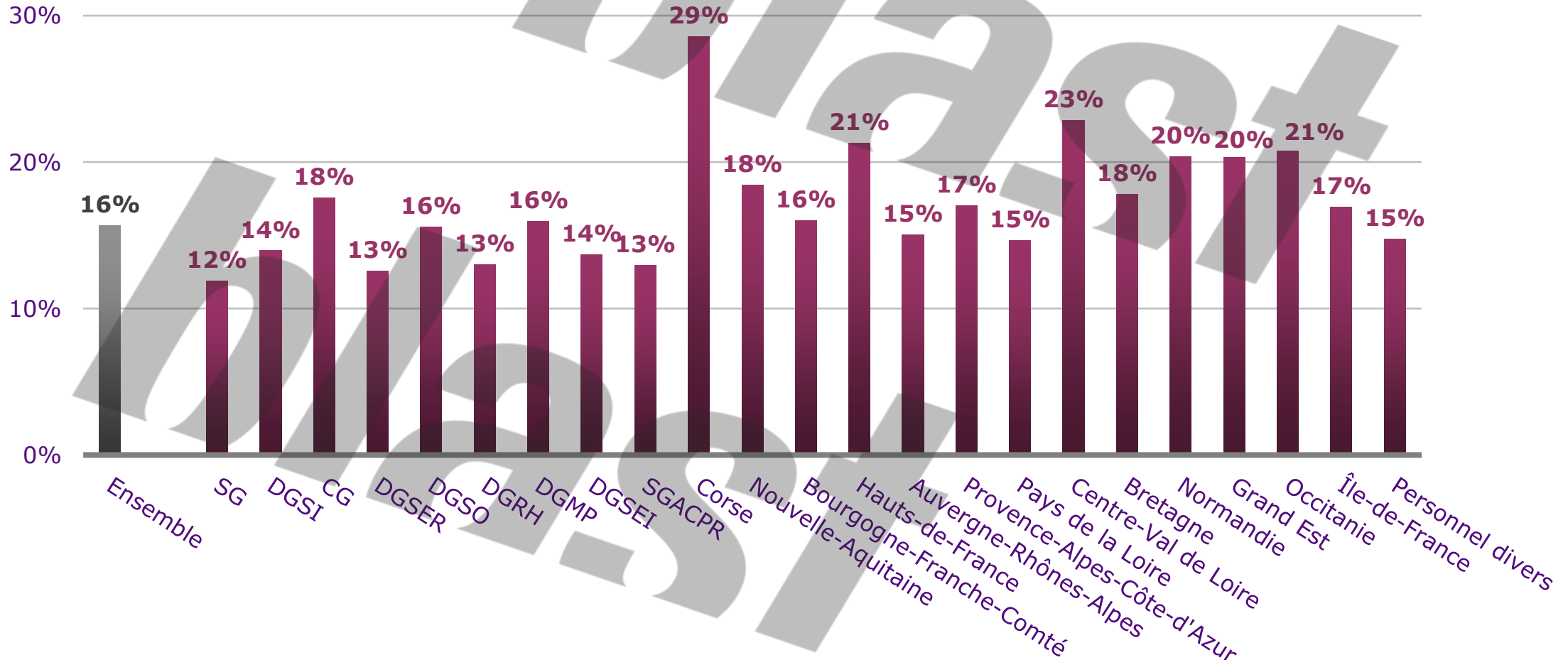
Répartition par statut et type de contrat des 16% de répondants exposés à un risque élevé ou très élevé d'épuisement professionnel.



Lecture : 17% des répondants titulaires sont exposés à un risque élevé ou très élevé d'épuisement professionnel.

Exposition au risque d'épuisement professionnel

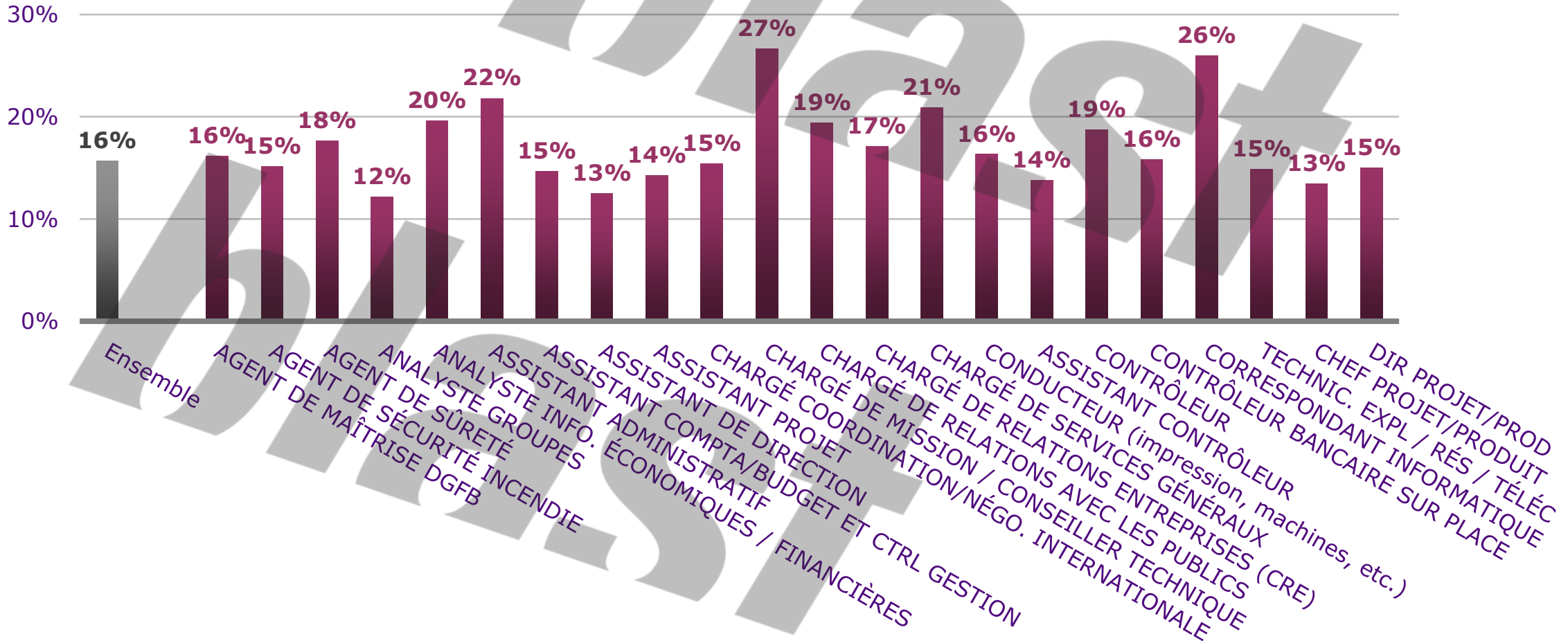
Répartition par direction générale/régionale des 16% de répondants exposés à un risque élevé ou très élevé d'épuisement professionnel.



Lecture : 23% des répondants de la direction régionale Centre-Val de Loire sont exposés à un risque élevé ou très élevé d'épuisement professionnel.

Exposition au risque d'épuisement professionnel

Répartition par fonction (1/2) et statut des 9% de répondants exposés à un risque élevé ou très élevé d'épuisement professionnel.



Lecture : 27% des répondants de la fonction « Chargé de mission / Conseiller technique » sont exposés à un risque élevé ou très élevé d'épuisement professionnel.

Exposition au risque d'épuisement professionnel

Répartition par fonction (2/2) et statut des 9% de répondants exposés à un risque élevé ou très élevé d'épuisement professionnel.



Lecture : 28% des répondants de la fonction « Chargé d'études statistiques / Data Analyst » sont exposés à un risque élevé ou très élevé d'épuisement professionnel.



Echelle des violences relationnelles

- Un ensemble de 4 questions interroge les répondants sur leur exposition à une forme de violence relationnelle (dénigrement, culpabilisation) ou ses conséquences (isolement, malaise)

Dans mon travail au quotidien, il arrive qu'une personne, ou certaines personnes..

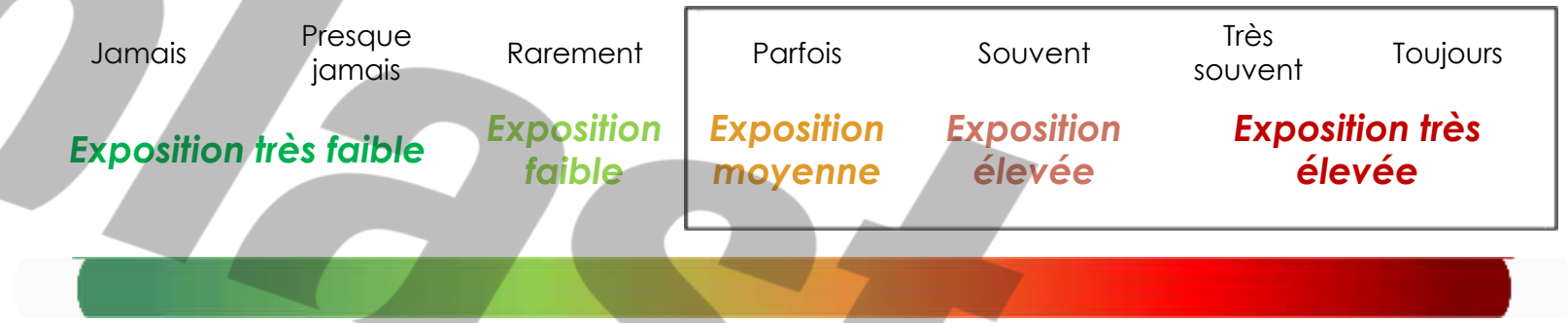
Q79. Me fasse me sentir isolé(e) du reste de mes collègues

Q80. Me dénigre, me fasse me sentir incompetent(e)

Q81. Me donne l'impression que « c'est toujours de ma faute »

Q82. Me mette « mal à l'aise », voire me fasse peur parfois

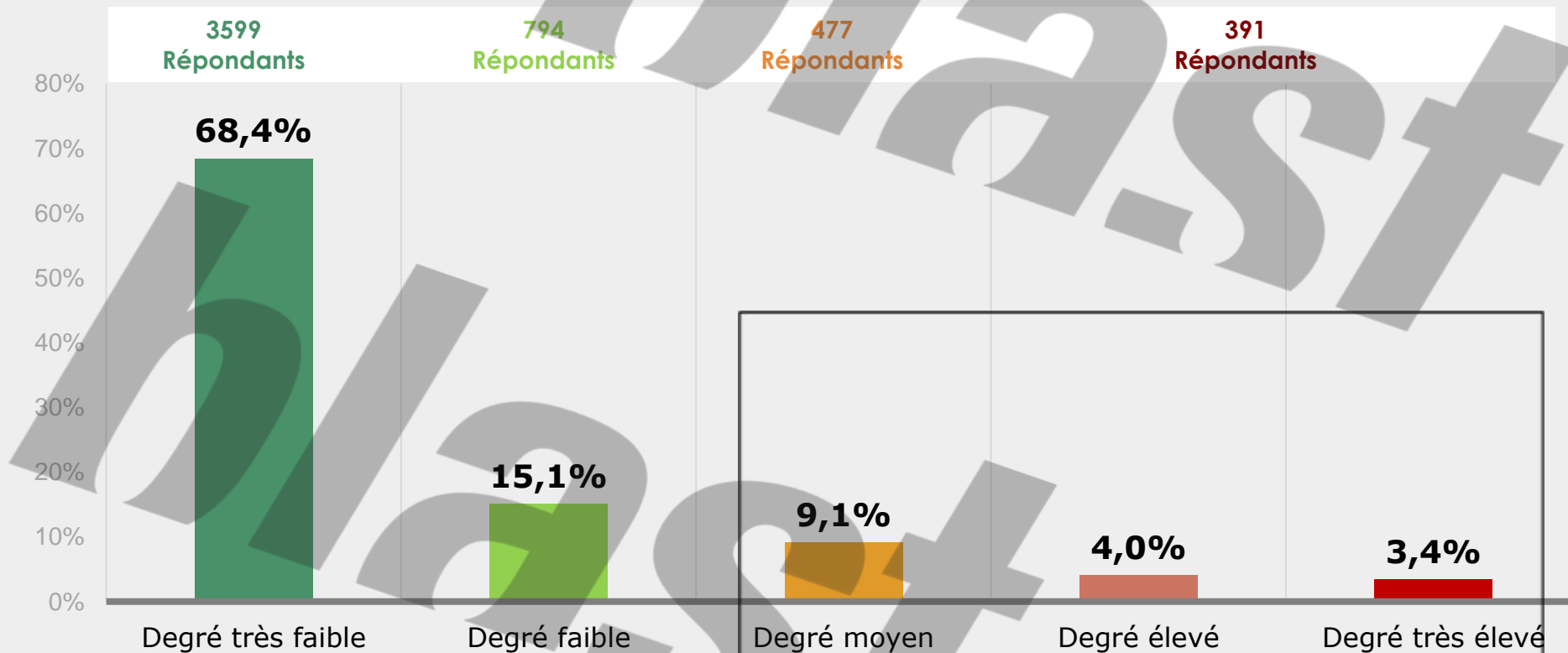
- Les modalités de réponse représentent une échelle de fréquence :



Questionnaire - Echelle des violences relationnelles

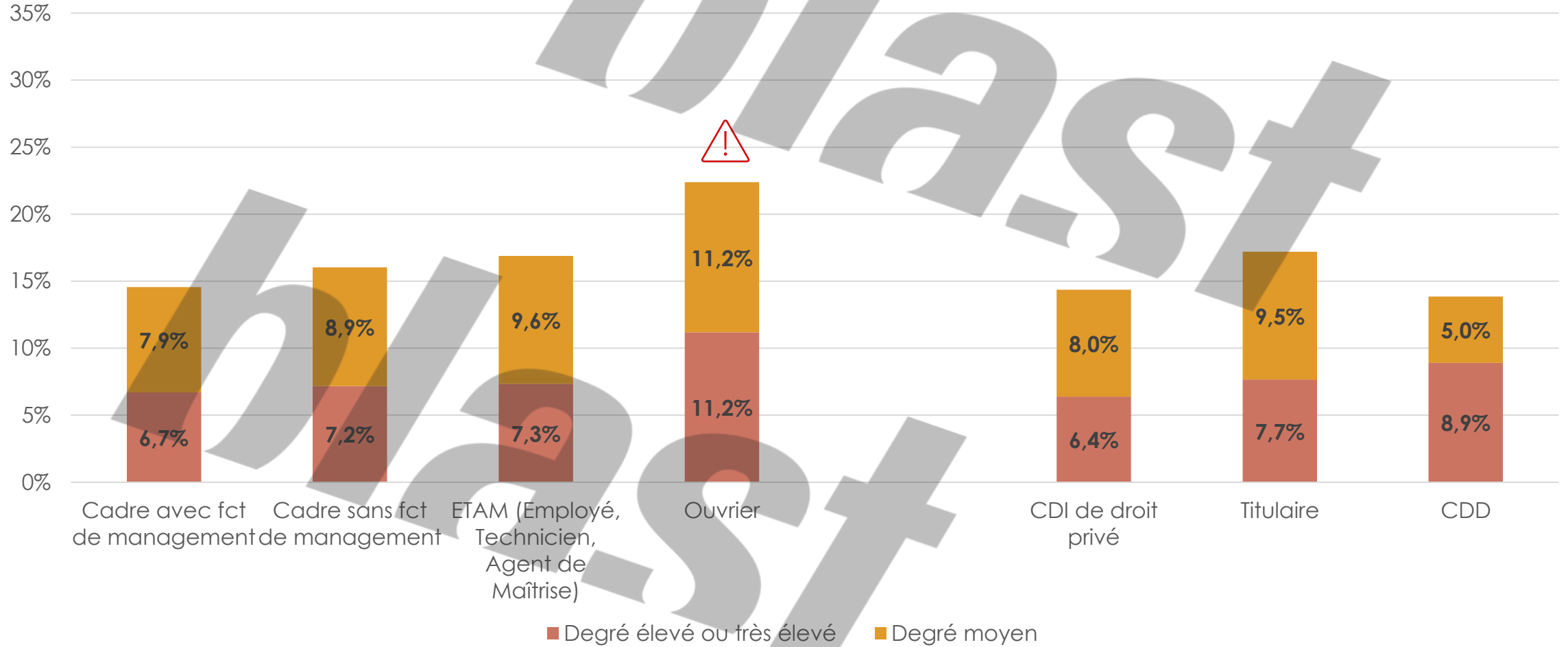


16,5% des répondants sont exposés à des violences relationnelles d'un degré moyen, élevé ou très élevé.



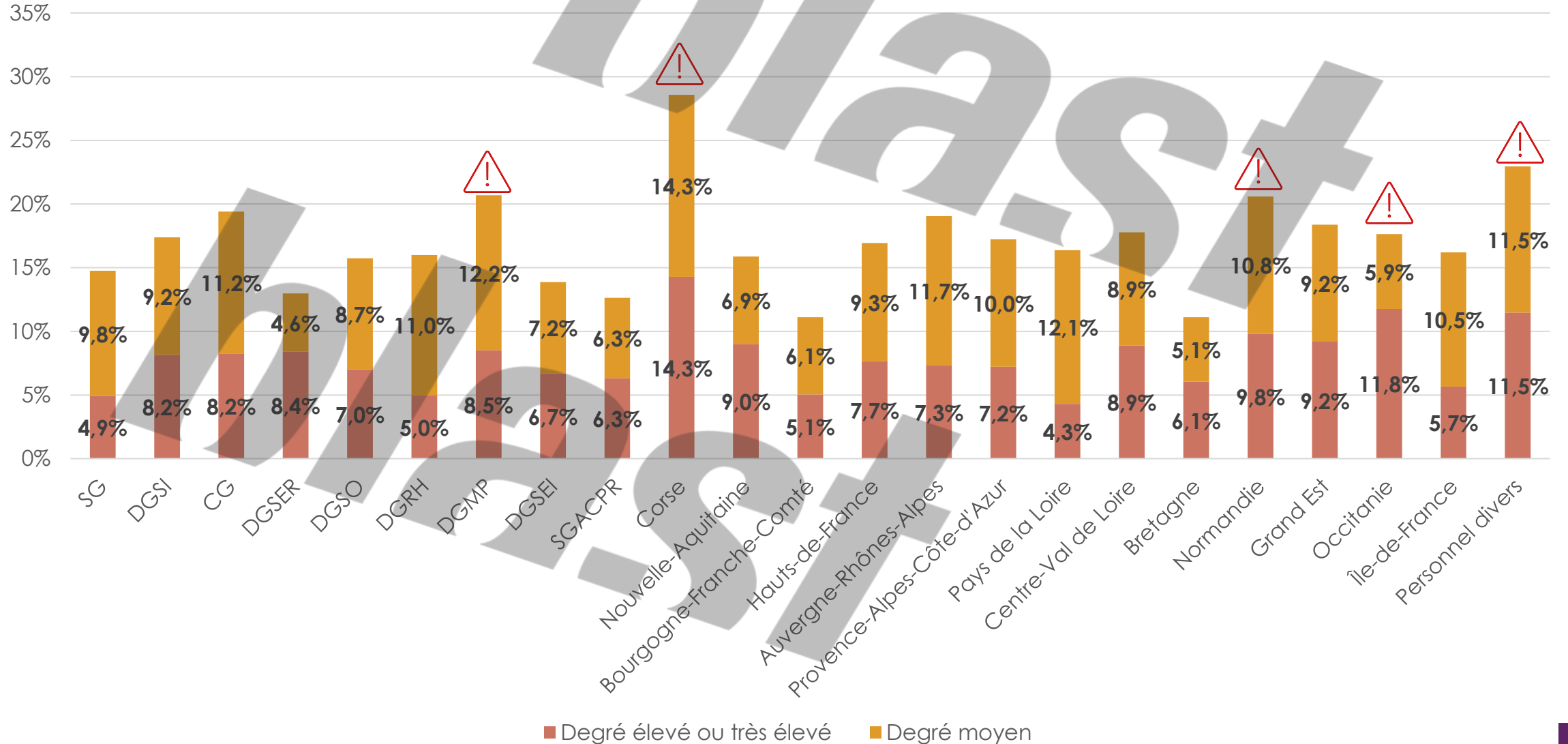
Echelle des violences relationnelles

Répartition par statut et type de contrat selon exposition aux violences relationnelles **moyenne** et **élevée/très élevée**



Echelle des violences relationnelles

Répartition par Direction Générale/Régionale selon exposition aux violences relationnelles **moyenne** et **élevée/très élevée**

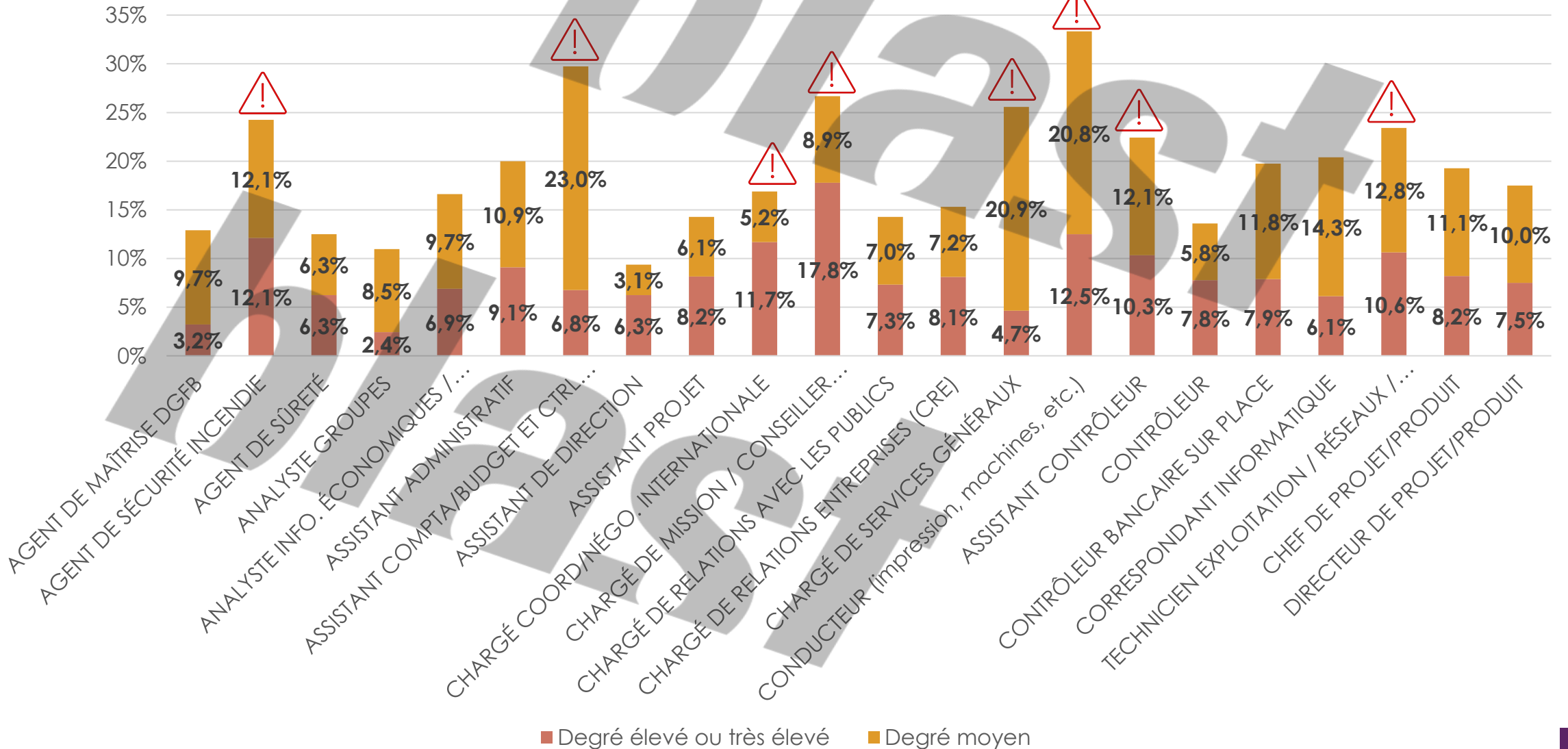


Echelle des violences relationnelles



L'humain au cœur des décisions

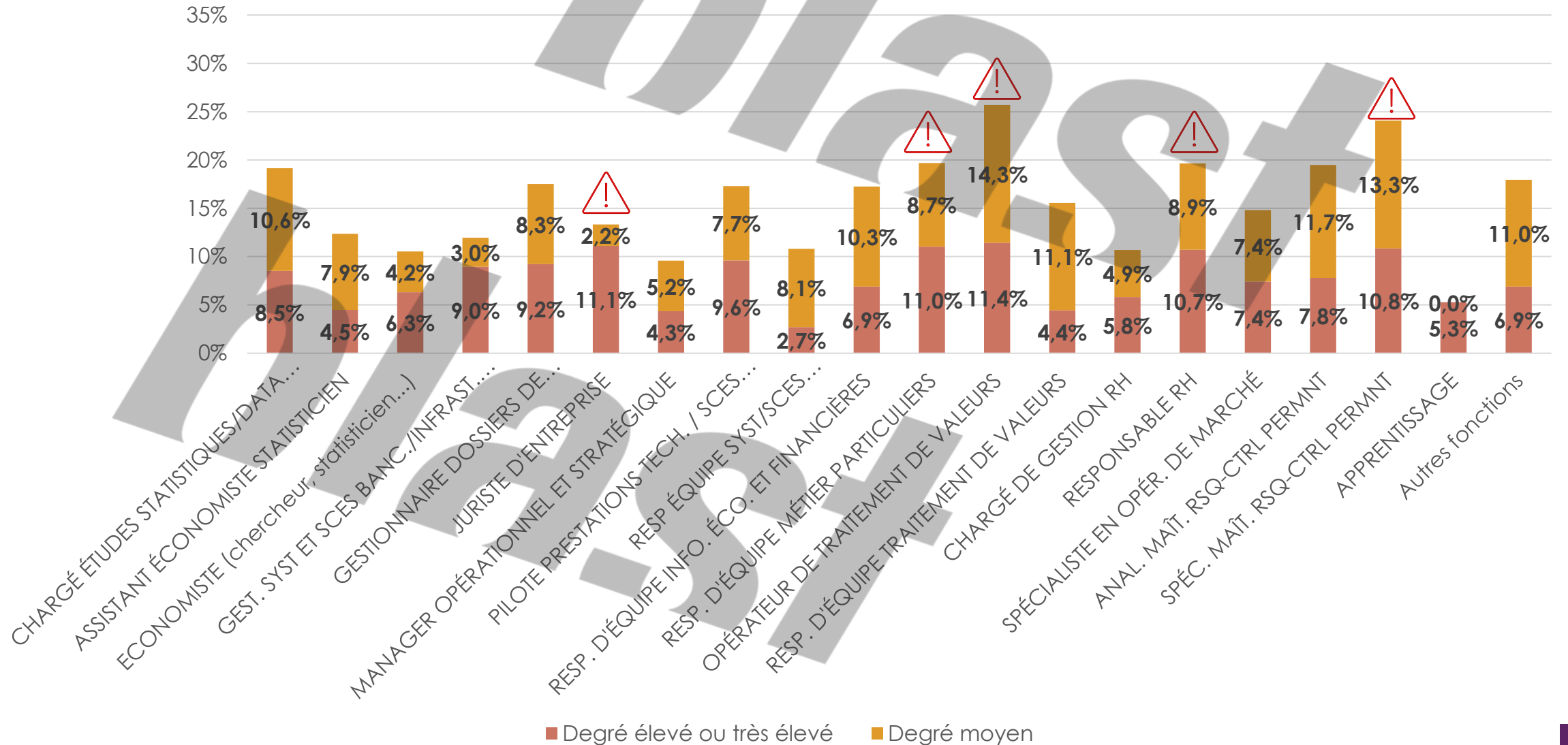
Répartition par fonction (1/2) selon exposition aux violences relationnelles **moyenne** et **élevée/très élevée**



Echelle des violences relationnelles

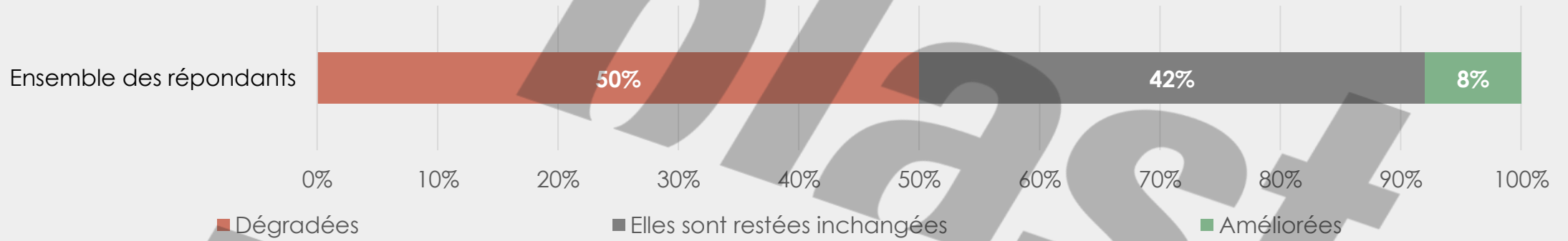
Répartition par fonction (2/2) selon exposition aux violences relationnelles **moyenne** et **élevée/très élevée**

L'humain au cœur des décisions

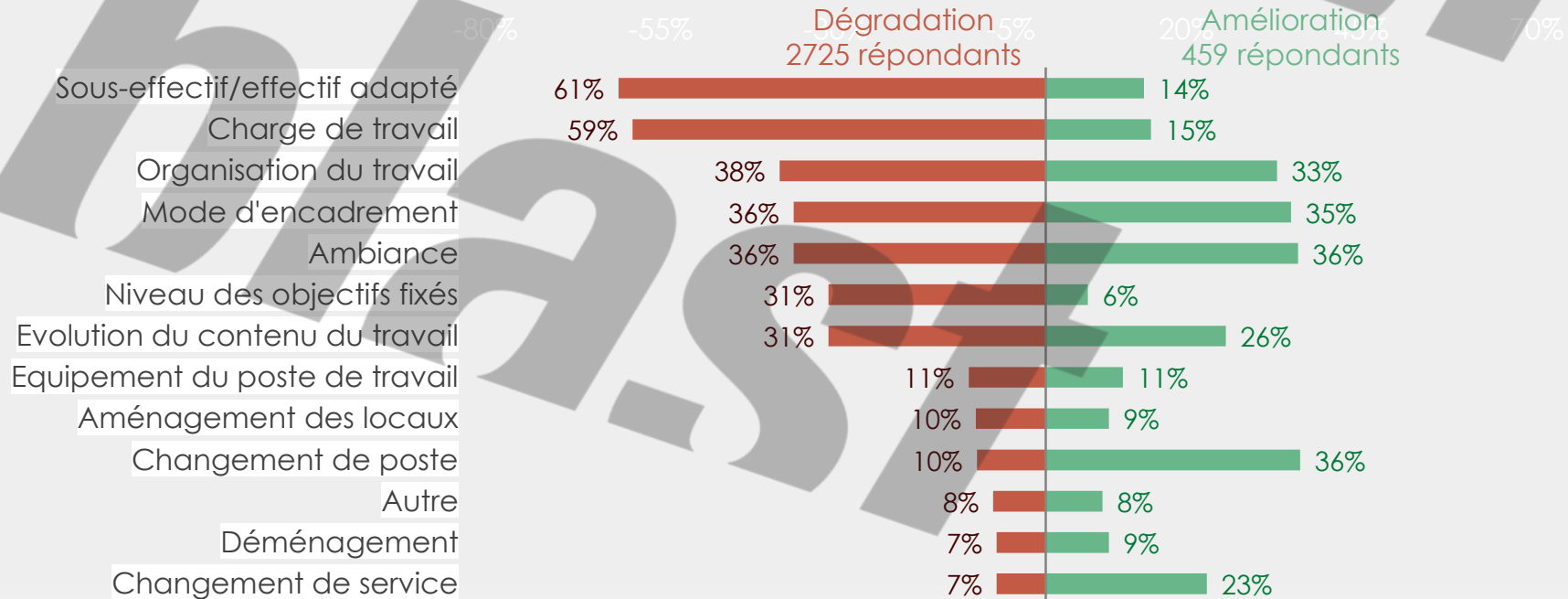


Questionnaire - Evolution des conditions de travail - ensemble

Q71. Depuis 3 ans mes conditions de travail se sont :



Q72-73. En raison de...





Verbatim positifs



L'humain au cœur des décisions



3712

Relations avec collègues & managers

« L'ambiance entre collègues est bonne et il y a un soutien important, ce qui rend les choses beaucoup plus faciles »

« Bonne entente avec les collègues »

« Equipe soudée où tout le monde se respecte »

« Mes managers sont bienveillants, à l'écoute et connaissent bien le métier »

Collègue : 1057
Equipe : 909 Manager : 445
Ambiance : 615

CDI de droit privé, CDD
DGRH, SG

Autonomie & Intérêt du travail

« Le travail est intéressant et stimulant »

« Intérêt des sujets traités »

« Une réelle autonomie laissée dans l'organisation et la gestion du temps de travail »

« La confiance managériale et la liberté d'action »

, Autonomie : 372
Intéressant : 416 Intérêt : 164
Liberté : 71

Cadres, CDI de droit privé
CG

Télétravail

« Les jours de télétravail où il est plus facile de se concentrer et d'avancer sur le travail sans faire d'erreurs »

« Le télétravail diminue la fatigue »

« Le télétravail me permet d'alléger mes temps de trajet, sans quoi je ne pourrais pas assumer ma charge de travail »

Télétravail : 680
Horaire : 141

ETAM, Femmes
Titulaires, DGSI, Centre-Val
de Loire

Formations & Compétences

« Les formations très accessibles qui permettent de monter rapidement en compétence »

« Offre importante de formations »

« Possibilité de faire différents métiers durant la carrière »

« Mon poste me permet de monter en compétences et d'apprendre de nouvelles choses »

Formation : 179
Compétence : 144
Carrière : 94 Evolution : 85

Titulaires, En détachement
Grand Est, Occitanie



Nombre observé



plus concerné



Verbatim négatifs

Au sein des verbatims négatifs, le mot « **suicide** » est apparu 34 fois. Les mot « **harcèlement/harceler** » 78 fois. Le mot « **haine** » 62 fois. Le mot « **menace** » 19 fois. Le mot « **violent** » 17 fois. Le mot « **danger** » 16 fois.



3983

Charge & Organisation du travail	Management	Reconnaissance	Communication
<p>« Objectifs inatteignables : on nous demande toujours plus avec moins d'effectifs »</p> <p>« Réorganisation constante avec réduction d'effectifs et travail supplémentaire donné sans transmission des dossiers »</p> <p>« Charge de travail pouvant parfois être très lourde »</p> <p>« Courir après le temps pour suivre des formations est source de frustrations »</p> <p>« Je regrette qu'il n'y ait pas plus de souplesse sur les jours de télétravail »</p>	<p>« Aucun soutien du manager, de la hiérarchie »</p> <p>« En tant que manager je me sens parfois seule, pas soutenue par mes n2 »</p> <p>« Manager souvent difficile d'accès »</p> <p>« Une partie de la hiérarchie n'est pas bienveillante »</p> <p>« Pas de gestion des situations de harcèlement moral et sexuel, discriminations »</p>	<p>« Pas de mots de remerciement, pas de reconnaissance »</p> <p>« La reconnaissance salariale est insuffisante face au privé et à l'inflation »</p> <p>« Un manque de transparence sur les promotions et évolutions de carrière »</p> <p>« Le manque de perspective d'évolution »</p> <p>« Les conseillers carrière n'accompagnent pas au sens premier du terme les personnes en mobilité »</p>	<p>« Manque de communication au sein du service et de la direction »</p> <p>« Il n'y a pas de communication avec la hiérarchie, infantilisation du personnel »</p> <p>« Peu communication entre managers d'un même service »</p> <p>« Mauvaise circulation de l'information : ascendante, descendante, transversale »</p> <p>« Trop de rétentions d'information et top management pas à l'écoute »</p>
<p>Charge : 933 Effectif : 1040 Formation : 472 Télétravail : 368</p>	<p>Manager : 995 Hiérarchie : 706 Harcèlement/harceler (!) : 78</p>	<p>Reconnaissance : 634 Carrière : 607 Evolution : 490 Salaire / Rémunération : 631</p>	<p>Information : 289 Communication : 260 Ecoute : 168</p>
ETAM, Titulaires	Cadres sans fonction de management Titulaires, Détachés	Cadres sans fonction de management Détachés	Cadres





Verbatim contributifs



L'humain au cœur des décisions

3910

	Reconnaissance	Moyens	Management & Communication	Outils de travail	Formation & Compétences
	<p>« Reconnaissance du travail et de l'investissement »</p> <p>« Reconnaissance avec une hiérarchie plus proche »</p> <p>« Une rémunération évolutive tout au long de la carrière »</p> <p>« Donner des perspectives quant à l'évolution de ma carrière »</p> <p>« Des évolutions de carrière plus faciles et variées sans nécessité de mobilité géographique »</p>	<p>« Augmenter les effectifs pour pouvoir gérer la charge de travail ou trouver un moyen d'alléger la charge »</p> <p>« Des ambitions adaptées aux moyens »</p> <p>« Avoir des objectifs réalisables »</p> <p>« Moins de pression managériale à la performance »</p> <p>« Moins de charge administrative sur les managers »</p>	<p>« Une bien meilleure écoute de nos managers »</p> <p>« Des managers qui s'investissent sur l'opérationnel et non l'administratif »</p> <p>« Un management plus attentif sur la charge de travail, plus bienveillant »</p> <p>« Une communication claire et transparente pour éviter les rumeurs »</p>	<p>« Avoir des outils informatiques performants et dans l'air du temps »</p> <p>« Des outils qui communiquent entre eux et qui fonctionnent »</p> <p>« Un environnement informatique de meilleure qualité »</p> <p>« Réparation des pannes logicielles connues »</p>	<p>« Des formations métier plus concrètes et moins génériques »</p> <p>« Mieux intégrer les agents lorsqu'ils intègrent un nouveau poste, formation aux outils etc. »</p> <p>« Mieux utiliser les compétences de chacun, les reconnaître »</p>
<p>Nombre observé</p>	<p>Reconnaissance : 689</p> <p>Salaire / Rémunération : 648</p> <p>Carrière : 405 Evolution : 304</p>	<p>Effectif : 590 Moyen : 255</p> <p>Objectif : 310</p> <p>Charge : 297 Pression : 101</p>	<p>Manager : 391 Hiérarchie : 272</p> <p>Management : 257</p> <p>Ecoute : 197</p> <p>Communication : 155</p>	<p>Outil : 248</p> <p>Informatique : 278</p> <p>Logiciel : 66</p>	<p>Formation : 243</p> <p>Compétence : 212</p>
<p>plus concerné</p>	<p>Cadres sans fonction de management, Détachés</p>	<p>Cadres avec fonction de management Titulaires</p>	<p>Transverse</p>	<p>ETAM DGSEI, DGSER</p>	<p>CDI de droit privé, Cadres</p>



Point de vue des agents

Eléments généraux

Eléments par Directions générales

Eléments concernant le Réseau (Directions régionales)

Les sections « Point de vue » (des élus, de la Direction, des acteurs de la prévention, des agents) restituent les points de vue respectifs des types d'acteurs entendus par l'expert sur la situation de la Banque. Tout point de vue est situé : il convient de mettre en regard les points de vue respectifs pour éclairer le sujet.

A noter sur la section « Point de vue des agents »

Les propos des 282 agents interrogés sont anonymisés. Les citations entre guillemets ont été choisies par l'expert car elles illustrent le propos.



Synthèse des éléments généraux

A noter : de nombreux éléments présents dans les sections « Par direction générale » et « Par direction régionale » sont redondants entre eux et redondants avec les éléments généraux mis en dénominateur commun (ex : questions concernant les carrières, le management) . L'expert a fait ce choix de présentation pour restituer le plus fidèlement possible les propos tenus par les agents dans chaque entité.

■ Les points positifs qui font ressource pour les agents

- 💡 La fierté des missions de service public, une « grande famille » à la forte culture, la sécurité de l'emploi, la variété des métiers et des postes

■ La transformation

- 💡 Une transformation massive, perçue comme brutale, menée au pas de charge, qui a conduit à des réductions d'effectifs et à une augmentation de la charge de travail

■ Carrières

- 💡 Une réforme des carrières très décriée car elle a rallongé la durée des carrières et créé des situations d'iniquité entre les générations
- 💡 Une réforme des carrières très décriée car elle a introduit des progressions « au mérite » qui heurtent la culture de nombreux titulaires, et dont la mise en œuvre suscite des critiques acerbes
- 💡 Les nouveaux arrivants prennent les postes dont personne ne veut
- 💡 Les questions de mobilité, combinées aux réductions d'effectifs, conduisent à de nombreuses situations difficiles : agents « faisant fonction »/ agents « coincés » dans leur poste etc...



Synthèse des éléments généraux

■ **Carrières**

- 🔒 La question épineuse de la mobilité des cadres : l'iniquité perçue entre les cadres du siège et ceux du réseau
- 🔒 La question épineuse de la mobilité des cadres : des critiques sur la règle du 3-5-7 qui conduit souvent à des mobilités trop rapides
- 🔒 Les « maîtrise », des cadres au rabais

■ **Rémunérations**

- 🔒 Une grande frustration au sujet des rémunérations, dans un contexte d'inflation
- 🔒 Des CDR et des primes critiqués à la fois par les agents et leurs managers : insuffisants pour vraiment motiver, mais pouvant au contraire créer des conflits
- 🔒 Des contractuels bien accueillis, mais pas partout, et pas sur toutes les catégories...
- 🔒 Le « blues » des contractuels



Synthèse des éléments généraux

■ Management

■ Le point de vue des agents sur leur management

- 🔒 Le discours du management supérieur sonne complètement faux aux oreilles des agents, ce qui crée de la défiance institutionnelle
- 🔒 Les managers de proximité sont plébiscités. En revanche, plus on progresse dans la hiérarchie, plus la déconnection est importante et les critiques sévères
- 🔒 Les cadres se comportent comme une sorte de caste, qui vit dans la culture du « pas de vagues »
- 🔒 Des pratiques managériales disparates, parfois inadaptées, voire déplacées
- 🔒 Des managers pas assez solides dans leur rôle, qui fuient en faisant mobilité en cas de problème
- 🔒 Le sentiment très répandu que la prolifération des cadres a donné naissance à une bureaucratie qui secrète du travail supplémentaire pour les équipes
- 🔒 Un management qui répond « priorisation » quand on lui parle charge de travail ou effectif, ce qui agace les agents et tend à les stigmatiser



Point de vue des agents : synthèse des éléments généraux

■ Management

■ Le point de vue des cadres

- 🏠 Un fort attachement à la Banque
- 🏠 Un discours du Gouvernement de la banque qui semble souvent hors sol vu des cadres, surtout de ceux du réseau, mais il est risqué de le critiquer
- 🏠 La difficulté à porter la difficile transformation voulue par le management supérieur, surtout quand on ne l'assume pas complètement
- 🏠 Une culture à la dure, dans laquelle on ne se plaint pas, qui conduit à ne pas faire état des difficultés
- 🏠 Le manque de marge de manœuvres face à un management supérieur perçu comme autoritaire, directif, qui n'admet pas la critique
- 🏠 La règle du jeu de la mobilité est connue et acceptée mais peut conduire à des situations difficiles à vivre.
- 🏠 Les cadres estiment ne pas avoir suffisamment de leviers pour valoriser ou sanctionner les membres de leurs équipes
- 🏠 Des critiques sur le manque d'appui de la RH, la complexité accrue du management matriciel ou à distance, la difficulté à mettre en œuvre le management participatif
- 🏠 Une charge de travail excessive dont les cadres supérieurs sont au courant...sans la traiter



Point de vue des agents : synthèse des éléments généraux

■ Outils et espaces de travail

- 🔗 Des outils qui ont vieilli, des nouveaux outils déployés trop vite, des outils qui vident le travail de son sens
- 🔗 Le télétravail a transformé la banque, s'il est très apprécié, il peut créer des situations d'iniquité

■ Risques psycho-sociaux

- 🔗 Les suicides ont eu une forte « résonance institutionnelle », le traitement de la crise par la Direction est très critiqué
- 🔗 Des situations de RPS avérés sont présentes dans le terrain d'enquête Technologia. Elles ne semblent pas toujours faire l'objet d'un traitement approprié par la Direction/DRH

38 cas de RPS actuels avérés (burnout, situations évoquant un harcèlement moral) ont été dénombrés dans les entretiens menés par les consultants Technologia avec des agents

- 17 entretiens étant hors panel, et demandés par des volontaires, il est possible que les situations difficiles soient sur- représentées

- De nombreux autres cas sont « rapportés » par les agents interviewés mais ne sont pas dénombrés



Eléments généraux - Les points positifs qui font ressource pour les agents

La fierté des missions de service public, une « grande famille » à la forte culture, la sécurité de l'emploi, la variété des métiers et des postes

■ Une fierté d'appartenir à une grande institution historique aux missions de service public

- 👉 La très grande majorité des agents rencontrés se sentent engagés dans une mission de service public qui correspond à leurs valeurs et donne du sens à leur travail

■ La bonne entente, la solidarité entre collègues sont des éléments régulièrement évoqués et sont fondamentales pour les agents « ce sont les collègues qui font tenir »

- 👉 La bienveillance et le soutien entre collègues au sein d'un même service sont des facteurs protecteurs dans une situation où la pression venant du top management est de plus en plus ressentie
- 👉 De nombreux agents expriment leur satisfaction de travailler dans un bon collectif de travail, et estiment que
 - « Je suis toujours tombée sur des collègues solidaires entre eux »

■ La Banque est une grande famille, au sens propre comme au sens figuré...avec les qualités et les défauts d'une grande famille

- 👉 De nombreux couples se sont formés dans la banque.
 - « La banque c'est une agence matrimoniale »
- 👉 Cela peut donner des situations problématiques
 - « Quand j'ai voulu me plaindre de mon directeur à la RH j'ai découvert qu'ils étaient en couple »

■ La culture de la banque reste très forte, à dominante paternaliste, avec une forte cohésion et un modèle social protecteur (même s'il tend à s'effriter)



Eléments généraux - Les points positifs qui font ressource pour les agents

La fierté des missions de service public, une « grande famille » à la forte culture, la sécurité de l'emploi, la variété des métiers et des postes

■ **Une plus grande sécurité de l'emploi au sein de la Banque de France comparée aux banques privées est soulignée**

- 💡 Pour les personnes qui sont à la banque depuis longtemps, c'est un élément qui permet de contrebalancer légèrement l'absence d'évolution de leur rémunération associée au plafonnement des indices à partir d'un certain nombre d'années
- 💡 Pour ceux qui ont déjà fait une partie de leur carrière dans des organismes privés, c'est la possibilité « de relâcher un peu la pression »

■ **La pluralité des métiers proposés par l'institution est mentionnée comme un élément attractif**

- 💡 La possibilité d'exercer différents métiers durant sa carrière, les nombreuses expertises présentes au sein de l'institution, sont pour les personnes qui ont pu en bénéficier des facteurs de motivation importants qui leur ont permis d'évoluer au sein de la Banque de France. La qualité des personnes que l'on peut côtoyer, la capacité de travailler dans certains cas sur des sujets innovants et porteurs (Blockchain par exemple) sont également mis en avant par plusieurs personnes
- 💡 Certains font néanmoins remarquer qu'il ne faudrait pas que ces facteurs de motivation soient obérés par les nombreux freins à l'évolution induits par la réforme des carrières et exposés infra

■ **Plusieurs agents mentionnent la richesse du catalogue et l'offre de formation proposée**



Eléments généraux - Les points positifs qui font ressource pour les agents

La fierté des missions de service public, une « grande famille » à la forte culture, la sécurité de l'emploi, la variété des métiers et des postes

■ **La possibilité à la Banque de France de trouver un bon équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle est souvent évoquée**

- 💡 Beaucoup d'agents font référence aux possibilités offertes par le télétravail (jusqu'à 3 jours par semaine), ce qui leur permet une plus grande flexibilité dans l'organisation de leur travail, diminue la fatigue et la perte de temps liées au transport

■ **Un environnement de travail jugé globalement satisfaisant**

- 💡 Le lieu de travail est apprécié, les activités culturelles et sportives proposées également, la politique familiale de la Banque à destination des familles avec enfants est souvent mentionnée comme un avantage

■ **L'autonomie laissée aux collaborateurs dans l'organisation et la gestion de leur temps de travail est appréciée**

- 💡 C'est également perçu comme une marque de confiance de la part du management direct et opérationnel



Eléments généraux – La transformation

Une transformation massive, perçue comme brutale, menée au pas de charge, qui a eu de nombreuses conséquences sur les conditions de travail

■ Une succession de réorganisations avant le plan Ambition 2020

- 🗨 Des annonces de fermetures de succursales avec le plan PAIT « Plan d'adaptation des implantations territoriales ».
- 🗨 Des fermetures de caisses qui se succèdent et qui laissent des traces douloureuses dans les esprits
- 🗨 Pour certains salariés, le malaise concernant l'avenir du réseau date de PAIT
 - ✓ « Depuis ce plan PAIT dans l'inconscient collectif on sait qu'on est des pions »

■ Un plan stratégique Ambition 2020 mené au pas de charge et perçu comme ayant pour unique obsession la réduction des effectifs. Un plan stratégique Construire Ensemble 2024 qui prévoyait 600 suppressions de postes sur 4 ans – sans prendre en compte les 172 ETP excédentaires du plan précédent

- 🗨 « On était la belle endormie on est passé au mode CAC 40 »
- 🗨 « Avant on était une vieille dame qui ronronne maintenant on a à peine le temps d'appréhender une nouvelle organisation rien n'est pérenne »
- 🗨 La déclinaison des réductions d'effectifs a été effectuée pour chaque direction/région. A fin 2020, 172 ETP additionnels ont été supprimés. Cette obsession des effectifs aurait pu aller, selon certains agents, jusqu'à des pratiques d'affichage peu sincères
 - « Au 31 décembre on a viré les CDD pour afficher qu'on était à l'effectif cible et on les a réembauchés le lendemain »



Eléments généraux – La transformation

Une transformation massive, perçue comme brutale, menée au pas de charge, qui a eu de nombreuses conséquences sur les conditions de travail

- **Une réorganisation territoriale majeure, encadrée dans la réforme des régions de la loi NOTRe (nouvelle organisation territoriale de la République) qui a conduit au retrait de la Banque dans le territoire. [Voir Section réseau](#)**
 - 💡 **Les gros effectifs sont désormais localisés dans les métropoles régionales : Direction régionale ou CTP**
 - 💡 **Certaines succursales ont perdu leur statut de succursale de plein exercice sont devenues des Succursales de Présence de Place (SPP).**
 - Ces succursales n'offrent plus qu'un front office, tout le traitement du dossier étant géré en back-office au CTP.
 - 💡 Il a fallu apprendre à travailler dans ce **modèle taylorien**, dans lequel le dossier n'est plus maîtrisé de bout en bout dans la même succursale. Aujourd'hui faute d'effectifs, **le design d'organisation théorique s'est déformé, et la ligne de partage front/back s'est brouillée.**
 - « J'ai un chef GEODE, un chef indicateur climat, un chef cotation, et les 3 dans 3 villes différentes »
 - 💡 **Les agents des SPP sont devenus polyvalents** : ils prennent du traitement de dossiers pour le compte du CTP, de la prise d'appels pour le centre de relation client national. Cette polyvalence et ce management matriciel sont source de complexité. Dans ces succursales de très petite taille, tous les aléas sont difficiles à compenser (congés, maladies, etc...) ce qui est propice aux crispations.



Eléments généraux – La transformation

Une transformation massive, perçue comme brutale, menée au pas de charge, qui a eu de nombreuses conséquences sur les conditions de travail

- **Une attente de productivité accrue/ un suivi rapproché de la productivité** voir sections par Directions
 - 💡 Notamment dans les sites industriels de la filière fiduciaire, et dans le réseau
 - 💡 Elle est souvent perçue comme insistante et exagérée
- **L'introduction de méthodes industrielles** comme le lean dans les sites industriels de la filière fiduciaire voir sections par Directions
- **L'automatisation**, dans les sites industriels comme PLC, et dans le réseau avec le déploiement de logiciels utilisant l'intelligence artificielle comme ANACOT. voir sections par Directions
 - 💡 Dans le réseau, cette automatisation est souvent perçue comme créant une certaine « déshumanisation » dans le traitement des dossiers de surendettement, et comme faisant perdre du sens aux métiers de la filière entreprise, puisque la cotation est désormais effectuée par l'automate
- **L'externalisation de certaines fonctions** qui auparavant étaient internes (ex hotline informatique/ métiers des services généraux du siège) voir sections par Directions
 - 💡 La qualité des prestations de la hotline est très critiquée
 - 💡 Le pourcentage de prestataires à la DSI est selon les agents trop élevé, et contribue aux difficultés de la direction
- **La transformation en filiale privée (EUROPAFI)** voir sections par Directions
- **A noter : l'intégration dans l'Eurosystème a aussi amené son lot de changements**
 - 💡 Il a fallu s'intégrer dans les normes et procédures de la BCE, participer à des équipes et des groupes de travail internationales, revoir les méthodologies de cotation etc... voir sections par Directions



Eléments généraux – La transformation

Une transformation massive, perçue comme brutale, menée au pas de charge, qui a eu de nombreuses conséquences sur les conditions de travail

■ **Les réductions d'effectifs ont eu des conséquences importantes** Voir sections par Directions

📌 **Sur la charge de travail**

📌 **Sur la qualité du travail**

- Selon les agents, les managers incitent à ne pas faire de la « surqualité » pour tenir les indicateurs de productivité. Cela peut amener une perte de sens au travail, un conflit éthique quand l'agent a le sentiment de bâcler ou de ne plus réfléchir dans son travail

✓ *« Il ne veulent plus des besogneux comme moi attachés à la qualité, maintenant il faut faire vite et pas bien »*

📌 **Sur la déperdition des compétences puisqu'il n'y a pas toujours eu de tuilage**

📌 **Sur la qualité des collectifs de travail**

- La réduction des effectifs a mis en évidence les difficultés de certains agents, ce qui a pu accentuer la charge de travail de leurs collègues *« Comme il y a moins de monde si un agent est en difficulté c'est comme une soupe avec des croutons ça remonte »*

■ **La succession de réorganisations et de mobilités subies a généré de l'instabilité dans la maîtrise des compétences et a créé des disparités de compétences dans les collectifs de travail.** Voir sections par Directions

- 📌 Certains agents exercent une activité qu'ils n'ont pas choisie, qu'ils n'aiment pas, pour laquelle ils ne se sentent pas compétents (les problèmes de compétence ne pouvant pas toujours être résolus par la formation)

- 📌 Leurs difficultés rejaillissent sur le reste du collectif de travail

Eléments généraux – La transformation

Une transformation massive, perçue comme brutale, menée au pas de charge, qui a eu de nombreuses conséquences sur les conditions de travail

■ Au siège, le sentiment de réorganisations permanentes – voir sections par Directions

💡 « Les gens ont le vertige »

■ Dans le réseau et les caisses, nombreux témoignages concernant les réorganisations successives/les fermetures de caisse, le sentiment de lassitude qu'elles entraînent, et le souvenir amer des conséquences parfois douloureuses qu'elles ont entraîné à la fois sur la carrière et sur la vie personnelle – Cela a été particulièrement difficile pour les plus âgés. voir sections par Directions

💡 Lors de la réorganisation en SPP/CTP, certains agents ont préféré accepter un poste qui ne leur convenait pas pour rester dans leur ville. Certains ont au contraire choisi de déménager et ont allongé leur temps de trajet. Ces mutations ont pu avoir un impact sur l'avancement

- « J'ai choisi de déménager j'ai failli perdre la garde de mes enfants »
- « A chaque mutation le directeur m'a dit qu'il ne me connaissait pas j'ai perdu 3 années d'avancement »

💡 Lors des plans caisse il a fallu se recaser, parfois sur des postes qui ne correspondaient ni aux compétences ni aux aspirations

- « J'ai 59 ans, j'étais maîtrise, quand la caisse a fermé j'ai dû me recaser sur un poste de gestionnaire surendettement qui n'était pas maîtrise, ça m'a miné pendant plusieurs mois, ça ne m'étonne pas qu'il y ait des tentatives de suicide »

💡 Une vision de l'avenir très dégradée pour ceux qui ne travaillent pas dans les métropoles

- « J'hésite à faire des travaux dans ma maison, ça peut encore bouger on va peut être fermer »



Eléments généraux – La transformation

Une transformation massive, perçue comme brutale, menée au pas de charge, qui a eu de nombreuses conséquences sur les conditions de travail

- **Les réductions d'effectifs ne sont pas toujours perçues comme légitimes, en tout cas pas dans cet ordre de grandeur**
 - 💡 « On a voulu faire plaisir à la Cour des comptes, faire le bon élève »
- **Du fait des réductions d'effectifs, la transformation est souvent perçue comme uniquement négative, source de « rétraction » de la banque**
- **La transformation est perçue par de nombreux agents comme une marche forcée vers la culture du privé**
 - 💡 « Il y a des moments où on manque d'humanité dans l'usine. **On est devenu des pions.** On ne s'occupe plus de personne. J'ai connu le privé et **ici on prend de plus en plus les travers du privé.** »
- **Le désarroi de ne plus reconnaître la Banque dans laquelle on était entré il y a des années**
 - 💡 « C'était une entreprise incroyable on nous formait, on pouvait évoluer, maintenant les gens ne font plus de pots de départ quand ils partent en retraite »
 - 💡 « Historiquement c'était une bonne maison mais là c'est la dégringolade je ne conseillerais plus à personne de venir. On est amers »

Une réforme des carrières très décriée car elle a rallongé la durée des carrières et créé des situations d'iniquité entre les générations

■ **La part consacrée aux questions de carrière dans les entretiens du terrain Technologia est énorme. Ce sujet est une source de grande frustration et devient presque obsessionnel chez les agents**

■ **Le rallongement des carrières est perçu comme très important**

- 💡 « les carrières se sont énormément rallongées »
- 💡 « Avant, quand on rentrait comme assistant, on était très vite au taquet. Aujourd'hui, il est peu probable qu'on atteigne la dernière maille de l'échelon, même si on démarre assez tôt dans l'encadrement ».
- 💡 « On restera plus de temps sur le même échelon, avant arriver sur un échelon plus élevé. On stagne, on a moins de chance d'évoluer rapidement ».
- 💡 « Mes anciens collègues étaient à l'échelon max, je suis très loin d'y être, la banque retarde l'évolution de carrière, la masse salariale est diminuée forcément ».

Une réforme des carrières très décriée car elle a rallongé la durée des carrières et créé des situations d'iniquité entre les générations

■ La réforme a créé de l'iniquité entre les générations, qui ne sont pas toutes logées à la même enseigne

- 👉 Les plus jeunes voient le coefficient sommital de leur catégorie comme un objectif impossible.
- 👉 La logique historique de la fonction publique, dans laquelle on entrait par concours en début de carrière, est perturbée par les nouveaux arrivant qui entrent par concours après une carrière parfois longue dans le privé
 - Les concours n'imposent plus de limite d'âge, ainsi un assistant (non-cadre) entré par concours à 30 ans (indice 305) n'a plus la possibilité d'arriver à l'indice 610 en fin de carrière comme avant la réforme
- 👉 **Ceux qui sont entrés dans l'ancien modèle et ont vu réforme changer les règles en cours de route sont en colère.** Les plus âgés sont très contrariés d'avoir vu le coefficient sommital leur échapper pour le calcul de leur retraite future.
 - « 2006 c'était le plus gros recrutement d'assistants par concours. Maintenant il y a un goulot d'étranglement pour cette génération. Ca bouchonne à l'entrée du N3»
- 👉 Ceux qui avaient réussi à atteindre le coefficient sommital avant la réforme se félicitent d'être « passés entre les gouttes » et plaignent les plus jeunes... ce qui ajoute à la frustration de ces derniers
- 👉 Ces différences créent des situations d'iniquité entre les générations, à travail égal
 - « On fait le même travail mais personne n'est logé à la même enseigne. Moi je peux pas payer mon chauffage et les anciens partent en vacances en Martinique et me montrent leurs photos de vacances »



Eléments généraux – Carrières

Une réforme des carrières très décriée car elle a introduit des progressions « au mérite » qui heurtent la culture de nombreux titulaires, et dont la mise en œuvre suscite des critiques acerbes

■ Les progressions au mérite sont perçues comme « au bon vouloir du manager », « à la tête du client ».

- Les accélérations d'échelon ou les propositions pour les PI sont soumises à la validation du manager.

✓ « Je m'entendais pas avec mon chef, j'ai eu une médaille en chocolat dans les avancements. Je me retrouve derrière ».

■ Des critères de sélection peu clairs

🗨 « On m'a refusé la PI en me disant que j'étais trop experte pour être cadre je n'ai plus eu le courage de la représenter »

■ Des règles écrites que la DRH ne faisait pas respecter

🗨 Les agents dénoncent des cas de personnes promues sans avoir respecté les critères de promotion (ex mobilité)

- « Les règles fluctuent en fonction des gens ce sont des règles de façade, à la fin la DGRH fait ce qu'elle veut »



Eléments généraux – Carrières

Une réforme des carrières très décriée car elle a introduit des progressions « au mérite » qui heurtent la culture de nombreux titulaires, et dont la mise en œuvre suscite des critiques acerbes

- **Les progressions « au mérite » (accélérateurs de carrière, promotions internes) sont soumises à quotas, ces quotas semblent limités, ce qui fait que tous les efforts ne peuvent pas être reconnus**
 - 📁 La PI permet de changer de catégorie sur présentation de dossier, soutenu par la direction et devant un jury désigné. Il faut atteindre un certain indice pour pouvoir passer une PI
 - 📁 Les places sont chères et les postes à pourvoir rares.
 - ✓ La possibilité d'accélération de carrière est possible mais ces « récompenses » sont distribuées au compte-goutte par Direction
 - ✓ De nombreux agents rencontrés dans le terrain qui ont échoué à la PI plusieurs fois sont dans un état de grande frustration

Une réforme des carrières très décriée car elle a introduit des progressions « au mérite » qui heurtent la culture de nombreux titulaires, et dont la mise en œuvre suscite des critiques acerbes

■ **Les efforts effectués dans la carrière (mobilités géographiques ou fonctionnelles) ne sont pas toujours reconnus**

- « Ce n'est pas toujours motivant de rester sur le même indice, alors qu'on a fait des efforts et on a muté. Pourtant, il existe des commissions d'avancement : quand une personne est proposable à une catégorie, il faut qu'elle soit proposée par sa hiérarchie directe. Mais il y a peu de places: 20 personnes sur 3 postes ».
- « J'ai deux niveaux de retard par rapport aux gens de ma promos. Je ne suis pas éligible pour avoir ce niveau ».

■ **Ceux qui ont changé de métier s'estiment pénalisés** car chaque période sur un nouveau métier nécessite une adaptation, qui met en péril la notation et l'avancement

■ **Les congés maternité semblent pénaliser les progressions de carrière**

- « En 2018 on m'a dit si tu voulais ton N2 fallait pas partir en mater »

■ **On a introduit des pratiques de valorisation de la performance, mais on n'a pas dans le même temps sanctionné les agents qui ne tiennent pas leur poste, ce qui accentue le sentiment d'iniquité pour ceux qui font leur travail. Le manque de sanctions pour certains agents rejaille sur la charge de travail des collègues**

- 🗨️ Certains agents refusent d'effectuer toutes les tâches qui font partie de leur fiche de poste, mais ne font l'objet d'aucune sanction, ce qui reporte la charge sur les collègues
- « On a introduit quelques carottes mais pas de bâton pour ceux qui ne bossent pas »
- « J'ai une collègue qui refuse d'appeler les entreprises parce que pour elle c'est de la prostitution, on lui a fait faire autre chose »



Eléments généraux – Carrières

Une réforme des carrières très décriée car elle a introduit des progressions « au mérite » qui heurtent la culture de nombreux titulaires, et dont la mise en œuvre suscite des critiques acerbes

■ La notion de « mérite » est souvent questionnée par les agents : on évoque un certain favoritisme pour certains profils qui avancent plus vite que d'autres, ou qui montent plus haut

- 📌 Un plafond de verre pour les agents qui ne sortent pas des grandes écoles
 - Certains niveaux supérieurs seraient dans les faits réservés aux grandes écoles, ce qui crée de la frustration pour les diplômés de l'université.
 - Le jury pour devenir cadre de Direction n'est pas ouvert aux contractuels
- 📌 Des réseaux occultes qui permettent d'accéder aux fonctions supérieures
 - « A la BDF si tu es pas franc mac ou opus dei tu peux pas progresser »
- 📌 Les politiques en faveur de l'égalité professionnelle ont bouleversé des habitudes anciennes, et l'arrivée des femmes aux fonctions supérieures crée des frustrations chez les hommes qui critiquent une politique de « quotas »
 - « J'ai vu des vieux males blancs pleurer dans mon bureau parce qu'une femme avait obtenu le poste qu'ils convoitaient »

Les nouveaux arrivants prennent les postes dont personne ne veut

■ Les nouveaux arrivants sur une catégorie sont traités à la dure et servent de « bouche-trou » sur les postes dont personne n'a voulu

- 👉 **Les sorties de concours sont affectées sur les postes qui n'ont pas trouvé preneur en mobilité interne.** A la prise de poste les sorties de concours cadres sont affectés France entière ce qui ajoute à la difficulté de la prise de poste.
 - « J'ai dû déménager en un mois c'était sportif »
- 👉 **Ceux qui viennent d'obtenir la PI cadre doivent accepter les postes vacants** dont les cadres en place n'ont pas voulu
- 👉 **Pour les postes dont les titulaires ne veulent pas, on fait appel aux contractuels.** Ces derniers se retrouvent donc en majorité dans les directions/sites ou personne ne veut aller.
 - Ex Site de PLC où les titulaires ne postulent pas.

Les questions de mobilité, combinées aux réductions d'effectifs, conduisent à de nombreuses situations difficiles : agents « faisant fonction »/ agents « coincés » dans leur poste etc...

■ **Sur les postes qui ne trouvent pas preneur en mobilité interne, de nombreux cas d'agents « faisant office de » sur des postes qui ne correspondent normalement pas à leur catégorie.**

👉 Ex : poste de responsable de l'équipe des ASSUR pourvu par promotion interne d'un ASSUR car aucun assistant n'a postulé.

■ **Des cas d'agents dont la fiche de poste décrit des activités bien en deçà de ce qui est réellement exigé d'eux au quotidien, faute d'effectifs**

👉 Ex : assistant du siège recruté sur un poste d'assistant, dont la fiche de poste mentionne qu'il doit « participer » à des dossiers, et qui se retrouve à piloter complètement les sujets

■ **Des cas de cadres qui sont contraints d'accomplir des tâches bien en deçà de leur fiche de poste, du fait des réductions d'effectifs de non-cadres**

👉 « Dans les SPP les directeurs de succursales sortent les poubelles, les cadres font des tâches bas de gamme »

■ **Des agents « coincés » dans des postes qui ne leur conviennent pas/ou ils vivent des tensions relationnelles, car il serait difficile de les remplacer, ce qui accentue les risques de RPS**

👉 Les directeurs mettent des avis défavorables à la mutation pour raisons de service

- « La charge de travail était énorme car les collègues partis en retraite n'avaient pas été remplacés. J'ai dû attendre 1,5 ans la boule au ventre pour pouvoir muter car on n'était pas assez nombreux dans le service »

👉 A l'inverse, des agents peu performants promus car le Directeur voulait se débarrasser d'eux, ce qui accroît la frustration de ceux qui n'arrivent pas à partir et se sentent « séquestrés »

Les questions de mobilité, combinées aux réductions d'effectifs, conduisent à de nombreuses situations difficiles : agents « faisant fonction »/ agents « coincés » dans leur poste etc...

- **Des agents en difficulté sur leur poste actuel car ils ont postulé par défaut, uniquement pour quitter, voir fuir leur poste précédent. Ils se retrouvent alors sur un poste auquel ils ne connaissent rien, ou à l'inverse beaucoup trop peu qualifié par rapport leur niveau réel, ce qui dans les deux cas est source de RPS**
 - 💡 « On est plusieurs à avoir été parachutés dans le service entreprise sans rien connaître à la finance. La formation est lourde et est à distance on ne comprend rien »
 - 💡 « il y a des cadres qui veulent absolument bouger et qui acceptent des rôles de juniors, à la fin ils finissent en risque psycho social »
- **Des agents détachés qui reviennent, ne retrouvent pas de poste, repartent en détachement et finissent « expatriés » à vie**



La question épineuse de la mobilité des cadres : l'iniquité perçue entre les cadres du siège et ceux du réseau

- **Les différences de règles sur la mobilité entre les cadres et les cadres supérieurs sont perçues comme inévitables**
- **Les différences de règles sur la mobilité des cadres entre le siège et le réseau sont perçues par les cadres du réseau comme inévitables**
 - 🗨️ Au siège : une mobilité fonctionnelle impérative, mais dans le même site ce qui est perçu par le réseau comme peu contraignant . Dans le réseau : une mobilité géographique obligatoire
 - « Ce sont deux mondes différents, le siège et le réseau ».
 - « Au siège, ils n'ont qu'à changer de bureau »
 - « Au siège on change d'étage, ça pénalise pas la carrière ».
 - « Il y a une guéguerre entre les cadres de réseau et ceux de Paris. Ceux du réseau bougent beaucoup et ceux de Paris prennent au mieux l'ascenseur »

La question épineuse de la mobilité des cadres : des critiques sur la règle du 3-5-7 qui conduit souvent à des mobilités trop rapides

■ La règle 3-5-7 concernant la mobilité des cadres est critiquée par les managers autant que par les équipes.

- 💡 « C'est une lubie de vouloir faire bouger les cadres comme ça »
- 💡 Un stationnement sur le poste souvent insuffisant pour initier le changement, l'implémenter et en voir les effets. Une mobilité trop rapide risque de déstabiliser les équipes. La mobilité prive les managers de la possibilité de se faire transmettre leur expérience et leur savoir-faire.
- 💡 Les postes intéressants ne se trouvent pas si aisément, obligeant l'encadrant à y penser tôt, à se projeter dans l'ailleurs et l'après après quelques années seulement de mandat alors que toute son énergie devrait tendre, au contraire, vers l'animation, la motivation et le développement de liens de confiance avec l'équipe actuelle.
 - « Nos managers sont des gens qui ne font que passer, 4-5 ans max. Concernant les adjoints tout dépend ».
 - « Les responsables sont pas les payeurs »
 - « La direction change toutes les 3 ans, on commence à bien travailler ensemble et ils s'en vont. L'ancien directeur est resté 10 ans, son adjoint 15 ans, ça apportait de la stabilité ».
 - « On dit aux cadres : tu vas à la Courneuve, ça leur en met un coup mais ils viennent, font du bon travail et après 4 ans on leur rappelle qu'ils doivent dégager. **Il n'y avait pas cette énorme pression avant la réforme.** »
 - « Les chefs s'en moquent. Ils viennent faire un tour à La Courneuve, restent 4 ans et après ils partent. »

■ L'obligation de mobilité fonctionnelle pour les cadres du siège : un vrai frein à la légitimité dans le poste, alors même que les postes ont un très fort contenu technique qui met longtemps à être maîtrisé

- 💡 Les postes de cadre du siège nécessitent une expertise forte
- 💡 L'obligation de mobilité 3/5/7 leur laisse peu de temps pour devenir réellement compétents dans leur domaine

La question épineuse de la mobilité des cadres : la mobilité géographique pour les cadres du réseau représente un frein à la progression de carrière

■ La mobilité géographique a des conséquences majeures sur l'équilibre vie privée – vie professionnelle, imposant un célibat géographique, des déplacements pénibles ou des conséquences négatives sur la carrière du conjoint et sur l'équilibre des enfants.

💡 Ces contraintes ne sont pas toujours compensées par les aides financières

- Si les frais de déménagement sont pris en charge, les cadres soulignent le caractère digressif de l'indemnité de logement au bout des trois premières années de stationnement et une perte de cette compensation au bout de 5 ans.
- Cette indemnité n'est pas calculée en fonction des fourchettes de loyers en régions. En cas de célibat géographique, les frais de déplacement pour rejoindre la famille ne sont pas couverts par l'employeur. Les critères pour en bénéficier sont excessivement stricts, obligeant les cadres à supporter une double charge financière.
- Les adjoints ne bénéficient pas de cette politique, ce qui pose problème en termes d'attractivité.
- Les logements de fonction dans les locaux des succursales n'existent plus, ce qui est très regretté
- Cette indemnité de mobilité est par ailleurs supprimée si le salarié a un intérêt à cette mobilité (ex.: rejoindre un conjoint, occuper un logement appartenant à la famille).
- Il n'y a pas eu de révision de ces primes et indemnités en fonction du taux d'inflation.

■ De nombreux assistants /maîtrise refusent de passer la PI cadre pour ne pas être obligés de déménager

- 💡 « On a cherché dans l'unité, ils vont pas gagner plus, ils veulent pas de responsabilités managériales ».
- 💡 « On a des maîtrises dans l'unité, ils veulent pas prendre des fonctions de management ».



- **Les maîtrises qui ont un rôle de manager de proximité s'estiment synonymes de stabilité** compte tenu de la contrainte de mobilité pour les cadres, qui est déstabilisante pour les équipes. Elles estiment que les cadres s'éloignent de plus en plus d'elles et du personnel en général.
- **Les rôles de management sont partagés entre les maîtrises et les cadres, mais les maîtrises ont une rémunération inférieure; Elles se considèrent comme les plus mal loties**
 - 💡 « La maîtrise c'est le parent pauvre, on fait le job de cadre pour moins cher.»
- **Les enveloppes de CDR et les avancements de la maîtrise sont dans la même enveloppe que les assistants ce qui crée plus de concurrence pour les obtenir**
- **Un fort ressenti sur le passage des cadres au forfait** (suppression du pointage et une prime en contrepartie 500 à 800€ par mois).
 - 💡 En tant que Manager de proximité encadrant des équipes, les maîtrises estiment que la Banque sous-estime leur catégorie: sans eux, les cadres et les assistants auraient des conditions beaucoup plus difficiles.
 - « Il ne faut pas qu'on fasse des heures sup mais dans le même temps, il faut accompagner les assistants dont on a la charge. »



Une grande frustration au sujet des rémunérations, dans un contexte d'inflation

- **Le décalage entre l'augmentation du point d'indice et l'inflation** constitue un sujet qui revient systématiquement dans les verbatims des salariés.
 - 💡 « On perd en pouvoir d'achat ».
- **Pour les plus récents, la comparaison défavorable avec les rémunérations des plus anciens**, ces derniers leur disant explicitement qu'ils n'ont vraiment pas de chance, ce qui ajoute à la frustration généralisée
- **Pour les titulaires qui sont entrés par concours après une carrière dans le privé, mais ont été positionnés sur les niveaux d'entrée de leur catégorie, des salaires fixes perçus comme très bas**, mal compensés par des primes qui ne sont pas prises en compte pour la retraite
- **Les maîtres qui prennent un rôle de management de proximité** sont particulièrement insatisfaits par les indemnités qui sont censées compléter leurs revenus.
 - 💡 « C'est difficile à vivre, on prend un poste avec plus de responsabilités sans adéquation salariale ».
- **Des primes pour situation familiale** qui ne bénéficient pas aux célibataires qui se sentent lésés
 - 💡 « Si on n'est pas en couple et qu'on n'a pas d'enfants, on est des parias on n'a droit à rien »



Eléments généraux – Rémunérations

Des CDR et des primes critiqués à la fois par les agents et leurs managers : insuffisants pour vraiment motiver, mais pouvant au contraire créer des conflits

■ Des CDR distribués de façon opaque et au compte-goutte.

- 💡 « Le montant global de l'enveloppe reste opaque ».
- 💡 « De moins en moins de monde en profite, j'en ai eu 2 fois en 5 ans »

■ Pour les agents, des CDR au montant insuffisant pour reconnaître les efforts engagés

- 💡 « On m'a demandé de faire 25 analyses de bilans consolidés, et j'en ai fait 38. Mon engagement est fort, mon organisation en télétravail et une semaine de présence fonctionne, et j'aimerais bien un peu de reconnaissance ».

■ Pour les managers, des CDR insuffisants pour être vraiment motivants

- 💡 « On n'a pas grand-chose en termes de carotte, ils disent qu'ils augmentent les enveloppes, mais on a une marge très faible en termes de possibilités de récompense ».
- 💡 « Ce sont de petites carottes qu'on va tendre : on fonctionne avec des compléments de rémunération, le petit sucre en fin d'année, après les évaluations ».
- 💡 « L'enveloppe est petite, même si tout le monde mérite, on peut pas tous les récompenser ».

■ Des CDR qui créent des tensions, notamment dans les petites équipes



Eléments généraux – Statuts

Des contractuels bien accueillis, mais pas partout, et pas sur toutes les catégories, et qui transforment la culture de la Banque

- **Les titulaires sont fatalistes sur la montée en puissance des contractuels** : ils ont le sentiment que la banque suit la même trajectoire que la fonction publique dans son ensemble, avec l'introduction de statuts privés
 - 💡 « On est un laboratoire » « On évoque la fonction publique alors que l'on nomme un dirigeant d'une banque privée à la tête de la banque de France »
- **Dans certaines Directions, l'intégration des titulaires se passe bien**
 - 💡 Les recrutements de contractuels sont avant tout vus comme des renforts bienvenus en période de réductions d'effectifs, et comme des profils qui amènent une richesse, un souffle nouveau, du renouvellement. Ils ont été bien accueillis, avec bienveillance.
 - 💡 Les contractuels ont souvent rejoint la banque après une carrière dans le privé pour les missions de service public, les valeurs. Cela favorise une communauté de pensée avec les titulaires.
- **Dans d'autres Directions, des crispations, voire des conflits, se font jour**
 - 💡 Les Directions où la proportion de contractuels est plus élevée : DGSI/certains sites de la DGMP
 - 💡 Les Directions où les recrues contractuelles sont des jeunes très diplômés, perçus par les titulaires comme arrogants et top exigeants : l'ACPR a ainsi mauvaise réputation parmi les assistants titulaires qui ne veulent pas y postuler
- **Titulaires et contractuels pensent que l'herbe est plus verte pour l'autre statut, de nombreuses rumeurs circulent**
 - 💡 Les titulaires pensent que les contractuels sont mieux payés; les contractuels pensent que les titulaires progressent plus vite, bénéficient de privilèges par leur statut et sont mieux défendus par leurs syndicats

Des contractuels bien accueillis, mais pas partout, et pas sur tous les catégories, et qui transforment la culture de la Banque

■ **Les contractuels sont moins bien accueillis quand ils prennent des postes de management, barrant de ce fait la route à la progression de carrière des titulaires. En ce cas, l'hostilité est patente, les conflits surgissent**

💡 Le fait de choisir des cadres supérieurs contractuels bloque l'accès aux agents issus du sérail. Le recrutement d'un contractuel comme DG de la DGSEI a été mal perçu par les cadres.

- « Avant il y avait des règles pour les carrières, maintenant c'est l'anarchie »

■ **Au-delà des questions de carrière, l'entrée des cadres contractuels constitue une véritable transformation culturelle : ces cadres amènent avec eux une vision du monde totalement différente (orthogonale ?) de celle des agents publics**

💡 **Les nouveaux arrivants, porteurs d'une conception du travail et de valeurs de travail différentes**, ne sont pas seulement de nouveaux collègues diffusant peu à peu de nouvelles pratiques : ils sont mis en position d'encadrement, donc d'autorité par rapport aux salariés de la Banque et chargés d'évaluer en permanence leur compétence. **Le changement dont il s'agit est donc descendant. Si le manager s'y engouffre sans prudence, les incompréhensions apparaissent, dégradant l'ambiance de travail, entraînant des escalades.**

- « Il y a eu plusieurs conflits. Les arrivées de managers du privé soulèvent d'importantes difficultés culturelles car ils arrivent et ont l'impression qu'on leur laisse carte blanche pour imposer leur vision du travail. »
- « les contractuels de la DGSI ils sont carriéristes ils vendent n'importe quoi à la direction pour se faire bien voir et évoluer »

■ **Les contractuels ne maîtrisent pas les règles et les codes de la fonction publique, ce qui peut pénaliser les titulaires qu'ils encadrent**

💡 « Mon chef c'est un contractuel il ne connaît pas la PI, il ne me soutient pas pour mon dossier il ne m'écoute pas »



Eléments généraux – Statuts

Des contractuels bien accueillis, mais pas partout, et pas sur toutes les catégories, et qui transforment la culture de la Banque

- **Les réflexes des contractuels sont différents : ils n'ont pas forcément l'intention de rester toute leur carrière à la Banque, ce qui crée des incompréhensions**
 - 💡 « J'avais pas eu d'avancement. Un jeune cadre qui vient du privé me dit tu n'as qu'à partir si ça ne te va pas. On fait venir des gens du privé, on les forme, et ils ne vont même pas rester ! »
- **L'entrée des contractuels et la cohabitation des deux statuts a aussi de lourdes conséquences sur la filière RH qui doit désormais maîtriser les règles afférentes aux deux statuts**, alors même qu'elle a subi des réductions d'effectifs, des réorganisations et qu'elle est équipée d'un SIRH archaïque

Le « blues » des contractuels

■ On note dans de nombreux entretiens avec les contractuels une certaine désillusion par rapport aux promesses qui ont pu leur être faites lors du recrutement/par rapport à la promesse employeur de la Banque

- 📌 Sur les perspectives de progression de carrière
 - « On nous fait miroiter n'importe quoi à l'embauche »
- 📌 Sur les questions salariales
- 📌 Sur le management trop hiérarchique
- 📌 et parfois même les idéaux de service public

■ Le sentiment que les IRP ne se soucient que des fonctionnaires, voire leur sont hostiles

- 📌 « Les syndicats voient les contractuels d'un mauvais œil »

■ Pour certains, cela peut aller jusqu'à la tentation de la démission, notamment pour les jeunes diplômés qui estiment que le passage à la Banque servira de carte de visite prestigieuse.



Eléments généraux – Management – Le point de vue des agents

Le discours du management supérieur sonne complètement faux aux oreilles des agents, ce qui crée de la défiance institutionnelle

■ **Le Gouvernement de la banque est perçu comme obsédé par les réductions d'effectifs, mettant la pression sur la ligne hiérarchique, méprisant envers les agents du réseau**

💡 « La pression ruisselle sur les managers, ils mettent eux même la pression sur leurs équipes »

💡 « Ils sont persuadés que les agents des SPP ne fichent rien » - « Ils croient qu'au guichet on ne fait rien alors qu'on est submergés de petites tâches »

■ **Cette perception occasionne un très fort décalage avec le discours « bienveillant » de la direction. Les propos des agents attestent d'un très fort agacement**

💡 « Quand ils parlent je ne reconnais pas du tout mon quotidien, ils devraient venir voir ce que c'est ici comment on vit »



Le discours du management supérieur sonne complètement faux aux oreilles des agents, ce qui crée de la défiance institutionnelle

■ Le sentiment très prégnant que les actions déployées en matière de QVT sont factices (suite)

👉 Des **problèmes remontés non traités**

- « Dans le service il y a beaucoup de belles paroles, on nous dit il faut venir vers nous si vous avez un problème, mais quand on en signale un ils ne font rien. C'est encore plus frustrant ils feraient mieux de ne rien dire du tout »

👉 Des **présentations d'enquêtes biaisées, voire insincères, qui occultent les problèmes**

- « A la restitution du BQVT ils nous ont dit tout va bien, ils avaient fait leur petite sélection de réponses aux questions ouvertes...ils sont taquins sur la communication »

👉 Des **plans d'action factices** : mesures sur la convivialité, pactes d'équipe, escape games etc..

- « Après le BQVT ils ont dit qu'il fallait des moments de convivialité. C'est pour faire beau, pour plaire à la direction, mais moi j'ai été malade et à mon retour on ne m'a pas dit bonjour, c'est ça la réalité »
- « les agents refusent d'aller au moment de convivialité, ils viennent de faire le plan caisse, ils se fichent de nous, c'est de la com' quand on creuse il n'y a rien »
- « On se bat contre les moulins à vent. La banque nous répond par des pactes d'équipe, mais rien ne nous renseigne sur la volonté vraie et profonde du gouvernement de la banque de nous entendre. Ce sont des mesures pansement, des actions de façade ».
- « Qu'est-ce qui ressort du pacte d'équipe, Pas grand-chose, je pense ».
- « On nous filme avec une musique de fond entraînante », « On nous demande d'écrire des poèmes... »

👉 L'emploi ad nauseam du mot « **bienveillance** » dans toutes les visio managériales irrite au plus haut point



Eléments généraux – Management– Le point de vue des agents

Le discours du management supérieur sonne complètement faux aux oreilles des agents, ce qui crée de la défiance institutionnelle

■ Le sentiment très prégnant que les actions déployées en matière de QVT sont factices (suite).

- 👉 **Des plans d'action téléguidés, voire instrumentalisés**, ou bien qui seraient utilisés pour identifier des agents par leurs propos tenus en réunion
 - Des cas d'instrumentalisation du pacte d'équipe : le manager voulait réduire le nombre de jours de télétravail et aurait fait alliance avec l'animateur pour aboutir à ses fins, ce qui n'était pas le souhait des agents
 - Un agent du panel affirme avoir été convoqué à la médecine du travail à la suite d'une telle réunion: il avait verbalisé son incompréhension sur la baisse des effectifs et la finalité attendue. Il imagine que cela a été considéré comme une forme de mal être, de « maladie » qu'il convient de soigner. « *Mais à mon sens, ce n'est pas moi qui suis malade, c'est le système !* »
- 👉 **Des actions déclenchées en urgence suite aux résultats du BQVT, qui ont des effets pervers car elles déclenchent un pic de charge pour les personnels qui doivent les déployer**
 - Suite au BQVT La Direction générale de la banque a demandé à certains services support un décompte du nombre de mails de sollicitations qu'elles envoient aux agents– ce reporting a été demandé en urgence créant une charge additionnelle dans les équipes



Eléments généraux – Management - Le point de vue des agents

Les managers de proximité sont plébiscités. En revanche, plus on progresse dans la hiérarchie, plus la déconnection est importante et les critiques sévères

- **Globalement, le management de proximité est jugé de façon générale bienveillant et proche des équipes**
 - 💡 « Ce qui tient la banque, c'est le collectif avec sa 1ère hiérarchie et la conscience professionnelle »
 - 💡 « En général, les managers forcent très peu leurs équipes. Ce sont les salariés qui se mettent eux-mêmes la pression. Un manager qui le ferait serait rapidement repris. »
 - 💡 « La reconnaissance de mes chefs directs est importante. Au-dessus, je m'en fous, ils ne me connaissent pas . »
- **Mais plus on monte dans la hiérarchie, moins l'attitude courageuse pour défendre les équipes au quotidien ou pour prendre leurs responsabilités est reconnue**
 - 💡 « En région, les managers ont peur de ce qu'on va penser d'eux au siège, peur de l'audit, peur de ne pas être promu. »
 - 💡 « Quand on attend encore des grades, on fait tout pour avancer. »
- **Dans ces cas, la qualité et le savoir-faire d'un manager à fédérer ses équipes peut parfois interroger**
 - 💡 « Est ce que des notions de management d'équipe, d'aptitude à gérer des personnes, sont intégrées dans les critères des concours ? »



Les cadres se comportent comme une sorte de caste, qui vit dans la culture du « pas de vagues »

■ Dans le réseau, un DR « baron »

🗨️ « Dans le réseau le Directeur régional c'est le calife »

■ Une **attitude méprisante de certains cadres envers les assistants**, des échanges assistants/cadres parfois tendus

🗨️ « Le cadre m'a dit on a pensé à toi pour ce poste –NDLR un poste qui consiste à saisir des commandes - parce que tu es la seule non cadre et l'autre assistant il sait pas taper sur un clavier. Ils ne regardent pas le CV des gens, ils se disent on a un non cadre on va le poser la »

🗨️ « La façon de vivre ensemble est importante: on a une façon de s'adresser aux cadres qui n'est pas correcte. On ne fait pas attention à nous. Et il faut que les cadres fassent attention à la façon dont ils nous parlent. Nous on fait attention à comment on se parle et on ne fait pas attention à comment on parle aux cadres. Il y a de la hargne. Et on n'explique pas clairement les choses ».

■ Des cadres qui « vivent bien » pendant que leurs agents se serrent la ceinture, ou à qui on distribue des avantages dont ils n'ont pas besoin

🗨️ « il y a eu une convention des managers à Reims alors que nous on doit payer notre papier toilette »

🗨️ « ils donnent la prime Macron aux cadres , même aux cadres sup, ils les chouchotent »



Eléments généraux – Management – Le point de vue des agents

Les cadres se comportent comme une sorte de caste, qui vit dans la culture du « pas de vagues »

- **Des cadres qui ne remontent pas les problèmes de leurs équipes pour ne pas nuire à leur carrière. L'expression fréquemment employée par les agents est la culture du « pas de vagues ».**
 - 💡 Cette culture ne permet pas d'affronter les problèmes avec lucidité et de les traiter.
- **Des cadres qui ne prennent pas leurs responsabilités en cas de difficultés dans les équipes**
 - 💡 Cas de N+2 qui refusent d'assurer l'entretien d'évaluation en cas de conflit entre l'agent et son manager de proximité
- **Les agents soulignent le fait que la direction et la GRH donnera toujours raison aux managers.**
 - 💡 « On sent l'encadrement bien soudé, dans le sens négatif du terme. Un chef de service qui ne connaît pas ses agents, on va lui donner raison parce qu'il est cadre »; « Dans la gestion des situations difficiles, on donne raison aux managers ».
- **Une certaine impunité des cadres aux pratiques contestables, qui sont « recyclés » grâce à la mutation (parfois après une placardisation temporaire qui leur permet de se refaire une virginité) et continuent de faire des dégâts dans d'autres équipes**
 - 💡 « Je connais un directeur du réseau qui a eu un dossier de harcèlement sexuel, il a été muté dans une autre région, il s'est refait une virginité »
 - 💡 « A cause de mon manager, j'ai fait un burnout il y a 2 ans, j'ai eu des idées noires. Il fait de la m***e partout où il passe »



Eléments généraux – Management – le point de vue des agents

Des pratiques managériales disparates, parfois inadaptées, voire déplacées

■ La culture managériale n'est pas homogène

- 📌 **L'introduction de la politique « Parler vrai, écrire juste » est diversement appliquée, ce qui donne lieu à des façons d'évaluer les agents disparates.** Cela pose problème en cas de changement du manager, la façon de noter pendant l'entretien annuel pouvant être très différente
 - *« Avant 2015, on était dans une culture paternaliste, on ne mettait rien dans les évaluations, on notait bien, tout le monde était titularisé au bout d'un an. Avec le gouverneur cela s'est durci, les agents l'ont mal vécu »*
- 📌 **Un manque de compétences managériales**
 - *« dans les bilatérales il n'y a pas de cohérence: il n'est pas dit pas la même chose à tout le monde ! »*
- 📌 **Une culture managériale différente au siège et dans le réseau**
 - *« Je travaillais au siège je suis allé dans le réseau j'ai été horrifié le cadre ne me faisait pas confiance, les cadres mangeaient entre eux, ils ne se mélangeaient pas avec les équipes »*



Eléments généraux – Management- Le point de vue des agents

Des pratiques managériales disparates, parfois inadaptées, voire déplacées

- **Des témoignages sur des managers à la posture inadaptée.** Ces témoignages concernent plus les cadres de direction que les managers de proximité
 - 💡 Un manque de contact avec les agents, un manque d'empathie, une absence de feedback ont reprochés à certains cadres de direction
- **Des témoignages sur des managers à la posture déplacée. Le terme de « management par la terreur » a été employé au sujet de quelques cadres de la Banque.**
 - 💡 « J'ai eu un entretien d'une violence inimaginable avec mon manager. J'aurais pu me suicider. J'ai 59 ans, on veut se débarrasser des senior. J'ai accepté un poste bien inférieur juste pour fuir. On est seuls dans ces cas-là. Je ne ferai pas de pot de départ pour ma retraite. En fait dans ma tête j'ai déjà quitté la banque»
- **Les agents interrogent également certaines pratiques managériales qu'ils qualifient d'archaïques, voire de discriminatoires.**
 - 💡 «Je me suis entendu dire par ma cheffe de service : avoir des enfants, ça a le bon dos pour avoir des week-ends prolongés. Elle me disait aussi: « C'est facile de poser des vacances pendant les vacances scolaires ».
 - 💡 « Viens pas te plaindre si tu évolues pas, si tu vas pas en stage ».
 - 💡 « On ose pas trop s'absenter, sinon les collègues devront absorber la charge de travail ».
- **Des récits de placardisation brutale, inexpliquée, sans aucun rapport avec la performance ou la qualité du travail accompli**
 - 💡 « On m'appelle on me dit de ne pas venir à la réunion demain. J'ai été enbastillé »
- **Des récits de personnels traités de façon inappropriée à un retour de congé maladie long**
 - « J'ai eu un cancer quand je suis revenu quelqu'un avait pris ma place à mon bureau on m'a dit tu te mets là ou il y a de la place. Je n'ai plus été invité aux réunions, je n'ai plus reçu aucun message. Heureusement que je suis bien entouré j'aurais pu me suicider »



Des managers pas assez solides dans leur rôle, qui fuient en faisant mobilité en cas de problème

- **Des cadres qui répercutent la pression qui vient du Gouvernement de la Banque sans la filtrer, qui demandent une productivité toujours accrue, au détriment de la qualité, De ce fait la confiance en l'encadrement a été profondément émoussée. Pour les équipes, le travail doit être effectué « malgré » la hiérarchie.**
 - 💡 « Un jour, on nous a dit que l'hyper qualité ne servait plus à rien. »
 - 💡 « Tout cela est profondément déstabilisant. En devant de plus former des chefs qui changent sans cesse... ».
- **Les agents estiment que leurs managers ne disposent pas toujours des compétences managériales requises, notamment du courage managérial requis, ce qui conduit à des situations d'iniquité dans les équipes.**
 - « On a le sentiment qu'il n'y a pas d'équité dans la distribution du travail et dans les attentes par rapport au résultat »
 - « Qu'on fasse les choses ou pas, ça ne change pas grand-chose. Les managers n'y peuvent rien. On récupère la partie pas faite par les autres ».
 - « C'est une équipe avec des caractères bien affirmés. Le travail se déplace sur d'autres collègues et les chefs ne régulent pas ».
- **Des cadres à qui la mobilité 3/5/7 permet de « fuir » les difficultés, de ne pas assumer les résultats de leurs décisions, de ne pas mener leurs projets à leur terme, de se sauver en cas de conflit. La mobilité crée une forme de déresponsabilisation.**
 - 💡 « C'est après moi le déluge »



Eléments généraux – Management – le point de vue des agents

Le sentiment très répandu que la prolifération des cadres a donné naissance à une bureaucratie qui secrète du travail supplémentaire pour les équipes

■ **Les cadres représenteront, vu des agents, la principale population de la banque.**

- 💡 « *La Banque, une banque bientôt composée exclusivement de cadres !* »
- 💡 « *J'ai plus de supérieurs que de collègues !* ».
- 💡 « *Plus on est bas dans la hiérarchie, plus on a de chefs !* »

■ **Les niveaux hiérarchiques sont très nombreux.**

- 💡 Chaque étage hiérarchique a potentiellement un adjoint qui est un étage de validation à part entière. Certains managers ont des équipes d'une taille très restreinte

■ **Un binôme entre les directeurs et leurs adjoints – l'adjoint ne semble pas avoir de périmètre bien défini, et représente un étage de validation à part entière**

- « *Le binôme est fongible* »

■ **A certains endroits, dans le réseau, on a rajouté une couche hiérarchique supplémentaire** avec la création d'un poste de directeur entreprise conjoncture et banque, situé entre le directeur et le chef de service,

- 💡 « *Sous couvert de mieux piloter l'organisation, on a amené de la complexité sans faire évoluer quoi que ce soit* ».



Eléments généraux – Management – le point de vue des agents

Le sentiment très répandu que la prolifération des cadres a donné naissance à une bureaucratie qui secrète du travail supplémentaire pour les équipes

- **Chaque étage de la ligne hiérarchique veut avoir son mot à dire, fait des contrôles, demande des reportings, et secrète du travail en plus pour des agents dont la charge est déjà élevée**
 - 💡 Les contrôles sont souvent jugés redondants et proviennent souvent de plusieurs entités différentes. Un agent peut dépendre à la fois d'un RH, d'un directeur régional, d'un adjoint, d'un Contrôleur Gestion Budget, d'un chef d'équipe...
 - 💡 Les plus caustiques parlent du niveau N+2 comme « *générateur de mails* »
 - 💡 « *C'est une culture de cheffillons. Si j'écris en direct au chef de service, tous ceux en dessous me reprochent de l'avoir fait. Il y a tellement de relecteurs qu'on ne reconnaît même plus le texte qu'on avait envoyé au début, ils mettent tous leur grain de sel* »
- **Certains agents titulaires présents depuis longtemps critiquent le nombre de niveaux hiérarchiques, mais tous n'évoquent pas ce sujet (probablement parce que cela fait partie de la culture historique et qu'ils ne le conscientisent pas)**
 - 💡 « *On est à 44% de cadres c'est une armée mexicaine on a de moins en moins d'opérationnels on a de plus en plus de chefs de projet sur ceci ou cela* »
 - 💡 « *Les directeurs ont des points réguliers avec nos cadres mais pas avec nous, c'est très hiérarchisé. Nos cadres doivent remonter ce qui s'est passé tous les mois au codir* ».
- **Ce sont souvent les nouveaux venus, titulaires ou contractuels, qui le font remarquer comme étant « pesant »**
 - 💡 « *La hiérarchie est très verticale* » - agent entré en 2015 après une carrière dans les banques commerciales



Eléments généraux – Management – le point de vue des agents

Un management qui répond « priorisation » quand on lui parle charge de travail ou effectif, ce qui agace les agents et tend à les stigmatiser

■ **Un management qui n'a que le mot « priorisation » à la bouche (consigne du siège), ce qui revient à stigmatiser la façon dont les agents organisent leur travail, alors que selon les agents, le problème vient des réductions d'effectifs**

🗨 La priorisation, définie comme « accorder une importance préférentielle à quelque chose ou à quelqu'un ; donner la priorité à (définition Larousse) » impliquerait-elle que les autres tâches se réaliseraient d'elles même ? Ou disparaîtraient ? **Il s'agit ici plus d'une injonction à mieux faire sans moyens mais pas vraiment une méthode pour aider les agents à mieux gérer leur travail.** La priorisation n'est pas une solution même si la Direction invoque que la solution si on est débordé est de mieux s'organiser.

- « Mais je n'aurai pas plus le temps dans quelques semaines ou mois que je n'en ai maintenant: le travail ne disparaît pas et reporter le problème a un effet boule de neige. »



■ Des cadres très attachés à la Banque

- 💡 Les managers portent une forte appartenance à la banque qui garde, selon eux, une excellente image à l'extérieur en grande partie grâce à eux.
 - « Je suis à la Banque par choix, le travail est intéressant, satisfaisant, ce qui n'est pas toujours le cas pour le travail de banque dans le privé ».
 - « On aura toujours besoin de nous, surtout avec la multiplicité des charges : EDUCFI, la motivation des équipes, les indicateurs climats et la baisse des effectifs, ».

■ Les nouveaux cadres bénéficient d'un cycle d'intégration lors de la prise de leur poste pour rencontrer leurs homologues et échanger sur leurs difficultés, ce qui contribue au sentiment de communauté.

- 💡 « C'est une forme de cohésion et d'intégration pour de nouveaux cadres contractuels et issus du concours : il y a 4 modules de 2 jours et demi, avec des activités autour de la communication, animées par des consultants extérieurs. Puis ça aide à se faire un réseau, à rencontrer les personnes à la banque »
- 💡 « Il existe aussi des réunions régulières, c'est très descendant mais on peut échanger »
- 💡 « A part quelqu'un qui ne veut pas jouer le jeu, il y a un garde-fou avec trois formations optionnelles qu'on ne peut pas refuser ».
- 💡 « Ce parcours, c'est de l'initiative de manager. Il y a un tronc commun: prise de poste, RPS, entretiens d'évaluation, c'est obligatoire. Puis il y a 3 formations optionnelles. C'est le manager qui les choisit ».



Eléments généraux – Management – Le point de vue des cadres

Un discours du Gouvernement de la banque qui semble souvent hors sol vu des cadres, surtout de ceux du réseau, mais il est risqué de le critiquer

■ Le discours du Gouvernement de la Banque semble souvent hors-sol vu des managers des régions

- **Sur le climat ou la RSE**

- ✓ « On met en place une politique RSE mais on ne change pas les fenêtres qui sont des passoires ».

- **Sur le discours du siège axé sur le BQVT et la bienveillance** qui se révèle mis à mal par la réalité du terrain et peut sembler éloigné du quotidien des équipes.

- ✓ « Sur le terrain, on est très loin des concepts de bien-être au travail ».

- ✓ « J'adore mon métier; j'ai répondu le plus positivement possible à l'enquête BQVT mais je suis en désaccord avec la DG. Je ne me reconnais pas dans les 4 axes ».

■ La DG est jugée trop loin du terrain, les difficultés ne lui remontent pas. Le fait d'exprimer des difficultés peut pénaliser les managers qui en font état.

- 🗨 Le Gouvernement de la banque ne peut se faire une idée précise quand il vient en régions car tout est fait pour que « rien ne dépasse » et pour montrer une situation sereine.

- ✓ « Les gens de Paris influent sur nos carrières mais ne nous connaissent pas ».

- ✓ « Et le jour où [membre du gouvernement de la Banque] vient, le chauffage est subitement monté à 22°C ! ».

- Un responsable de service qui remontera des informations négatives ou des doléances trop appuyées ne sera pas bien vu.

- ✓ « Du moment que les résultats sont là, on ne change rien. » .



Eléments généraux – Management – le point de vue des cadres

La difficulté à porter la difficile transformation voulue par le management supérieur, surtout quand on ne l'assume pas complètement

■ **Les cadres doivent assumer auprès des équipes la transformation de la banque, qui selon eux a été trop importante et trop rapide**

- 👉 Tous s'accordent sur le fait que la Banque avait la nécessité de s'adapter et qu'il est heureux qu'elle l'ait fait.
- 👉 Mais tous sont également inquiets de la rapidité des changements qui ne laisse que peu de temps pour souffler aux équipes. Il y a beaucoup trop d'étapes qui se succèdent de façon très rapprochées (2004-2006: 1 ère réorganisation, 2022: 1ères fermetures caisses, 2024: 2èmes fermetures caisses) qui saturent souvent la capacité à évoluer des agents.
 - « Attention à être vigilant à marquer les étapes ».
 - « Bien sûr qu'il faut évoluer mais il faut savoir où on place le curseur ».
 - « La Banque est une vieille dame qui a très certainement évolué trop vite ».

■ **La difficulté à faire passer les messages aux équipes dans le climat de réduction de postes / fermetures de caisses. Il faut assumer la transformation voulue par le management supérieur auprès des équipes...même quand on ne l'assume pas complètement soi-même.**

- 👉 « C'est pas un climat très pratique pour mettre en place des choses, les agents ont peur de l'avenir. Il y a une crainte de suppression de poste, de changement d'activité. Je trouve que ce n'est pas rationnel ».



Eléments généraux – Management – le point de vue des cadres

La difficulté à porter la difficile transformation voulue par le management supérieur, surtout quand on ne l'assume pas complètement

■ **Les cadres sont confrontés à la réduction des effectifs au quotidien qu'ils doivent assumer, et dont ils doivent gérer les conséquences**

- **Avec les réductions d'effectifs, les équilibres sont parfois devenus très fragiles. Le moindre problème peut faire voler en éclat une équipe.** Les managers reconnaissent que parfois « *au poste accueil du public, dès qu'il y a une absence (maladie ou congés), la situation se tend et cela perturbe le télétravail, les congés, la flexibilité, le vivre ensemble* ».
- **La cohésion d'équipe est souvent mise à mal par la modification des périmètres et des tâches et surtout l'absence de visibilité sur les remplacements.**
 - ✓ « *4 départs à la retraite cette année 2024 mais combien seront remplacés ? ... alors que la demande est faite depuis novembre 2022!* »
 - ✓ « *Poursuivons la modernisation, mais stoppons la baisse d'effectif* ».
 - ✓ « *Le Guide des attitudes managériales nous pousse à donner du sens mais comment le faire dans les situations de fermeture des caisses ?* »



Eléments généraux – Management – le point de vue des cadres

La difficulté à porter la difficile transformation voulue par le management supérieur, surtout quand on ne l'assume pas complètement

■ **Les cadres supérieurs ont de forts attendus sur la productivité et répercutent cette pression sur les managers**

- 📌 Exemple dans le réseau : Une réunion entre les managers d'un CTP a lieu toutes les semaines. Elle est suivie d'un brief hebdomadaire avec les équipes. Les objectifs individuels de productivité sont ainsi fixés. Les salariés sont ensuite reçus 3 fois par an pour faire un point sur la productivité.
 - « On a des régulateurs : dans notre outil, on a des paniers virtuels, on a toutes les tâches qui apparaissent. On ne contrôle pas tous les soirs ce que font les agents. Il n'y a pas de suivi au talon de chaque agent, mais tous les mois on essaie de faire le point pour savoir s'il y a un décalage entre ce qu'on attend et ce qu'il fait ».
 - « Pour certains agents il y a un problème de réalisation, on essaie de voir rapidement, s'il y a des soucis personnels particuliers ou une formation à mettre en place ».



Eléments généraux – Management- le point de vue des cadres

Une culture à la dure, dans laquelle on ne se plaint pas, qui conduit à ne pas faire état des difficultés

■ **Une culture managériale à la dure dans laquelle on ne se plaint pas, dans laquelle on ne fait pas remonter les problèmes car ce serait un signe de faiblesse, et pénalisant pour la carrière**

📌 Certains managers n'osent pas faire part de leur mal-être à leurs N+1.

- « Un cadre, ça ne devrait pas se plaindre, c'est un signe de faiblesse ».
- « On n'ose pas trop s'absenter, pour ne pas laisser nos collègues absorber la charge de travail ».
- « J'ai beaucoup de scrupules à parler de mon surmenage ».

📌 Les managers ressentent une pression importante en termes d'exemplarité dans leur productivité et leur performance.

■ **Certains cadres font état d'un fonctionnement « autocratique » au sein du Gouvernement de la Banque, d'une absence de dialogue réel dans ce cénacle.**

📌 « Le gouvernement de la Banque c'est un peu la cour du Roi Soleil on peut finir décapité »



Eléments généraux – Management- le point de vue des cadres

Le manque de marge de manœuvres face à un management supérieur perçu comme autoritaire, directif, qui n'admet pas la critique

■ **L'ensemble des managers entendus dans le réseau estime leurs marges de manœuvres excessivement réduites et leur capacité à influencer sur les décisions qui concernent leur périmètre limitée.**

📌 Ils estiment que leurs missions importantes nécessitent une certaine autonomie. Il est d'ailleurs spécifié dans la fiche de poste « Management » que « *le manager stratégique contribue à la définition de la stratégie de l'entreprise et fixe les orientations stratégiques de son périmètre d'action. Il assure le pilotage et l'encadrement de son unité en garantissant la performance et la qualité des travaux en favorisant la bonne cohésion de l'équipe et dans le respect de la stratégie de la Banque* ». Il peut ainsi exister une sensation de n'être qu'un exécutant sans réelle capacité à influencer le fonctionnement local.

📌 **Les CODIR régions permettent tous les mois de faire le point** sur les évolutions, la charge de travail, les ressources, les cibles effectifs tertiaire et fiduciaire. **Mais dans la réalité, les managers régionaux ont des enveloppes à respecter et se désolent de leur faible marge de manœuvre**

- « *La seule variable que nous avons en région est de dire que nous ne pourrons pas réaliser toutes les missions* »
- « *Je suis le responsable du site mais je n'ai pas la main sur la date de démarrage du chauffage !* ».

📌 **Le manque d'autonomie se ressent aussi en matière de recrutement.**

- Les managers regrettent certains départs prématurés de nouveaux arrivants, prometteurs à leurs yeux, mais qui peuvent être « atypiques » ou qui ne sont pas rentrés assez vite dans les canons assez vite. Ce sont des pertes de compétences flagrantes, Et la Banque n'a pas l'humilité de laisser les agents travailler à leur rythme « *même si on nous fait croire que nous avons de l'autonomie* ». La différence est ainsi pénalisée. Cela interroge fortement sur certains process basés exclusivement sur le quantitatif.



Eléments généraux – Management- le point de vue des cadres

La règle du jeu de la mobilité est connue et acceptée mais peut conduire à des situations difficiles à vivre.

- **De nombreux managers considèrent l'obligation de mobilité comme une force** qui leur confère une palette très large en termes de compétences et d'expériences.
- La mobilité permet aussi **d'éviter les effets de « vase clos » avec les équipes**
 - 💡 « Pour un manager, c'est pas très sain de rester sur un poste de responsable d'une équipe. On commence à connaître son équipe, on catalogue et on classe les collaborateurs dans des cases, on leur laisse pas la chance d'évoluer. Il faut se confronter à de nouveaux profils ».
- **Le fait de ne pas bouger est mal vu** et peut pénaliser la suite de la carrière
 - 💡 « La RH voit ça comme un problème ».
- Mais **la mobilité peut créer des difficultés, parfois très grave, en déstabilisant les personnes**
 - 💡 Les mobilités géographiques sans conjoint ni famille peuvent être vécus difficilement et parfois de façon traumatisante. Les cadres du réseau estiment que la situation est différente pour le siège ce qui n'est pas équitable
 - « à Paris une mutation est simplement un changement d'étage ».
 - 💡 Les mobilités fonctionnelles amènent à prendre des postes auxquels on ne connaît pas grand-chose, ce qui peut mettre le manager en difficulté face à son équipe. Il faut du temps pour appréhender le métier
 - « Nous sommes une banque d'expertise mais quand nos cadres ont une expérience, on les force à partir sur un autre secteur ! »
 - « Avec l'expérience, on donne des réponses plus rapidement ».



Eléments généraux – Management- le point de vue des cadres

Les cadres estiment ne pas avoir suffisamment de leviers pour valoriser ou sanctionner les membres de leurs équipes

■ **Les managers regrettent de ne pouvoir valoriser les agents « à potentiel », qui leur échappent dans le processus de mobilité. En conséquence, certains sont tentés de faire de la rétention de potentiels, pour ne pas « se tirer une balle dans le pied »**

- 💡 « Il y a aucune valorisation de la qualité du manager qui a détecté un talent, c'est étonnant ».
- 💡 « On ne peut qu'aiguillonner le collaborateur, mais on sait pas si cette façon d'aiguillonner va être porteuse ».
- 💡 « Il existe des échelles et des voies rapides, mais ce n'est pas parce qu'un manager a détecté un talent que la carrière du collaborateur va s'accélérer ».
- 💡 « Les managers peuvent pousser les gens, les inciter à passer la promotion interne. On le propose souvent au moment d'évaluation. Une fois que l'agent s'est porté candidat, il prépare les épreuves écrites. On peut organiser des entretiens oraux pour habituer les candidats à ces entretiens ».
- 💡 « C'est très frustrant, et puis il y a aussi une rétention des talents. Imaginez, on a bien poussé son collaborateur, il s'en va, remplacé... si remplacé d'ailleurs! Mais par définition il sera moins calé. On se retrouve dans une configuration difficile. On se Tire une balle dans le pied ».

■ **Les managers soulignent de n'avoir aucun pouvoir coercitif sur leurs équipes, d'autant plus que les agents savent que les managers sont mutables en cas de problème.**

- 💡 « Les agents regardent leurs managers comme des vaches qui regardent passer des trains »
- 💡 « C'est vous qui dégagez, le suivant hérite du problème ».
- 💡 « La seule chose que je peux noter, c'est dans l'évaluation annuelle mais ils s'en fichent ».
- 💡 « Il faut que quelque chose de grave arrive pour que l'agent bouge. Un agent a agressé physiquement sa directrice, c'est elle qui a été déplacée ».



Eléments généraux – Management- le point de vue des cadres

Des critiques sur le manque d'appui de la RH, la complexité accrue du management matriciel ou à distance, la difficulté à mettre en œuvre le management participatif

■ Beaucoup de critiques de la part des managers envers la RH

📌 Qui serait trop peu dans une posture d'appui aux managers

- « La RH, c'est jamais un support. Elle est pas dans une optique de bien-être au travail. On impose des règles, des jours de travail, qu'il faut poser d'une certaine manière définie par la RH ».
- 📌 A la prise d'un 1^{er} poste de management, les agents font part d'une insuffisance, voire d'une absence d'accompagnement, malgré un environnement exigeant.
 - « Je suis arrivé en tant qu'adjoint, j'ai pris mes marques en binôme avec mon responsable, mais après je n'ai pas été accompagné ».
 - « La GRH et la DR a fait la même erreur qu'avec mon prédécesseur, ils ne m'ont pas trop soutenu, ils ne sont pas intervenus ».

■ Dans le réseau la complexité accrue que représente le management matriciel (transfert sur les SPP de missions de CTP)

- 📌 « On doit manager des gens qui ne sont pas sur notre unité et dont on n'est pas responsable hiérarchique ».

■ La complexité accrue que représente le management à distance – surtout pour les nouveaux arrivants

- 📌 « On fait du management hybride à la fois présentiel et distanciel et du management transversal ».
- 📌 « L'équipe est de moins en moins présente. On fait une réunion par mois en présentiel tous au bureau. Mais la vérité est que sur cette unique journée, on en a deux ou trois réellement en présentiel.
- 📌 « L'animation à distance ne permet pas de voir ce qui se passe autour, on a pas été formé à ça ».
- 📌 « En arrivant dans le réseau ici, on découvre les gens, la prise de connaissance de ces collaborateurs est un peu trop longue ».



Eléments généraux – Management- le point de vue des cadres

Des critiques sur le manque d'appui de la RH, la complexité accrue du management matriciel ou à distance, la difficulté à mettre en œuvre le management participatif

■ **La mise en place laborieuse des nouvelles pratiques managériales dans une entreprise dont la culture hiérarchique est très ancrée**

- 💡 « Je prône le management participatif: on essaie d'associer autant que possible les agents ».
- 💡 « C'est un management horizontal qui se met en place, l'accent est mis plus sur la motivation, on est plus dans une posture de coach que dans le contrôle et la hiérarchie. Mais c'est difficile à dire si c'est efficace : c'est difficile de supplanter 50 ans de hiérarchie. Les derniers grades militaires ont dû disparaître il y a une vingtaine d'années. Il y a quand même eu un fort renouvellement générationnel ».
- 💡 « Les agents s'attendent à sentir une hiérarchie. Ils ont du mal à se moderniser ».
- 💡 « L'équipe, c'est un gros sujet, c'est très compliqué. C'est très hétéroclite, il y a des agents difficiles, et au global, les équipes sont réticents au changement. Il y a une défiance par rapport à la hiérarchie ».



Eléments généraux – Management- le point de vue des cadres

Une charge de travail excessive dont les cadres supérieurs sont au courant...sans la traiter

- **Le questionnaire Technologia montre que les cadres avec fonction d'encadrement sont fatigués (61% se sont sentis fatigués à cause du travail dans les 12 derniers mois) et stressés (51% se sont sentis stressés sur la même période) – Le terrain d'entretien confirme ces données**
- **La majorité des managers interrogés soulignent le fait que leur charge de travail est excessive**
 - 📌 A la racine de cette surcharge : des budgets revus à la baisse, un manque de moyens humains et une recrudescence des demandes supplémentaires.
 - 📌 Les managers se disent également sur-sollicités par de différents canaux de communication.
 - « L'impression que je garde, c'est le sentiment de noyade ».
 - « On reçoit une quantité énorme de mails, on assiste à 3-4 réunions par jour, on fait de la bobologie, on gère les recrutements. Il y a vraiment du stress ».
 - « On a des journées très chargées. Sur le plan humain, il y a aucun souci mais la difficulté est liée au fait que les moyens baissent et qu'on gère les interactions permanentes entre les uns et les autres ».
 - « Je termine à 19h30 – 20h, alors que sur d'autres postes de managers, c'était tout à fait raisonnable ».
 - « En télétravail, on travaille plus, je me connecte à 8h de matin, une demi-heure de pause déjeuner ou 45 minutes, puis je travaille jusqu'à 18h – 18h30 »
 - « Nos heures sup ne sont pas toujours validées. C'est pesant. On a éclusé nos budgets, j'essaie de ne plus en faire. Je trouve que c'est compliqué à gérer. J'essaie de ne pas faire d'heure ».
 - « Des débordements le we, ça m'est arrivé dans le passé, maintenant j'essaie de faire attention ».
 - 📌 A certains endroits, les cadres ont développé des problèmes de santé que les salariés associent à une surcharge régulière.
 - « On a des soucis avec les cadres, on a pas tout le monde, pas tous les supérieurs hiérarchiques. Des personnes sont parties en raison des problèmes de santé. Un chef est malade depuis des mois. On a toujours pas récupéré l'agent de maîtrise ».



Eléments généraux – Management- le point de vue des cadres

Une charge de travail excessive dont les cadres supérieurs sont au courant...sans la traiter

■ **Les cadres de direction sont conscients du problème, mais l'abordent sous l'angle de la culture interne, ce qui revient à stigmatiser les managers**

- « Les équipes font beaucoup d'heures. J'aimerais qu'ils apprennent à en faire moins. Du travail, il y en a toujours ».
- « C'est une culture de faire beaucoup à la banque, on prend trop de temps sur certaines tâches ».



Eléments généraux – Outils et espaces de travail

Des outils qui ont vieilli, des nouveaux outils déployés trop vite, des outils qui vident le travail de son sens

■ Les salariés travaillent sur de nombreux applicatifs, différents en fonction de chaque activité. Ils trouvent les interfaces de ces applicatifs insuffisamment fluides et ergonomiques.

- 🗨️ « Globalement, ça marche bien, même si les interfaces ne sont pas user friendly »
- 🗨️ « Il y a beaucoup d'applicatifs, on les utilise pas tous et tous les jours, c'est un gros catalogue quand même ».
- 🗨️ « Des applicatifs, il y en a beaucoup, il faut chercher les infos sur intranet, il faut savoir chercher les infos. En plus, sur intranet c'est par métier ».

■ Le lancement d'ANACOT a de l'avis général été très difficile – voir section détaillée sur les services entreprise

- 🗨️ Le déploiement simultané d'un nouveau logiciel et d'une nouvelle méthode de cotation Euroystème a été complexe.
- 🗨️ Le logiciel n'était pas prêt au moment du déploiement ce qui a occasionné des difficultés
- 🗨️ Le logiciel tend à faire perdre de l'intérêt au travail, voire à le vider de son sens

Le **paradoxe de l'automatisation** désigne la situation où les machines gèrent automatiquement les situations de routine, et où l'intervention humaine n'est plus requise qu'en cas de problème. **Le salarié n'intervient donc plus que sur les situations « exceptionnelles » et difficiles, ou une expertise est requise pour résoudre le problème. Hors, le salarié ne gérant plus le système au quotidien, il a perdu l'expertise qui lui permettrait d'intervenir**

Le paradoxe de l'automatisation est donc de créer des situations où le salarié ne peut intervenir que s'il est expert, tout en lui retirant le travail au quotidien qui lui permettrait d'obtenir cette expertise

La **productivité anticipée** désigne une organisation qui réduit les moyens affectés à une tâche en amont de l'introduction d'une mesure ou d'un outil censé augmenter la productivité, plutôt que d'attendre de voir effectivement une augmentation de la productivité suite à l'introduction de l'outil pour réduire les moyens

Quand l'introduction de la mesure ou de l'outil est retardée, ou donne suite à des problématiques non anticipées, ou rajoute des tâches qui n'avaient pas été prises en compte... les salariés de l'organisation se retrouve subitement avec une exigence de travail qui ne diminue pas autant que prévu. En revanche, la diminution des moyens affectés se manifeste sans faille, et c'est par l'investissement personnel des salariés et par la dégradation de leurs conditions de travail que se fait l'ajustement

Le télétravail a transformé la banque, s'il est très apprécié, il peut créer des situations d'iniquité

- Le télétravail a profondément modifié l'organisation de la Banque.
 - 🗨 « *L'accord télétravail a vidé les bureaux* »
- Il peut exister une forte disparité de traitement entre ceux qui peuvent bénéficier des 3 jours permis et ceux qui ne le peuvent pas
 - 🗨 En effet, certains ne peuvent que rarement en bénéficier, surtout sur les petites succursales du fait de l'obligation d'avoir l'ouverture d'un guichet, ou pour des activités support nécessitant une présence terrain importante (correspondants informatiques).
 - 🗨 Cela a été relevé lors d'entretiens évoquant **le télétravail à la Banque**: certains agents pouvant bénéficier d'heures supplémentaires en cas de dépassement inhérent à l'activité, ne peuvent y prétendre en télétravail.
 - « *En TT, on ne compte pas nos heures et d'ailleurs les dépassements ne sont pas décomptés.* »

L'avis (Saisine n° « 2021-SA-0091 ») de l'ANSES (Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail) relatif à « l'état des connaissances sur l'influence du travail à distance sur la santé des travailleurs » souligne le fait que tous les travailleurs ne sont pas concernés par la possibilité de télétravailler, ce qui peut créer des situations d'injustice ou vécues comme telles.

Les suicides ont eu une forte « résonnance institutionnelle », le traitement de la crise par la Direction est très critiqué

- Un choc pour de nombreux agents : **le sentiment que cela n'aurait pas du se produire à la Banque**, une institution à la réputation historiquement protectrice
- **De nombreux agents se souviennent avoir eu des difficultés graves dans leur carrière à la Banque (burnout/harcèlement) et verbalisent en disant** « j'aurais pu être le 4^{ème} suicide », « Ca aurait pu m'arriver à l'époque si je n'avais pas eu un entourage solide »
- **Certains agents de PLC se sentent très proche de la victime**
 - 💡 « Il s'est sacrifié pour nous »
- **De nombreux agents estiment que le traitement de la situation a été « déplorable » ou « dramatique »** car la Direction n'a pas pris la mesure de la gravité du sujet assez rapidement.
 - 💡 « On attend que cela paraisse dans la presse pour réagir » .
 - 💡 « Monter en urgence un questionnaire est un signe de faiblesse ».
 - 💡 « La direction se voile la face et continue à faire comme si tout allait bien »
 - 💡 La réunion « Métiers du fiduciaire » dans laquelle le sujet a été abordé a beaucoup choqué les participants.
- **Certains salariés estiment que les cas de suicides sont symptomatiques de la culture Banque dans laquelle il y a très peu de réunions pour parler des difficultés.**
 - 💡 « A la Banque, c'est difficile de dire qu'on est en difficulté. »
 - 💡 « On réagit dans l'émotion, mais qu'en est-il à long terme, quel est le plan d'action ? Tout cela est inaudible. »
 - 💡 « On en a eu un très proche. Mais cela n'est jamais abordé au travail. Le suicide est considéré comme un problème personnel »



Éléments généraux – Risques psycho-sociaux

Les suicides ont eu une forte « résonance institutionnelle », le traitement de la crise par la Direction est très critiqué

- Certains managers sont très choqués du fait que les cas de suicide (notamment PLC) soient sortis dans la **presse**, ce qui conduit à « jeter en pâture » le nom d'un manager contractuel. Ils craignent de se retrouver à leur tour dans une situation similaire.
- Des managers disent avoir suivi **des formations en victimologie...** et pensent être ainsi à même de traiter les cas qui pourraient se présenter.



Eléments généraux – Risques psycho-sociaux

Des situations de RPS avérés sont présentes dans le terrain d'enquête Technologia. Elles ne semblent pas toujours faire l'objet d'un traitement approprié par la Direction/DRH

38 cas de RPS actuels avérés (présence de signes relevant du burnout, de situations évoquant un harcèlement moral) ont été dénombrés dans les entretiens menés par les consultants Technologia avec des agents

- 17 entretiens étant hors panel, et demandés par des volontaires, il est possible que les situations difficiles soient sur-représentées
- De nombreux autres cas sont « rapportés » par les agents interviewés mais ne sont pas dénombrés

➤ **Commentaire de l'expert**

- Déontologiquement et réglementairement il n'est pas possible de lever la confidentialité et l'anonymat entourant les entretiens, sauf accord ou demande des salariés eux-mêmes.
- Surtout, il serait regrettable d'y voir un obstacle au traitement des situations de mal-être. En effet si des salariés ont pu s'exprimer sur leur mal-être auprès d'experts (externes et de passage), l'employeur a donc devant lui l'opportunité de proposer et crédibiliser des dispositifs d'écoute similaires, mais quant à eux internes et permanents, et qui pourront se prolonger par des actions de prévention.



Eléments généraux – Risques psycho-sociaux

Des situations de RPS avérés sont présentes dans le terrain d'enquête Technologia. Elles ne semblent pas toujours faire l'objet d'un traitement approprié par la Direction/DRH

■ Plusieurs verbatim lancinants reviennent dans le terrain d'enquête :

- 💡 **Le sentiment de ne plus être des personnes avec des parcours et des aspirations, mais « des pions que l'on déplace »**
- 💡 **La crainte de ne pas pouvoir « tenir » jusqu'à la retraite pour ceux qui ont encore une dizaine ou une quinzaine d'année à travailler > cette tranche d'âge doit faire l'objet d'une attention particulière**
 - « il me reste 13 ans à tenir je ne sais pas si je vais tenir »

■ **Des récits cas de RPS avérés qui n'auraient pas donné lieu à un traitement approprié par la Direction**

- 💡 « Un collègue de la succursale a fait une tentative de suicide il a écrit au Directeur ils n'ont rien fait. J'ai fait une dépression j'ai appelé la RH elle n'a rien fait »

■ **Des récits de cas de harcèlement qui n'auraient pas donné lieu à un traitement approprié de la Direction**

- 💡 « Un matin ma chef m'a hurlé dessus, je lui ai dit que je ne la supportais plus, j'ai vécu l'enfer pendant 6 mois, mon N+2 a dit il ne faut pas faire de pas de vagues. Moi je suis forte je suis bien entourée mais je pense aux autres qui sont plus fragiles. Si je suis allée témoigner de mon harcèlement à la DGRH c'est pour ne pas avoir de suicides sur la conscience »

■ **Des récits de cas de harcèlement dus à l'orientation sexuelle, qui n'auraient donné lieu à aucune sanction managériale**

- 💡 « J'ai été traitée de sale lesbienne et menacée de violences physiques, c'est remonté à la RH, mes chefs ont étouffé l'affaire. Ils mettent tout sous le tapis. Après on se demande pourquoi les gens se suicident »



blast

Point de vue des agents :
Éléments généraux
Éléments par Directions

blast



Siège – synthèse

- Des Directions Générales très expertes
- Au sein d'une Direction Générale, de nombreuses Directions /services, dont l'activité peut être très différente, et qui ne communiquent pas forcément bien entre elles
- Des problèmes de charge de travail dues aux réductions d'effectif, de la volatilité sur la charge de travail
- Des questions liées à la relation avec la BCE : encastrement du travail dans les procédures de la BCE/équipes conjointes/ participation à des groupes de travail
- Les perturbations dues à la mobilité 3/5/7 : La mobilité des cadres crée des problèmes de compétences et d'expertise, et génère du stress pour les cadres et les agents
- Le hiatus entre la confiance apportée aux managers de proximité et au management supérieur, des questions sur la qualité du management, ces cas de management inapproprié sont rapportés
- Des crispations entre titulaires et contractuels
- Des questions liées à l'externalisation : sous-traitance des métiers moins qualifiés, prestataires informatiques
- Des problèmes de qualité de l'environnement de travail

DGSEI – Synthèse



Technologia



L'humain au cœur des décisions

- Une direction récente née d'une fusion
- Une Direction d'experts
- Être expert, mais faire mobilité régulièrement : une injonction paradoxale
- Une charge de travail considérée comme importante
- Une reconnaissance du travail insuffisante, de l'iniquité dans les rémunérations, à travail égal
- Des services qui ne communiquent pas entre eux, une promesse de « simplification » qui n'est pas tenue
- Un management qualifié globalement de bienveillant mais à nuancer
- Un environnement physique de travail insatisfaisant

Une direction récente née d'une fusion

■ Les missions de la Direction générale des statistiques, des études et de l'internationale

- 📊 Produire des statistiques financières (croissance, des taux d'intérêt...) et des études économiques au service des différents métiers en lien particulièrement avec la politique monétaire
- 📊 Recherche scientifique et publication dans des revues internationales
- 📊 La direction s'occupe de la collecte des données statistiques concernant la balance des paiements. Ces données sont vérifiées et transmises dans les services concernés pour communiquer avec les parties prenantes externes (ex.: BCE, site de la banque). Les collectes se déroulent avec une périodicité trimestrielle à partir des données communiquées par les déclarants (personnes morales désignées comme sensibles). Un changement réglementaire récent pourrait éventuellement réduire les délais de collecte.
- 📊 Un service particulier est entièrement dédié à la synthèse des données.

■ La DGSEI est née il y a quelques années de la fusion de deux Directions (statistiques et études stratégiques)

- 📊 Celle-ci s'est accompagnée selon les agents/salariés d'une baisse d'effectif instaurée dans la stratégie de la Banque de France
 - Pour des agents, il y avait un décalage de culture entre les deux Directions qui serait toujours d'actualité
 - ✓ Si pour certains, ils partagent le même plateau, la cohésion globale n'est pas encore évidente
 - ✓ Une autre partie de cette Direction est située dans une autre adresse parisienne ne facilitant pas la connaissance et la communication entre collègues



■ Une Direction caractérisée par le niveau de compétence et de technicité des agents/salariés. Une expertise qui met du temps à acquérir

🔑 Les différents métiers à la DGSI sont exigeant en termes de **compétences techniques**

- Recenser des chiffres, traiter et analyser les statistiques, réaliser des études économiques en lien avec les différents sujets liés à la politique monétaire entre autres est ambitieux et exigeant

🔑 Il faut en plus des **compétences théoriques**, un temps de mise en pratique conséquent pour appréhender l'ensemble et les particularités de l'activité et de sa réglementation

- « On m'a dit la première année on ne maîtrise pas les sujets et la deuxième année on croit les connaître et c'est à la troisième année que l'on sait »

🔑 A la DSMF (Direction statistique monétaire et financière) par exemple, la tâche qui relève des passations (programmes d'informations des procédures difficiles qui demande beaucoup de maîtrise) est particulièrement complexe et importante. Cette tâche nécessite un bagage technique.

■ Mais qui peut être une source de stress

🔑 **Le travail est considéré comme intense**, avec de multiples programmes, des étapes de traitement statistique à lancer, des produits à exploiter. Les métiers étant fortement digitalisé, une réflexion constante est portée sur des améliorations des processus à effectuer.

🔑 C'est notamment le cas pour les **chercheurs économistes**, qui doivent avoir des matériaux solides pour publier dans des revues adéquates en des temps raisonnables ou bien encore pour les fonctions qui ont une injonction de délais par le reporting que nécessite leur activité

Être expert, mais faire mobilité régulièrement : une injonction paradoxale

- **De nombreux agents ne se sentent opérationnels et performants à partir de quelques années de pratique**, mais c'est précisément à ce moment que la question de la mobilité se pose à eux. Pour les cadres, la fréquence de cette mobilité est représentée par le triptyque de 3 ans, 5 ans et 7 ans
- **La mobilité fragilise l'organisation du travail.** Les agents se sentent démunis par la perte d'un savoir-faire nécessaire à la bonne marche de l'activité, dans un climat de non-renouvellement systématique des postes. Ce risque de perte de compétence les inquiète
- Certains souhaitent continuer à exercer dans leurs activités, partant du principe qu'ils sont en mesure d'exécuter un travail de qualité par les compétences acquises.
 - 👉 Ils souhaitent donc être reconnus dans cette expertise acquise sans avoir la pression de devoir partir dans une autre Direction.
 - 👉 On rencontre notamment des **personnes clés dans l'organisation qui permettent de fluidifier l'activité par leur niveau d'expertise**. Ce sont des personnes référentes qui deviennent indispensables par leur niveau d'expertise acquis dans le temps et ayant été confronté à une pluralité de situation
 - « Dans nos métiers il y a un avantage à rester car on est expert »
 - 👉 Pour d'autres agents, en revanche, **l'expertise acquise peut être un frein à l'évolution de la carrière**. Certains agents se sentent ainsi bloqués et estiment avoir peu de recours.

Une charge de travail considérée comme importante

- **Une grande partie du personnel entendu considère avoir une charge de travail élevée**, notamment ceux qui ont des délais contraints de production.

💡 Cela confirme les données du questionnaire Technologia [pour mémoire 40 % des agents de DGSEI estiment ne pas pouvoir effectuer leur travail correctement à cause d'une situation de sous-effectif (questionnaire sur les conditions de travail Technologia 2024)]

- **Les raisons à cette charge sont multiples**

💡 La **réduction des effectifs** à la DGSI

- Des départs d'agent, pas systématiquement remplacés qui se traduit par un transfert de la charge sur les équipes en poste en plus de leur propre charge de travail. Les encadrants de proximité et le personnel comblent ces absences de remplacement
- Ainsi, des services, des pôles seraient sous-dotés selon des agents
 - ✓ C'est particulièrement le cas à la Direction de la Balance des Paiements, ou bien encore à la Direction des statistiques financières et monétaires et plus particulièrement au Service Epargne Financier et de la Titrisation
 - Ce service serait souvent en difficulté pour mener à bien sa production
 - Des retards de production sont récurrents et impactent d'autres services
 - Dès lors, des conflits peuvent éclater entre les collègues du service et inter-service
 - Ces populations sont particulièrement vulnérables à l'effritement de leur collectif du travail qui est pourtant une forte ressource contre les RPS

💡 **Des chefs de services qui sous-estimerait le travail réel exécuté au quotidien par les équipes** et qui peuvent ajouter des missions sans considérer les changements d'environnements réglementaires et les tâches supplémentaires qui en découlent.

- « Ce manque de connaissance de process de notre chef est compliqué on perd des effectifs et on a plein de trucs et de directif »

Une charge de travail considérée comme importante

■ Les raisons sont multiples – suite

📌 Les postes remplacés mettent du temps à être pourvus

- L'augmentation de la charge de travail est soutenue plus longuement par l'équipe en poste. A cela, s'ajoute le temps de formation du nouvel arrivé qui ne permet pas d'être opérationnel immédiatement

📌 Le statut cadre au forfait invisibilise selon des agents les périodes de charge de travail soutenue

- ✓ Beaucoup d'heures peuvent être réalisées pour porter la charge de travail sans qu'elle ne soit détectée ou régulée

📌 La priorisation effectuée par le management n'est pas toujours efficiente, faute de bien connaître les particularités de l'activité

- Des agents, quand ils sont trop acculés par la charge de travail, alertent leur chef de service. Car il y a plus de risque à commettre des erreurs et à dégrader la qualité du travail. Et *in-fine* dégrader leur propre rapport au travail et l'image qu'ils ont d'eux même et leur image auprès de leurs pairs
- Quand une stratégie de priorisation est décidée et mise en place, mais elle peut aboutir à des résultats contraires aux objectifs finaux
 - ✓ « Le chef de service comme il ne comprend pas, priorise des éléments stupides car il a vendu à la Direction un projet, mais il nous impose ce travail. Et si on exprime un autre avis on est des récalcitrants. Ils ne se remettent pas en question »

- 📌 Dans certains services, **l'absence de manager adjoint officiel conduit les cadres à faire « fonction de »**, ce qui leur occasionne une charge de travail supérieure sans reconnaissance financière associée, et des difficultés à assoir leur légitimité.

Une reconnaissance du travail insuffisante, de l'iniquité dans les rémunérations, à travail égal

■ Des pratiques de reconnaissance disparates et insuffisantes

🗨 Dans les formes de reconnaissance les plus souvent évoquées lors des entretiens, ce sont les formes immatérielles symboliques qui ont été les plus souvent citées, comme à titre d'exemples :

- ✓ Le soutien et l'entraide entre pairs face à l'impossibilité de répondre à une problématique professionnelle
- ✓ Les remerciements du N+1, en général du chef de pôle

🗨 A la DGSEI, au regard des entretiens réalisés, **les critères de qualité des pratiques de reconnaissance, du contexte de leurs échanges et des critères de transmission de l'émetteur de ces marques de reconnaissance sont irréguliers** d'un service à l'autre, d'un pôle à l'autre et passent par l'expression individuelle de chaque émetteur. Lorsqu'elles existent, ces formes de reconnaissance sont manifestées au cours d'échanges informels ou pendant des entretiens individuels

■ Ces formes de reconnaissance peuvent être considérées comme le reflet de pratiques sincères et soutenantes mais sont aussi **insuffisantes** au regard de l'investissement des agents dans le travail, dans un environnement qu'ils considèrent comme insuffisamment doté en effectifs

■ De gros écarts de reconnaissance financière à travail égal entre les agents au sein de la direction, qui sont **facteur de conflit et de mécontentement dans les équipes**

- 🗨 Complexité disparate entre les missions de deux agents au statut assistant
- 🗨 Durée du travail disparate entre les cadres au forfait et ceux qui badgent
- 🗨 Rémunération disparate entre les plus anciens et les plus récents, à poste égal

Des services qui ne communiquent pas entre eux, une promesse de « simplification » qui n'est pas tenue

- **Des difficultés à communiquer entre services** qui peuvent freiner la bonne marche de l'activité et devenir source de tension entre les agents des services
 - 📌 Certains services centralisent des données chiffrées élaborées par d'autres services pour les analyser. Si il y a du retard, c'est toute la chaîne de production qui est impactée. C'est d'autant plus sensible pour les services qui ont des injonctions de reporting ou de publication avec des délais fixes
- Si dans le principe, **la simplification est perçue comme pertinente, les agents sont plus sceptiques dans sa traduction sur le terrain**
 - 📌 La simplification consiste à numériser et informatiser au maximum les process de travail pour dégager du temps. Il y a un discours permanent, notamment des services informatiques, pour affirmer que la simplification est effective
 - 📌 Ce qui n'est pas partagé totalement par les agents qui sont freinés dans certaines actions qui leur font perdre du temps, ce qui les agace
 - C'est le cas pour les demandes d'accréditations qu'il faut souvent renouveler par exemple
 - les ordinateurs sont souvent en panne

Un bon collectif de travail fragilisé par le système de primes qui crée des conflits

■ Un collectif de travail qui fait ressource

- 💡 L'ensemble des personnes entendues apprécie les équipes avec qui elle travaille
 - Il y a de la solidarité, et du partage de connaissance
 - « *L'ambiance est bonne* »

■ Le système de prime annuelle est générateur d'incompréhension et même de conflits

- 💡 Les agents non-cadres peuvent recevoir une prime annuelle ou CDR (complément de rémunération) au regard de la qualité et de la performance de leur travail
 - Elle a été réévaluée par le gouverneur avec l'ouverture d'une enveloppe supplémentaire de 2000 euros
 - ✓ Un agent peut donc percevoir 650 euros, 1300 euros ou 2000 euros
 - Cette prime reste opaque dans les conditions de son attribution et les choix des montants alloués
 - Un agent peut exercer un travail très satisfaisant et ne pas percevoir cette prime, ce qui est source de frustration
 - « *Il y a de la tension au moment des évaluations annuelles par rapport à la prime. On la ressent dans l'air* »
- 💡 Les agents sont discrets quand ils la perçoivent car ils savent que c'est un sujet sensible entre ceux qui la perçoivent et les autres
- 💡 Des conflits et des rivalités trouvent leur origine dans ce ressenti d'iniquité

Un management qualifié globalement de bienveillant mais à nuancer

■ Les agents entendus attestent globalement de bonnes relations avec leur encadrement N+1 et N+2

- 👉 Beaucoup d'agents soulignent la bienveillance de leur encadrement de proximité
- 👉 Il y a eu beaucoup de nouveaux arrivants. L'amélioration des relations avec le management semble d'être due à des renouvellements de personne. Il semblerait qu'il y aurait eu des manquements managériaux plus affirmés il y a quelques temps selon des agents

■ Certains agents ont tout de même exprimé vivre de la pression dans l'exercice de leur mission. C'est notamment le cas dans les services de production soumis à des délais ou dans les services d'études économiques

- 👉 Le management peut être plus exigeant et insuffisamment ressource étant lui-même soumis à des logiques de production et de productivité

■ De manière générale, les agents regrettent que le management supérieur soit plus effacé et insuffisamment au fait des spécificités de leurs activités

Un environnement physique de travail insatisfaisant

■ Les agents estiment que **la maintenance des équipements est à améliorer dans les bureaux situés au 37 rue du Louvre à Paris**

🏠 Si le bâti à l'extérieur semble sain, il y a de nombreux points à améliorer :

- 2 ascenseurs fonctionnement sur 4
- Un temps d'intervention long pour réparer les portes
- Il y a des courants d'airs dans les bureaux
- Une climatisation qui fonctionne mal en été et en hiver
 - ✓ « On a 27 degrés en été dans les bureaux »
- Un chauffage à la baisse en hiver
 - ✓ « On a du faire un scandale car on crevait de froid »
 - ✓ « On a des plaids au bureau »

■ **L'objectif de la Banque est selon les agents de continuer à faire des économies sur leur environnement de travail en plus des réductions d'effectif**



blast

blast

Point de vue des agents à la DGSO

DGSO– Synthèse



Technologia



L'humain au cœur des décisions

- Une Direction « Cœur du réacteur » de la Banque
- Une Direction où il est valorisant de travailler, des agents qui apprécient leur autonomie, un collectif de travail soutenant
- Des critiques sur les réductions d'effectifs et des inquiétudes pour l'avenir des métiers de la DGSO et particulièrement de la DSB
- Une charge de travail considérée comme importante et fluctuante
- Un management de proximité qui fait ressource, mais un management supérieur perçu par certains agents comme ne les soutenant pas en cas de difficulté
- La mobilité des cadres crée des problèmes de compétences et d'expertise, et génère du stress pour les cadres et les agents
- Le recours aux cadres contractuels, une parade aux contraintes de la mobilité des cadres
- Le recrutement par concours, un modèle pas toujours adapté au contexte d'une Direction très technique
- Une grande insatisfaction sur les sujets de rémunération et d'évolution de carrière
- Un cloisonnement des services préjudiciable à la bonne marche de l'activité
- Des irritants au quotidien : administratif, outils, locaux etc...

Une Direction « Cœur du réacteur » de la Banque

- **La DGSO est la direction la plus importante de la Banque de France** avec en son sein 1000 personnes située entre Paris et Poitiers
- **Elle est le « cœur du réacteur de la Banque de France »**
 - 🔗 Cette Direction regroupe plusieurs services (7) qui ont pour objectif la **stabilité financière de la monnaie**. Cette activité est le cœur de métier d'une banque centrale
 - « Les équipes suivent l'évolution des marchés financiers et les risques qui pourraient en venir ».
 - 🔗 Elle centralise **les activités qui gèrent le trésor public**
 - 🔗 La direction emploie également des **spécialistes conformité** assurant la lutte anti-blanchiment par le filtrage et l'analyse des opérations des clients présentant un profil de risque. La liste des sanctions est intégrée à l'outil qui permet d'automatiser le filtrage et dont le paramétrage est fait maison.
 - 🔗 Le **service de règlement interbancaire** opère, surveille, pilote le système de paiement pour la communauté des banques française. Il s'agit des activités hypersensibles, tout comme le règlement des titres. Ce service a connu des changements importants au moment où tout le système de paiement a été refondu.



DGSO

Une Direction où il est valorisant de travailler, des agents qui apprécient leur autonomie, un collectif de travail soutenant

- **Il est valorisant d'être affecté à la DGSO**, car c'est cette direction qui est au centre des activités bancaires en France mais aussi à l'International
 - 📌 Ce sont les compétences des agents de la DGSO qui permettent de mener à bien les politiques monétaires françaises et qui permettent une stabilité du marché français
 - « *Nous sommes la tuyauterie de la stabilité financière* »
 - « *La DGSO, est le centre nucléaire de la définition d'une politique monétaire, la raison d'être d'une banque* »
- **Des agents d'autres Directions aspirent à rejoindre la DGSO**
 - 📌 La Direction est dépositaire de la mission historique d'intérêt général de la Banque, au service des ménages français, et des valeurs de service public
 - 📌 Une attractivité cependant en baisse pour Poitiers
 - Les agents ne viennent pas et ne repartent pas facilement à Poitiers
- **Des agents autonomes qui apprécient leur autonomie**
- **Les agents sont satisfaits de leur collectif de travail**, qualifié de bienveillant, solidaire, en entraide
 - « *La bonne ambiance c'est ce qui nous reste, heureusement* »



DGSO

Des critiques sur les réductions d'effectif et des inquiétudes pour l'avenir des métiers de la DGSO et particulièrement de la DSB

■ Les activités de la Direction requièrent de fortes exigences professionnelles, et nécessitent une équipe complète et pérenne

- 📌 Certains métiers sont particulièrement sensibles. C'est notamment le cas en salle des marchés
 - Il faut développer une attention forte et de la rigueur pour être réactif aux opérations de la salle des marchés
 - Il est nécessaire de travailler en binôme pour éviter les erreurs
 - Lors d'absences, l'exigence de travail est d'autant plus tendue

■ La politique de réduction d'effectif mise en place depuis quelques années est critiquée par de nombreux d'agents car elle a des effets :

- 📌 Sur leur **charge de travail** qu'ils considèrent relativement dense notamment en cas de pic d'activité ou d'absence inopinée ou anticipée, c'est plus particulièrement le cas pour les fonctions de productions
- 📌 Sur la **qualité de leur travail**,
 - Ils doivent rogner sur certaines analyses pourtant essentielles à leurs yeux
« Le critère n'est plus le travail bien fait. Avant, il était méticuleux et fiable. Aujourd'hui, c'est le quanti au lieu du quali. La notion de travail bien fait n'est plus. On ne peut plus assurer le même niveau d'activité quand les ressources humaines diminuent ou quand la charge de travail augmente »
- 📌 Sur leur **méthode de travail**
 - Ils doivent reprioriser quotidiennement
- 📌 Sur leur **équilibre vie professionnelle, vie personnelle**
 - Des agents ont du mal à se déconnecter, ils travaillent en soirée mais aussi le week-end
« Ce n'est pas la charge qui tue la mule c'est l'excès de charge »



DGSO

Des critiques sur les réductions d'effectif et des inquiétudes pour l'avenir des métiers de la DGSO et particulièrement de la DSB

■ A la DGSO et plus particulièrement à la DSB (direction des services bancaires), il y a une inquiétude forte quant à la pérennité de certains métiers

- 💡 Il y a eu **la perte de certains clients de grandes entreprises françaises** pour se concentrer sur le Trésor public. Ces entreprises ont eu le sentiment d'être mise de côté et elles ont fini par partir
« Une perte collatérale admise, on a prévenu la Direction, les raisons viennent du comité de gestion des risques »
- 💡 Ces fermetures de compte nourrissent une angoisse chez les agents de cette Direction
 - Par la baisse d'activité
 - Et par le fait que **cette Direction devient tributaire d'un seul et important client: le trésor public**
- 💡 L'objectif de réduire les coûts a conduit à la rationalisation des équipes et à la mise en place d'applicatifs informatiques
 - Par exemple: il y avait 3 personnes qui s'occupaient de la tenue de compte, il n'en resterait qu'une
 - Il y a eu aussi **l'externalisation du traitement des chèques et des cartes bancaires**
 - Il n'y aurait pas eu de remplacement systématique à chaque mouvement du personnel
 - ✓ Il y a eu un objectif de baisse de 8% de l'effectif à la DSB qui a choqué les agents considérant que cette volonté est « exacerbée » renforçant d'autant plus le manque de perspective
 - ✓ Ils sont soulagés néanmoins que pour l'année 2024, un gel des réductions d'effectifs soit prévu à la DGSO
« Les départs sont étudiés au cas par cas, c'est moins incisif et moins traumatisant »



DGSO

Des critiques sur les réductions d'effectif et des inquiétudes pour l'avenir des métiers de la DGSO et particulièrement de la DSB

■ Des agents font état d'une similitude entre ce qui se passe dans leur direction et celle du fiduciaire

- 🔗 La perte progressive de leurs activités, l'évolution de leur métier raisonne avec la situation au fiduciaire
- 🔗 Le fiduciaire, selon leur lecture, a vécu l'abandon de l'activité de change et la perte du contact avec le public ce qui fait échos aussi à leur condition

■ De fortes inquiétudes dans les services où des départs sont prévus sans certitude de remplacement. Ces non-remplacements peuvent laisser présager des conflits à venir dans les équipes

- 🔗 C'est notamment le cas à la Direction bancaire ou encore à la Direction des marchés
 - Certains agents sont très vigilants et anxieux
 - Ils sont certains que le non-remplacement de leurs collègues, en plus d'amplifier leurs charges de travail, sera aussi une cause de conflits entre eux par rapport à la répartition des tâches

Une charge de travail considérée comme importante et fluctuante

- **Une charge de travail considérée comme particulièrement lourde et difficilement quantifiable, dans un contexte où les informations circulent mal à des différents niveaux hiérarchiques.**
 - 📌 Par exemple, **l'analyse des opérations** se fait par flux arrêtés en amont et par analyse post-opérations. Les analyses post-opération se font à la main, sont très chronophages et génèrent des reportings. Le taux d'erreur est difficilement quantifiable.
 - 📌 Les **revues de relation d'affaires** servent à établir le profil client et passent par l'étude de toutes les opérations réalisées par un client donné sur une période. Ce travail est considéré comme lourd, car d'un client à l'autre, on passe de 500 opérations par an à 2000 opérations par semaine. Cette tâche n'est suffisamment pas automatisée.
 - 📌 La **fonction VRP** peut s'avérer stressante, car elle demande une préparation en amont.
 - 📌 Les **activités du service de règlement interbancaire** génèrent beaucoup de reporting et de stress, dans un contexte de problèmes techniques récurrents sur des applicatifs qui englobent l'ensemble des métiers (cash, clientèle, opérations de politique monétaire). Le service travaillant avec des devises, des astreintes sont pratiquées à des heures fixes de la journée, sans pouvoir y déroger. Les activités demandent beaucoup de contrôle (une double validation obligatoire pour chaque équipe, restreinte à 2-3 personnes + superviseur).
- **Les objectifs ne sont pas quantifiables et ne figurent pas d'une manière précise sur la fiche d'évaluation annuelle, ce qui génère des difficultés à faire une distinction entre deux évaluations similaires.**
 - 📌 « En conformité, il est impossible de quantifier le flux, il n'est pas possible de dire: « Tous les mois de janvier on a 30 flux ». Au début de l'année, mes objectifs sont d'avoir analysé 50 alertes pour toute l'année, ensuite je dois réaliser 130 analyses d'examens renforcés, quand le flux est passé dans le livre. De facto, le flux d'alerte est constant. C'est un travail très fastidieux : on vous demande d'analyser un flux constant d'opérations. Je dois faire des recherches sur chaque opération ».

Une charge de travail considérée comme importante et fluctuante

■ Une charge de travail considérée comme inégale d'un statut à un autre

- Des agents ont souligné une différence de charge de travail sensible entre les gestionnaires qui relèvent souvent du statut de la fonction publique « assistant » et les pilotes de projet qui sont « cadres », même quand ils évoluent dans la même équipe, et qu'il peut y avoir de la polyvalence sur les activités

■ Le sentiment de charge de travail peut être accentué par la technicité toujours croissante de l'activité : les agents seniors remarquent qu'il est devenu difficile d'accomplir certaines missions dans un contexte qui a radicalement changé.

- « Les marchés financiers fonctionnent différemment. Aujourd'hui, je serais incapable de faire une opération de marché. Je ne sais plus faire. Les jeunes ont suivi ce changement ».



DGSO

Un management de proximité qui fait ressource, mais un management supérieur perçu par certains agents comme ne les soutenant pas en cas de difficulté

■ Les agents entendus sont satisfaits de leur management direct

- 👉 Ils estiment être bien encadrés de manière générale
- 👉 Ils définissent pour la plupart leur encadrement direct comme « efficace sans être envahissant »

■ L'encadrement fait des efforts pour créer des événements informels en dehors de la banque et resouder les équipes.

- « On organise des petits déjeuners, tous les 6 à 8 semaines, autour d'un thème, mais tout le monde peut venir s'exprimer. L'idée est de faire qch de très ouvert et de libérer la parole ».

👉 Des journées spécifiques ont été mises en place:

- Journée de cohésion sociale (soirée bowling, confection des cocktails)
- Journée de réflexion en équipe (processus à améliorer)

👉 La direction estime qu'au niveau du travail ça a amené plus de lien, ça permet aux gens de s'exprimer.

■ Les agents regrettent une lourdeur hiérarchique qui retarde la prise des décisions.

- 👉 Des décisions simples et banales qui se perdent dans les étages hiérarchiques et ralentissent le travail

Un management de proximité qui fait ressource, mais un management supérieur perçu par certains agents comme ne les soutenant pas en cas de difficulté

■ Certains agents ont un regard plus critique concernant **leur encadrement supérieur, dont ils considèrent qu'il ne soutient pas les agents en cas de difficulté, voire qu'il laisse perdurer une forme d'impunité pour les personnes mises en cause dans les cas difficiles**

🔒 **Des faits d'accusations de harcèlement sexuel ont été rapportés à l'expert**

🔒 **Les agents ne se sentent pas soutenus par la structure Banque de France et par la hiérarchie**

- « On a des cadres qui se permettent des choses sans garde-fou. La violence institutionnelle est devenue la norme »
- « On est à la Banque de France, ici c'est le secret de polichinelle, c'est l'omerta »

🔒 **Dans le meilleur des cas, les personnes « incriminées » ou « victimes » peuvent changer de service, de direction, mais avec le risque que cela ne se reproduise ailleurs pour les personnes mises en causes**

- **Des agents estiment qu'ils n'ont pas d'information sur les relais en interne en cas de situation de suspicion de harcèlement**
 - ✓ Ils ne savent pas comment contacter l'assistante sociale par exemple
 - ✓ Les informations sont dans l'intranet mais cela demande un temps important pour retrouver les informations, c'est même impossible en période d'arrêt de travail
- **Des agents se sentent livrés à eux-mêmes** face à ces situations
- Dès lors, **la solidarité entre collègues est mise à mal quand il s'agit de témoigner contre un encadrant**. Le risque d'être « mis de côté » ne facilite pas la démarche de soutien envers le collègue se sentant en mal être par rapport à son manager



DGSO

La mobilité des cadres crée des problèmes de compétences et d'expertise, et génère du stress pour les cadres et les agents

- **L'obligation de mobilité pour les cadres est considérée par la direction comme bénéfique** dans la mesure où en passant d'une direction à une autre, l'agent peut compléter son expertise ou venir enrichir de ses compétences l'équipe d'accueil.
 - 💡 Cette mobilité fait davantage sens où il existe des potentialités de travail en transversal, par exemple entre la DGSO et la DGACPR.
 - « *Après avoir traité des sujets micro-prudentiels, on peut exploiter des sujets plus macro* ».
 - 💡 Aux yeux de la direction, la mobilité n'est pas une obligation mais une opportunité qu'on offre. La mobilité se débloque à partir de 2 ans de stationnement sur un poste, pour les agents étant rentrés à la banque depuis moins de 2 ans.
 - « *C'est une exception par rapport à comment ça se passe ailleurs dans la banque. On pénalise pas si les gens ne prennent pas cette opportunité* ».
- **La direction estime ne pas avoir besoin de recourir à la GRH pour décider de la politique de pilotage et de recrutement des effectifs.**
 - 💡 « *On n'a pas besoin de la DGRH elle-même. Concrètement, il faut identifier les directions qui vont avoir des besoins RH au cours de 18 mois à venir, ça aide à calibrer le timing pour les mobilités* ».
- **Le nombre de postes de cadres avec fonction d'encadrement est limité ce qui limite la progression hiérarchique.**
 - 💡 Sur un même concours, un cadre recruté comme opérationnel ne progressera pas comme le ferait un chef de pôle.

La mobilité des cadres crée des problèmes de compétences et d'expertise, et génère du stress pour les cadres et les agents

■ Vu des cadres et de leurs équipes, la mobilité des cadres crée des déficits de compétences

- 📌 Pour assurer des missions aussi pointues et spécifiques, il est difficile de construire une expertise et des bases solides tout en suivant le parcours mobilité. L'acquisition de l'expertise peut prendre 10 ans. Par ailleurs, il est difficile de conduire les changements initiés jusqu'au bout.
- 📌 Les cadres vivent donc mal dans leur ensemble le fait de devoir bouger et de prendre des postes qu'ils ne choisissent pas forcément. La pression commence à se ressentir à partir de la 5ème année de stationnement sur le même poste.
 - « Je suis sur des activités de marché, alors que les marchés ont vécu une crise historique. La connaissance historique des cycles économiques est primordiale. Tous les 30 – 40 ans l'histoire se répète. On a en face tous les gens à qui on parle. On est beaucoup en lien avec les contre-parties du marché. Si on n'a pas d'expertise, on fera beaucoup d'erreurs ».
 - « Si on impulse le changement, on ne voit pas le résultat. Après moi le déluge ».
 - « Si je reste sur le même poste, je serai pénalisé dans ma carrière, je ne progresserai pas ».
 - « Moins d'expérience, moins de sens économique, en termes d'efficacité c'est catastrophique ».
 - « Pour toutes les entreprises dont je m'occupe (un stock de 600 entreprises), il faut savoir ce qu'ils font, qui est le patron, les échecs, les boîtes qu'ils ont rachetées. Mais il me faut 5 ans, pour vraiment apporter des choses ».

La mobilité des cadres crée des problèmes de compétences et d'expertise, et génère du stress pour les cadres et les agents

■ Vu des cadres, la mobilité génère du stress

- 🔑 **La montée en compétences à chaque prise de poste nécessite un investissement personnel important qui impacte l'équilibre vie professionnelle – vie privée.** Les salariés soulignent l'absence d'accompagnement spécifique, mise à part la disponibilité de la hiérarchie.
 - « *Je suis face aux gens qui font ce métier depuis 20-30 ans. Il faut être crédible. Il faut que je me mette à jour sur tous ces sujets, j'ai une charge de travail horrible* ».
 - « *Depuis la rentrée de janvier, tous les soirs, de 10 h à minuit j'ai travaillé chez moi. Je travaille quasiment tous les soirs, c'est un nouveau métier que je n'ai jamais fait, il faut que je me prépare* »
 - « *Cette rotation des cadres implique une charge de travail beaucoup plus élevée. Je ne peux pas faire ça tous les 2-3 ans. Ça impacte ma vie privée* ».
- 🔑 Outre une expertise technique, les postes d'encadrement exigent des compétences transversales permettant l'animation et le suivi des équipes, y compris à distance pour celles qui se trouvent à l'étranger, et une implication au quotidien par rapport aux questions de relations interpersonnelles et RH.

Le recours aux cadres contractuels, une parade aux contraintes de la mobilité des cadres

■ Pour déjouer les contraintes de la mobilité des cadres, les managers optent pour des recrutements des candidats externes contractuels. Cela permet de stabiliser les équipes, mais cela génère une frustration chez les titulaires et des rivalités entre les titulaires et les contractuels

- 💡 « Les managers cherchent à recruter de la compétence à l'extérieur ».
- 💡 « On recrute quelqu'un parce que je veux donner de la stabilité, on recrute pour l'expérience, et en extérieur. Comme ça le candidat sera moins soumis à l'obligation de mobilité »
- 💡 « C'est pour cette raison qu'on privilégie les contractuels, car les titulaires sont obligés de tourner »
- 💡 « J'ai des compétences en interne, mais un titulaire ne peut pas revenir pour des questions d'avancement. Ça génère de la frustration ».
- 💡 « Si le candidat postule au poste externe, il sera mieux payé pour ses compétences. En plus, il sera pas obligé de bouger. On nous marche vraiment sur la tête avec ça ».
- 💡 « Ça fait de la frustration : la personne qui va arriver et que le manager encadrera et formera sera payée deux fois plus que ce manager, mais avec moins d'heures et de responsabilités ».
- 💡 « Les prestataires de service sont des mercenaires. Ils prennent des postes de titulaires »

Le recrutement par concours, un modèle pas toujours adapté au contexte d'une Direction très technique

■ Les managers déplorent le fait que les titulaires nommés via concours ne soient pas toujours adaptés aux postes qu'ils offrent

- 💬 « Le mode de recrutement sur concours n'est pas idéal : les personnes n'ont pas choisi le poste, chacun en fonction de leurs compétences ».
- 💬 « C'est aberrant pour une banque : c'est eux qui vous affectent, pas vous qui choisissez. On a vu votre profil, on va vous mettre dans ce service ».
- 💬 « ça génère du mal-être chez les agents. Leurs compétences ne sont pas suffisamment prises en compte, on les met dans un service, et débrouille-toi ».

■ Certains services exigent une maîtrise de la langue anglaise, les missions se focalisant sur une centaine de banques centrales et d'institutions publiques étrangères. Cette contrainte joue sur l'attractivité du service, notamment en termes de mobilité.

Une grande insatisfaction sur les sujets de rémunération et d'évolution de carrière

■ Les agents sont très insatisfaits de leur niveau de rémunération

- 👉 Ils regrettent que dans le dernier baromètre de la QVT de 2023, aucune question n'ait fait référence à ce sujet
- 👉 Globalement, l'évolution de l'indice est jugée comme insatisfaisant par rapport au taux d'inflation, suscitant de la méfiance à l'égard de la BDF.

■ Des règles d'évolution de carrière perçues comme nébuleuses et complexes, qui ont des conséquences directes sur la rémunération

- 👉 Des agents titulaires peuvent ne pas avoir d'évolution de salaire pendant de nombreuses années car ils sont trop nombreux sur le même niveau, et la priorité va au personnel le plus ancien
- 👉 **Des règles différentes entre les titulaires et les contractuels qui peuvent créer des conflits entre les statuts**
 - Les règles d'avancement ne sont pas identiques :
 - ✓ Les titulaires ont le sentiment d'être bloqués à des niveaux contrairement aux contractuels qui auraient selon eux des salaires plus importants
 - ✓ Les contractuels ont le sentiment de leur côté de pas avoir d'augmentation salariale systémique et actée comme peuvent l'avoir les titulaires
 - **Ces situations placent l'encadrement dans des situations difficiles** notamment quand il faut départager des collaborateurs sur les mêmes niveaux et les mêmes échelons
 - ✓ *« On a le sentiment de devoir sacrifier des gens et ça peut créer des conflits »*

■ Le ressenti d'un favoritisme en faveur des diplômés des grandes écoles

- 👉 Des agents estiment que les collègues issues de grandes écoles sont privilégiés par rapport aux autres
 - *« J'ai une personne qui est arrivée en stage (d'une grande école) et qui a fini chef dans le service »*

Une grande insatisfaction sur les sujets de rémunération et d'évolution de carrière

■ Une reconnaissance par bonus source de rivalités

- 💡 **Les agents se divisent en deux catégories, les uns préférant un système de bonification qui permet de mieux reconnaître leur contribution, les autres optant pour une évolution du point d'indice, plus durable et équitable.**
- 💡 Les managers ont peu de marge de manœuvre pour gratifier les effectifs. Les encadrants se sentent démunis pour motiver leur équipe, car ils ont peu de leviers
 - « Je ne peux pas faire grand-chose. Certains ont 1600 – 2000 euros de bonus, d'autres touchent 650 euros alors qu'il n'y arrivent pas. On nivelle les personnes par le bas. On peut pas créer de grands écarts ».
 - « Il faut être rémunéré à sa juste valeur. Par rapport aux avancements, les agents savent qu'ils vont rien avoir, ils vont se la couler douce. Et ils vont mettre l'accélérateur pour avoir le bonus ».
 - « Sur les agents seniors, ils arrivent au fond de la grille, leur indice est au max. Ils vont bouger si le point d'indice augmente. C'est l'incitation de les faire travailler plus. Sinon, il y a des tensions entre les collègues : tout le monde va savoir qui a eu le bonus et penser que c'est pas mérité. Ça crée des tensions et des rivalités ».
 - « Les plus âgés préfèrent du temps libre plus que le salaire, parce qu'ils sont déjà bien payés ».

■ La politique sociale est jugée comme favorable mais archaïque : cela crée des inégalités.

- 💡 Ainsi, les agents célibataires n'ont pas les mêmes droits à la prime au logement, qui s'arrêtent au bout de 6 ans.

■ Des pôles cloisonnés qui fonctionnent en silo ce qui ne favorise pas l'échange et la communication entre les équipes

- 📌 Le turnover n'a pas facilité les choses, car il faut un temps pour connaître les nouveaux arrivants. C'est notamment le cas à la direction des marchés.
- 📌 **Le souhait actuel des dirigeants est d'évoluer vers une synergie plus importante entre différentes directions et services, notamment la DGACPR, pour maximiser les échanges d'information et mettre en commun les expertises** en cassant les silos
 - « Dans cette optique, on a mis en place depuis 2020 une direction homogène. L'ACPR et la DGSO rapportent au-delà de l'attachement administratif et fonctionnent sous l'égide d'un seul leader ».
 - « Il faut alimenter la communication en permanence : dès qu'une commande est passée, il faut associer les unités, il faut pas s'appuyer systématiquement sur l'idée que la commande a été passée et que les autres ont été dans la boucle. Il faut s'assurer que c'est toujours le cas, que les informations circulent en permanence ».
- 📌 Cependant, **ce souhait de transversalité se heurte à des règles rigides de la BDF, notamment en termes de parcours carrière**. Ainsi, une sollicitation pour intervenir sur un projet en raison de l'expertise qu'un collaborateur peut apporter rencontre une opposition du côté de la GRH.
 - « On m'a dit que je ne pouvais pas apporter mon expertise comme ça, qu'il fallait changer deux directions avant de muter. Je me suis fait retoquer par la GRH ».

Des irritants au quotidien : administratif, outils, locaux etc...

- **Des tâches de secrétariat chronophages**, sans valeurs ajoutées mais nécessaires, réalisées par les encadrants qui ont un effet sur leur charge de travail
- **PORTSER: un portail de service inadapté aux besoins des agents**
 - 💡 Les agents sont particulièrement agacés quand il s'agit de demander leur accréditation informatique, il faut renouveler les demandes car il n'y a pas de réponses systématiquement, ce qui est une perte de temps pour eux
- **Le manque d'information et de compréhension en lien avec la déontologie et la cybersécurité**
 - 💡 Les agents signent des chartes de données sensibles sans recevoir suffisamment d'explications selon eux. Les agents ont le sentiment d'engager leur responsabilité sans en appréhender la mesure
- Les agents estiment que **des investissements supplémentaires sont nécessaires pour perfectionner l'informatique**, car des « sorties de route » se produisent quotidiennement. Cela génère des risques opérationnels et des erreurs.
- Les salariés évoquent le besoin de **rénovation urgente des bureaux** qui présentent des problèmes de luminosité et d'infestation par les souris.
- **Le télétravail est une organisation de travail appréciée par une grande majorité des collaborateurs pourtant beaucoup s'interrogent sur la différence entre l'accord télétravail et son application sur le terrain**
 - 💡 L'accord prévoit 3 jours de télétravail dans la semaine, mais il est plus facilement admis 2 jours par semaine et une journée en plus qui peut être posée de manière aléatoire et avec l'accord de son responsable
 - 💡 D'autres soulèvent la différence entre les équipes qui s'organisent en télétravail 3 jours par semaine, et d'autres 2 jours par semaine. Le management leur oppose des questions de risques opérationnels, ce que les agents contestent puisque l'activité a continué pendant le confinement



blast

blast

Point de vue des agents à l'ACPR



ACPR– Synthèse

- Une entité atypique, un peu à l'écart de la Banque
- Une direction prestigieuse à laquelle les agents sont fiers d'appartenir, le collectif de travail semble de qualité
- Un effectif de jeunes diplômés qui ne feront pas toute leur carrière à la Banque, un fort turn-over qui rejaillit sur les agents qui restent
- Les effectifs seraient insuffisants
- Une charge de travail élevée, dépendante des négociations européennes, mal répartie, une multiplicité de sujets à traiter
- Des managers qui passent leur vie en réunion, qui ont le sentiment de s'éparpiller
- Un temps de travail excessif et mal maîtrisé
- Une évolution de carrière jugée insatisfaisante et mal accompagnée
- Des clivages entre titulaires et contractuels, essentiellement sur les questions de carrière
- Trop d'étages hiérarchiques
- Des managers techniques, durs, qui ne protègent pas leurs équipes et répercutent sur elles la pression qu'ils subissent
- Des outils, des locaux, une formation pas au niveau

Une entité atypique, un peu à l'écart de la Banque

- **L'ACPR surveille les pratiques commerciales d'un marché comptant plusieurs centaines d'établissements de crédit et d'organismes d'assurance et plus de 70 000 intermédiaires immatriculés sur le registre tenu par l'Organisme pour le registre des intermédiaires en assurance, banque et finance (ORIAS) opérant dans les secteurs de la banque et de l'assurance.**

- 🔍 Pour orienter efficacement ses actions de contrôle sur les sujets prioritaires et améliorer les pratiques sur les zones de risques les plus sensibles, elle s'est dotée d'outils de veille diversifiés analyse de courriers émanant de la clientèle ainsi que des publicités, exploitation du questionnaire sur la protection de la clientèle remis annuellement par les organismes supervisés, synthèse des contrôles sur place et des enquêtes par questionnaire auprès des sociétés régulées. L'ACPR mène également de nombreuses actions de veille et de prévention des arnaques financières

- 🔍 « L'ACPR est le gendarme des banque et assurances »

- **C'est une entité atypique au sein de la Banque, issue de la fusion de la Commission Bancaire et de l'instance de contrôle des assurances en 2013.**

- 🔍 Une gouvernance particulière : un budget voté par le parlement, inscrit dans la LOLF, mais intégré au budget de la Banque. Les fonds sont levés auprès des entreprises supervisées.

- 🔍 Les contrôleurs du contrôle sur place bancaire travaillent pour l'ACPR mais sont hiérarchiquement rattachés au contrôle général. En revanche, le contrôle sur place assurance dépend hiérarchiquement de l'ACPR

- Le contrôle sur place n'est pas basé au siège, mais rue de Londres les échanges sont rares avec l'ACPR

- **Une structure de contrôle dans laquelle les procédures sont lourdes - les nouveaux arrivants peuvent avoir du mal à appréhender cette complexité**

- 🔍 Des accréditations lourdes

- « On aurait dit qu'on bossait aux services secrets »

Une direction prestigieuse à laquelle les agents sont fiers d'appartenir, le collectif de travail semble de qualité

■ Les agents de la Direction font part de leur fierté d'appartenir à la Direction

- 💡 Beaucoup de jeunes diplômés aspirent à commencer leur carrière à l'ACPR car cette direction véhicule une image positive de rigueur, de sérieux et de technicité professionnelle. De nombreuses personnes commencent à l'ACPR car c'est un tremplin intéressant pour leur carrière
 - « L'ACPR est une belle ligne dans le CV »
- 💡 Les agents interrogés soulignent l'intérêt du métier, une ambiance dynamique et une population attirée par le travail avec des fintechs et des start-ups prometteuses. La richesse des opportunités comme le fait de travailler sur plusieurs réglementations, ou de changer de poste à l'intérieur du service est également mise en lumière.
 - « Le service fait rêver car, en dehors du SSM, on travaille le moins en anglais. On est demandé pour cette raison ».

■ L'ACPR représente les valeurs du service public

- 💡 Les agents se retrouvent dans leur mission qui consiste à veiller aux intérêts de la Nation et des citoyens
- 💡 Pour certains, ils se sentent investis d'une mission qui dépasse leur engagement professionnel par le rayonnement que leur travail a sur la France et à l'étranger

■ Le collectif de travail semble de qualité

- 💡 Les valeurs de l'entraide et de solidarité sont évoquées
- 💡 Le télétravail est beaucoup pratiqué et cela ne freine pas les bonnes relations
- 💡 Certaines équipes sont plus éloignées, c'est notamment le cas pour les contrôleurs sur place

Un effectif de jeunes diplômés qui ne feront pas toute leur carrière à la Banque, un fort turn-over qui rejaillit sur les agents qui restent

■ Un **turn-over** beaucoup plus élevé que dans le reste de la banque

- 📌 Les effectifs sont composés de jeunes diplômés de grandes écoles qui ne font que passer à l'ACPR, souvent avant de partir travailler dans le secteur bancaire où leurs compétences acquises dans la structure de tutelle sont très prisées... ce qui pose question.
- 📌 La rémunération serait correcte en début de carrière pour les jeunes diplômés, mais elle aurait tendance à stagner pour devenir insatisfaisante avec le temps, motivant le départ
- 📌 De nombreux agents constatent et regrettent les départs à l'ACPR vers des organismes privés et/ou européens
 - ✓ « Il y a beaucoup de turn-over à la ACPR, c'est 30 % de démission soit 3 fois plus qu'au siège »
 - Les difficultés à évoluer sont aussi évoquées par les agents

« Il y a beaucoup de turn-over des contractuels car les salaires sont insuffisants et il y a une difficulté à évoluer »

■ Ce **turnover rejaillit sur les agents en poste**

- 📌 Les départs sont remplacés mais il faut accompagner les nouveaux arrivants en les formant, en leur consacrant du temps, en les intégrant dans le collectif de travail
 - Cet accompagnement quand il est répétitif peut être usant pour les personnes en place
 - Les départs peuvent aussi démotiver, et conduire les agents à s'interroger sur leurs propres perspectives hors de la banque

Les effectifs seraient insuffisants

■ Dans les propos des agents interrogés, **différentes appréciations sur la question de la bonne adéquation des effectifs**

- 👉 Certains agents estiment qu'à l'ACPR, les départs sont remplacés. De nombreux agents reconnaissent être privilégiés sur ce point par rapport aux autres Directions de la Banque de France
- 👉 D'autres agents soulignent le caractère excessivement descendant des processus de gestion des effectifs. La pression ressentie provient des messages du Gouvernement de la Banque. Ainsi, il a été évoqué un gel des effectifs au niveau de la DGAPCR décidé d'une façon unilatérale, donnant aux agents l'impression que la haute hiérarchie ne réfléchissait pas à leurs besoins. Une automatisation massive des métiers de la banque aurait justifié ce gel. Les agents qui l'évoquent estiment qu'une évaluation plus fine des besoins de main-d'œuvre et des irritants liés à l'automatisation aurait du être faite.

■ Pour autant, **de nombreux agents estiment qu'il n'y a pas assez de personnel** par rapport au volume de travail

- 👉 Cela les place dans des situations de surcharge au travail, c'est notamment le cas pour les fonctions où il y a de la rédaction de rapports pour lesquelles il faut respecter des délais. Cela peut augmenter les risques d'erreurs, notamment pour les chefs de missions
 - « On a l'impression de courir après le temps »

■ **L'insuffisance des effectifs managériaux** est également soulignée

- 👉 « On est 2 personnes qui gèrent 20 personnes. Dans l'armée c'est 7 personnes. C'est trop lourd. C'est un carcan organisationnel. La direction doit avoir 4 et non 5 services. C'est rigide, formaliste, détaché du terrain ».

Une charge de travail élevée, dépendante des négociations européennes, mal répartie, une multiplicité de sujets à traiter

■ Une **charge de travail dépendante des négociations européennes**, qui crée des pics de charge sur des dossiers complexes et qui nécessitent beaucoup de coordination

- 📁 Qui alourdissent d'autant plus la charge de travail par les différents niveaux de complexité des thèmes abordés
- 📁 Il faut maîtriser des données techniques, juridiques et financiers qu'il faut approfondir
 - « Aux mois de mars-avril, ça suscite beaucoup d'activité, ça ne s'anticipe pas, mais la préparation des réunions internationales, ça se planifie, car on a de la visibilité. Il y a un conflit de priorités ».
 - « La façon dont on produit ces dossiers demande une association de plusieurs directions, un travail de coordination, l'objectif est de faire en sorte que ces réunions soient préparées ».
 - « Nous avons un problème au niveau des campagnes de simplification, on aboutit à des constats de bon sens. On s'y tient ensuite, c'est un effort de discipline de toutes les interventions à tous les niveaux ».

■ Une charge mentale lourde du fait de la **multitude de sujets traités**

- 📁 Plus particulièrement sensible au service informatique
 - Gestion de projet
 - Pilotage et coordination de projet
 - Veiller à la pertinence des outils SI pour répondre aux besoins des métiers

■ Des problèmes **d'équilibrage de la charge de travail entre les équipes affectées aux grands comptes et les autres**

- « Un contrôleur ou un assistant va avoir un portefeuille de 15 à 20 entreprises. Pour une équipe en charge d'une grande banque, vous allez avoir 20 personnes qui travaillent sur un dossier. Nous c'est 15 dossiers pour une personne, c'est pas le même rationnel, alors que les contrôleurs vont avoir plus d'autonomie et de responsabilité ».



ACPR

Une charge de travail élevée, dépendante des négociations européennes, mal répartie, une multiplicité de sujets à traiter

- **L'ACPR est connue pour la pression importante qu'y vivent les agents, notamment assistants, ce qui explique que peu d'agents veulent y faire mobilité.**
 - 🗨 En conséquence, on y place les sorties de concours.
 - 🗨 « La directrice m'a dit ce service est très dur les titulaires ne veulent pas y aller »
- **Des assistants peu nombreux par rapport au nombre de cadres, qui souffrent d'une charge de travail importante**
 - 🗨 « L'infirmière m'a dit la pression dans ce service est élevée, faut tenir »
- **Les agents doivent faire des choix et des arbitrages dans le traitement des sujets tout en veillant à ne pas prendre de risques**, les enjeux étant trop importants, ce qui n'est pas évident au quotidien
 - « Je fais le tri entre ce qui est urgent et dangereux et ceux pour lesquels je peux me prendre un scud »
 - « Si on veut creuser tous les sujets on ne peut pas »

Des managers qui passent leur vie en réunion, qui ont le sentiment de s'éparpiller

- Les managers se plaignent de leur charge de travail, constituée à la fois des tâches opérationnelles et administratives. La banque souhaitant s'inscrire dans une **organisation matricielle, l'organisation et la coordination des process** prennent beaucoup de temps.
- Parmi les irritants évoqués, on note **une multiplicité des tâches et un temps excessif passé en réunion** qui empiète entre autres sur un temps dédié au développement des compétences professionnelles et à la mise à jour des connaissances.
 - 💡 « On passe trop de temps en réunion, ça laisse peu de temps à soi-même pour lire, se mettre au fait des sujets de réglementation qui arrivent. Je suis frustré de ne pas pouvoir discuter du fond du sujet. Le rythme un peu difficile à gérer ».
 - 💡 « Il y a constamment des choses qui se passent, des sujets en parallèle. Maintenant, on compte 15 sujets en cours dans l'équipe ».
 - 💡 « Il y a beaucoup de choses, beaucoup de dispersion ».
 - 💡 « L'organisation des moments informels retombe aussi sur les managers »
 - 💡 « En moyenne, je fais 50 h par semaine. J'ai le management des équipes, l'organisation, la coordination, des tâches plus opérationnelles. J'ai aussi des tâches horizontales et je dois animer certaines réunions ».
 - 💡 « Je reste tard au bureau, jusqu'à 20h, il n'y a pas de déconnexion automatique pour moi. On récupère pas, le système ne le permet pas. On est au contrat cadre, on a 38h à travailler, à nous de nous astreindre pour ne pas le dépasser. On est corvéables à merci ».

Un temps de travail excessif et mal maîtrisé

■ La problématique de **débordement par rapport aux horaires de travail** se pose au sein de la direction.

- 👉 Les salariés vivent des périodes de stress intense dues aux dates limite et aux délais très contraints.
- 👉 Un agent travaille 37h30 par semaine. Même si les agents se présentent avant 7h30 au travail, le temps est enregistré dans le système de badgage mais il n'est pas traité comme temps supplémentaire. Le soir, les salariés qui badgent débordent à partir de 19h.
 - « Les agents débadgent à 19h et reviennent travailler après. Ils restent après 19h et demandent à leur hiérarchie de valider ».
 - « Beaucoup de collègues ne demandent pas la prise en compte du temps de travail supplémentaire, par peur ou par gêne, ou alors ils pensent que 10 minutes ce n'est rien ».
 - « Pour les gens qui badgent les ordinateurs sont coupés de 19h à 7h. C'est mieux que rien. Mais pour les collègues en télétravail c'est plus compliqué que ça, on peut amener des dossiers chez nous, ou travailler avec un papier et un crayon ».
 - « Notre service est constitué à un tiers de cadres non encadrants, tous sont jeunes. Ce sont des employés experts. On a une grosse charge de travail, il n'y a aucun contrôle. Leurs journées de travail sont trop longues, pas récupérés ni payés, ça devient épuisant. Aucun contrôle qui est fait par l'employeur, ça revient aux gens. C'est la faute du salarié s'il s'organise mal. J'aimerais moins travailler mais comme mon chef m'écrit, j'ai du mal à dire non. Je suis cadre au forfait, j'ai un ordi et je ne badge pas. Il est impossible de travailler au bureau avant 6h30 et après 20h. Mais imaginons que je télétravaille. Je peux le faire du lundi au dimanche. Aucun obstacle technique ne me l'empêche ».
 - « Il n'y a aucun encadrement du temps de travail. C'est à vous de vous discipliner. C'est extrêmement mal vu de ne pas le faire ».

Une évolution de carrière jugée insatisfaisante et mal accompagnée

- **Une Direction élitiste favorisant les grandes écoles** au détriment des profils issus du rang
- **Un ressenti d'iniquité, à poste égal**
 - 💡 Des missions et des tâches réalisées au sein des mêmes équipes par des agents de tous niveaux et statuts confondus, ce qui est considéré comme inéquitable par les agents dans la mesure où les rémunérations ne sont pas équivalentes
- **Les tensions avec la hiérarchie peuvent bloquer les agents dans leur mobilité.** Les services RH appliquent une procédure très rigide empêchant tout désistement.
 - 💡 « Il faut une autorisation de son chef de service pour pouvoir postuler ailleurs. Quand on candidate sur l'espace, le chef reçoit une notification, il peut s'opposer à ça ».
 - 💡 « Comme j'ai eu connaissance des problèmes dans le service auquel je postulais, j'ai décidé de retirer ma candidature en respectant les délais. Mais je me suis fait menacer par la RH qui m'a déjà intégré dans mon nouveau service et qui voulait inscrire ma rétractation dans mon dossier ».
- **La qualité du conseil carrière offert par les services RH (conseillers carrière) est jugée insatisfaisante.** L'évolution des carrières repose souvent sur l'initiative des salariés eux-mêmes.
 - 💡 « Le conseiller n'a même pas lu mon CV avant notre rendez-vous! »
 - 💡 « Le conseiller m'a dit que je n'avais pas de possibilités d'évoluer à la banque, à cause de mes études ».
 - 💡 « Si les conseillers de l'institution t'enfoncent, on va pas s'en sortir ».
 - 💡 « J'ai cherché par mes propres moyens à la banque, j'ai trouvé mon service. Je me suis rapproché des chefs ».

Des clivages entre titulaires et contractuels, essentiellement sur les questions de carrière

- Il y a un nombre important de contractuels à l'ACPR, dont le recrutement est justifié par la direction par le besoin de recourir à des compétences pointues

- **Des agents relevant des deux catégories peuvent considérer que la catégorie à laquelle ils appartiennent est plus privilégiée.**

💡 « Des rivalités, il y en a, ça dépend des individualités. La légende urbaine veut que les titulaires aient plus de droits. Mais les titulaires pensent que les contractuels ont une meilleure progression. On peut aussi augmenter tous les dix ans. Les contractuels se disent qu'ils ont moins de droits, qu'ils sont des citoyens de seconde zone. Ça crée des frustrations : les titulaires sont augmentés automatiquement, alors qu'ils ne travaillent pas. Les contractuels sont augmentés tous les 2-3 ans en fonction du budget ».

💡 « Il y a un problème d'équité managériale. Il faut mettre à plat les systèmes de castes. Il faut donner les mêmes possibilités d'évolution aux contractuels. L'ancienneté ne peut pas être décorrélée de la performance ».

- **Les titulaires ont le sentiment, justifié ou non, que les contractuels évoluent plus vite et accèdent à des postes supérieurs plus rapidement.**

💡 Les titulaires reconnaissent être recrutés à des niveaux de salaires corrects au plafond du niveau 3. En revanche, ils estiment que l'évolution de leur carrière est difficile. Le risque de démotivation peut s'accroître et entraîner des départs

- « Les postes sont chers à l'ACPR »
- Notamment, la décision de passage cadre supérieur a lieu au niveau de la commission de la Banque de France, avec avis du gouverneur

💡 Certains titulaires se sentent bloqués dans leur carrière et estiment que le pacte social initial de la mission de service public est fragilisé

« Les règles d'avancement ne sont pas les mêmes. Mon chef est contractuel, il avance mieux que moi »



ACPR

Des clivages entre titulaires et contractuels, essentiellement sur les questions de carrière

■ Les **contractuels en début de carrière ne voient pas l'intérêt de passer le concours.**

- 💡 « Ça vaut le coup quand on sort de l'école »
- 💡 « Etant manager moi-même, je me rends compte comment ça se passe. Quand on est titulaire, si on veut passer un certain niveau, on va vous demander de changer de direction, de changer au sein de la banque de France »
- 💡 « Je ne peux pas rester à l'ACPR en tant que titulaire, mais en tant que contractuel si! »
- 💡 « Quand on passe le concours, on ne choisit pas notre poste, on est alloué ».
- 💡 « Quand on est contractuel, on est embauché pour ses qualités et ses expériences spécifiques au poste ».

■ En revanche, **lorsque les contractuels envisagent l'évolution de leurs carrières à long terme, les avantages d'être titulaires sont mis en avant.**

- 💡 « Si on est contractuel, on a pas d'évolution de salaire automatique, on reste avec le même salaire et le même échelon ».
- 💡 « C'est difficile de passer directeur, adjoint ou chef de service, si on a pas le concours. Il y a un plafond de verre pour évoluer. Ça risque de me faire réfléchir ».

Des clivages entre titulaires et contractuels, essentiellement sur les questions de carrière

■ Pour les managers, le fait de ne pas pouvoir choisir les profils issus du concours qui vont intégrer les équipes est une difficulté, dans un contexte de forte technicité

- 📌 Dans le cas du recrutement par concours, il s'agit de collaborateurs jeunes et inexpérimentés, classés dans un service « par hasard, au gré des besoins de la banque ».
 - « Pour des transferts, quand les personnes sont en poste, on a pas accès à leur dossier, à leur évaluation, ils peuvent nous raconter ce qu'ils veulent ».
 - « Les procédures d'évaluation ne sont pas harmonisées: ça peut être dithyrambique mais puis ce sera pas en phase avec ce qu'on constate sur le terrain. Une bonne évaluation par le service d'origine ne signifie pas une réelle compétence ».
 - « Les écarts de compétences fondamentales sont d'autant plus problématiques que les agents doivent apprendre beaucoup d'aspects techniques, réglementaires, comptables, le droit de société. On s'attend à ce que les fondamentaux soient acquis et que l'agent ait un minimum d'autonomie ».

■ Les managers préfèrent recruter des contractuels car ils gardent la main sur la sélection des profils. La rotation des titulaires les pénalise. En revanche ils reconnaissent ne pas disposer des leviers suffisants pour les gratifier

- 📌 « Avec les allocations par concours, on a pas le choix. On prend ce qu'on nous donne. Avec les contractuels, on a complètement la main. Et pour les changements de poste en interne, on a aussi notre mot à dire. Mais si les titulaires veulent faire évoluer leur carrière, ils ne peuvent pas rester à l'ACPR même si nous traitons des choses spécifiques ».
- 📌 « On perd des gens qui sont très bien, qui ont des compétences et des années d'expérience, ils quittent l'ACPR pour des raisons de progression de carrière. Ça représente des coûts d'entrée assez élevés et crée une trop grosse rotation ».
- 📌 « Je n'ai pas d'enveloppe pour les contractuels, je ne peux pas les gratifier ».

Trop d'étages hiérarchiques

■ Des strates hiérarchiques trop nombreuses, non pertinentes, qui ralentissent le travail et diluent les responsabilités

- 🗨 Des managers considérés comme exerçant un surcontrôle sur le travail des agents, ce qui est mal perçu
- 🗨 Entre les chefs de services, les chefs de pôle, les adjoints, il y aurait une lourdeur dans les échanges
 - Les étapes de validations sont multiples
 - L'autonomie est plus réduite
 - La dilution des responsabilités ne permet pas d'identifier qui est le décideur final

« On a affaire à une armée mexicaine »

« On est infantilisés »

■ Ces nombreuses strates hiérarchiques sont particulièrement pénalisantes quand il faut suivre un projet

- 🗨 Particulièrement pour les projets informatiques. Ils sont organisés en équipe de management par projet par pôle de compétence. Nombreuses d'intervention par chaque étage de la hiérarchie, ce qui crée du « brouhaha » autour des actions, des doublons et une perte d'efficacité
 - ✓ Une charge de travail importante par le reporting, la négociation, la coordination et la nécessité de convaincre à tous les niveaux
 - ✓ des jeux d'égo et de pouvoir

■ L'organisation du travail est perçue comme silotée

- 🗨 Chacun intervient dans son champ professionnel ce qui limite les interactions entre les équipes et la bonne connaissance des particularités des sujets dans les autres services/pôles
- 🗨 Des contrôleurs qui ont chacun leur façon de travailler et leur desidera ce qui rend le travail complexe pour les assistants qui travaillent avec eux

Des managers techniques, durs, qui ne protègent pas leurs équipes et répercutent sur elles la pression qu'ils subissent

■ Des managers promus sur la base de leurs compétences techniques qui n'auraient pas de compétences managériales.

🔗 Il existe des dispositifs de formations à l'arrivée sur le poste: ceux-ci comprennent la création de petites communautés de managers qui se partagent les astuces et se mettent en situation pour gérer des tensions et des situations conflictuelles. Mais les managers n'ont pas toujours le temps de suivre ces formations. Au-delà de ces dispositifs, le problème réside en une sélection des candidats aux postes managériaux insuffisamment focalisés sur le savoir-être et les compétences relationnelles.

- « Il y a des gens qui sont fondamentalement de mauvais managers ».
- « Il n'y a pas vraiment de sondage des talents managériaux pendant le recrutement ».
- « Mon chef a oublié l'empathie dans le placard, les formations ne servent à rien ».

■ Certains managers le deviennent uniquement pour progresser dans la carrière, sans que cela fasse partie de leurs aspirations

- 🔗 « Des gens deviennent cadre même si ce n'est pas leur souhait du fait de leur évolution de carrière »
- 🔗 « C'est plus une promotion qu'une compétence d'être manager »

Des managers techniques, durs, qui ne protègent pas leurs équipes et répercutent sur elles la pression qu'ils subissent

■ Des managers de proximité qui ne protègent pas leurs équipes pour ne pas nuire à leur carrière

- 💡 Certains agents considèrent que leur encadrement de proximité ne peut pas leur apporter de soutien car il n'a pas lui-même la latitude nécessaire les instructions venant d'en haut
- 💡 Le management de proximité est lui-même pris dans un système qui le contraint à se comporter de manière qualifiée d'hypocrite avec le top management, chacun cherchant à se protéger pour ne pas entacher sa carrière. Cela ne favorise pas la confiance des équipes
 - « Leur discours est hypocrite »
 - « C'est plus haut que ça ne va pas. Les managers, si ils veulent monter ils acceptent, c'est l'obéissance absolue, c'est militaire. Mais ils se cachent les yeux car ils veulent grimper. Ce n'est pas politiquement possible de le dire soit ils jouent le jeu soit ils sont morts. On fait partie d'une grande équipe, ne s'en sortent que ceux qui ont une grande puissance professionnelle »
 - « L'encadrement est entre le marteau et l'enclume. Ils prennent tout. Mais là ils s'essoufflent »

■ Des cadres perçus par les assistants comme durs et imbus d'eux-mêmes

- 💡 « les contrôleurs sont des requins de grandes écoles »



ACPR

Des managers techniques, durs, qui ne protègent pas leurs équipes et répercutent sur elles la pression qu'ils subissent

■ Des **managers sous pression, qui répercutent la pression sur les équipes**

💡 Certains agents ont évoqué avoir subi le déversement sur eux du stress de leur manager en cas de difficultés

■ Un **management de proximité qui ne dispose pas de marges de manoeuvres financières pour récompenser les efforts** de ses équipes

- « Les gens ont tellement donné sans rien obtenir derrière »

■ Des **postures managériales peu bienveillantes**

💡 « Mon chef me demandait des choses comme si je les maîtrisais. Il me donnait des consignes contradictoires, effaçait mes notes parce que mon écriture n'était pas bonne ».

💡 « Mon chef m'envoie un mail pour que je vienne dans son bureau pour échanger sur un dossier, je lui réponds par mail, puis il m'envoie un mail pour me dire que j'aurais dû me déplacer dans son bureau pour lui parler ».

■ Des **actions dans le domaine de la QVCT perçues comme factices/ infantilisantes**. Le manque de réflexion partagée, de discussion sur le travail au sein des équipes, des pôles et des services

💡 Les moments conviviaux (laser-game, galette des rois, after-work) bien qu'agréables ne répondent pas aux problématiques des agents. Ils attendent une politique de bien-être au travail tourné sur leur travail réel, c'est-à-dire leur réalité du travail au quotidien en prenant en compte leurs difficultés

« On n'est pas à la maternelle. On soupoudre d'événements mais on ne traite pas le fond »

« On nous prend pour des idiots »

Des outils, des locaux, une formation pas au niveau

- Les agents soulignent **l'obsolescence de certains outils** qu'on tarde à remplacer ou à moderniser, ce qui rend la charge de travail plus importante et chronophage. Ces multiples tâches passent inaperçues, car les besoins et la réalité du travail n'ont pas été vraiment étudiés.

- 💡 « Nous sommes des pros du minitel ! On développe des trucs géniaux, mais ils sont obsolètes et on va les garder pendant 30 ans. Ça part d'une bonne idée, mais la mise en œuvre se révèle catastrophique ».
- 💡 « Les assistantes chargées des remises sont obligées de consulter 5-6 outils sur des plateformes différentes, de se connecter, d'apprendre à s'en servir. Il n'y a aucune formation pour s'approprier les évolutions ultérieures (requête, extraction). On a des sessions de présentation des outils mais c'est pas terrible ».
- 💡 « On a pas d'outil de pilotage. Si on est affecté à un binôme « assistant – contrôleur », il est impossible de savoir quel dossier est traité, quelle remise est faite. Il faut aller chercher dans les outils. Les établissements qui sont censés faire une remis ont un portail, mais d'autres n'arrivent pas à faire, donc il faut passer par des share box, des boîtes spécifiques. Il faut aller voir dans l'outil de validation des remises et aller dans chaque share box individuel ».

■ La formation et l'accompagnement à la prise de poste sont considérés comme insuffisante

- 💡 Les formations se font en prenant connaissance des supports, mais selon certains agents elles ne confrontent pas la théorie à la mise en pratique. C'est d'autant plus gênant pour les personnes qui intègrent l'ACPR sans bagage professionnel en lien avec le métier
- 💡 L'accompagnement après la formation n'est pas systématique. Les salariés ne sont pas suivis au début de leur prise de poste pour évaluer leur adaptation. Les managers ne sont pas toujours en mesure d'accompagner les salariés pour assurer leur intégration.

■ Le télétravail a rompu les contacts informels et physiques entre les équipes et les directeurs

« On voit plus les grands directeurs en ligne »

Des outils, des locaux, une formation pas au niveau

- Certains services ne peuvent pas accorder à leurs salariés des **bureaux suffisamment spacieux** afin que tout le monde puisse avoir une place assise.
 - 🗨 « On doit anticiper et demander aux collègues de nous prêter leurs bureaux, on n'a pas de bureaux attitrés, on ne peut pas se rassembler du côté de notre service ».
 - 🗨 « C'est pas idéal en terme d'intégration, il y a beaucoup de télétravail, la situation de prêt de bureau est pas idéale, c'est pas agréable pour les agents, mais ça se vit dans la relative bonne humeur et la solidarité ».



blast

blast

Point de vue des agents du SG



SG – Synthèse

- Une charge de travail importante
- Une direction support qui doit assumer auprès de tous les agents de la banque des décisions de la DG difficiles à assumer
- Des incompréhensions, voire des conflits larvés, entre Directions du SG
- Les questions de carrière et de rémunération créent de la frustration et de la discorde
- Les agents qui ont subi des phases d'externalisation et qui ont du se repositionner font état d'un grand désarroi
- Un management de qualité dans la direction, ce qui n'a pas toujours été le cas, mais des managers qui expriment des difficultés dans la relation avec certains agents
- Des décès qui interrogent et inquiètent certains agents



SG

Une brève présentation du SG

- La direction du Secrétariat Général regroupe les activités support, hors DSI qui est devenue une direction à part entière

📁 Elle est composée de 9 Directions:

- Direction des Ressources et des Moyens
- Direction Financière
- Direction des achats
- Direction de l'Immobilier et des Services Généraux
- Direction de la Sécurité
- Direction des Services Juridiques
- Direction de la communication
- Direction de la Stratégie
- Mission RSE et DD

Une charge de travail importante

- **Les agents estiment que leur direction n'est pas la plus impactée par le manque de personnel** (Ils font souvent référence au fiduciaire et aux succursales à ce titre). Ils **sont fiers de réussir à tenir les échéances** dont dépendent les projets d'autres services.

💡 « On est habitué à faire des miracles ».

- **La charge de travail apparaît comme intense.** La **charge mentale est** accentuée par la variété des sujets à traiter, ou encore lors du pic de charge de la période des audits

💡 « On travaille dans l'urgence, on analyse beaucoup de données. Mon planning s'étale sur trois semaines, un scud vendredi soir à 17h n'est pas acceptable ».

💡 « J'espère qu'ils vont pas se décourager, il doivent travailler d'arrache-pied pendant plusieurs semaines pour qu'on change de décisions ».

- **Des réorganisations** qui déstabilisent les habitudes de travail, les collectifs et qui alourdissent la charge de travail, a minima le temps de la transition

- **Des tâches de reporting** qui alourdissent le travail

💡 C'est particulièrement sensible pour les services non présents physiquement au siège à Paris mais aussi pour les services où il y a beaucoup d'échanges sur des sujets transversaux comme à la Mission RSE et DD

💡 « On a beaucoup de reporting car on est à distance il faut justifier notre présence. On a plus de reporting que les collègues au siège »

- **Un développement de la polyvalence** particulièrement présent à la DISG (Direction de l'immobilier et des services généraux)

- « Je suis le concierge du site car il y a peu de monde sur site. Donc les prestataires viennent me voir. Une femme de ménage n'envoie pas de mail »



■ Les agents contestent l'argument de la direction selon lequel les réductions d'effectifs sont compensées par la « simplification » permise par les outils informatiques ou la refonte des processus.

- 💡 Les outils ne permettent pas de faire les gains de productivité vantés
 - « L'évolution de l'organisation du travail pas à la hauteur de l'évolution des activités alors que l'on moins de gens. On en fait en plus car on nous dit que l'on a un logiciel qui serait plus performant. La charge de travail pèse sur nous »
- 💡 Les simplifications de processus non plus
 - « Dans l'objectif de supprimer des gens on nous vend des simplifications de process, mais on n'est pas bon et ce n'est pas aussi simple. Ce n'est pas de la simplification, ça rajoute du stress, de l'angoisse »
- 💡 La disparition de certains services, de certaines fonctions supports ont conduit au transfert de fragments de tâches à l'ensemble des directions, venant alourdir la charge de travail et interroger les agents sur leur sens au travail
 - « On soupoudre sur les gens les choses à faire. Les métiers de supports, en les supprimant on dilue leur charge sur l'ensemble, mais ajouter et ajouter à chaque fois, une validation, un passage de commande, un suivi ... à la fin de la journée, on n'a pas fait les tâches prévues. Mais à un moment donné, il n'est plus possible de les reporter et là on arrive au goulot d'étranglement. La succession de ces petites tâches sans liens et pas passionnants concourt à dire que l'on a une charge de travail »

■ Loin d'améliorer la productivité, la « simplification » peut à leur sens favoriser les erreurs

- 💡 « On nous avait ajouté des colonnes de copier-coller. On n'était plus dans la simplification mais on développait le risque se tromper. Les chefs ne sont pas dans le cambouis. A cause de certains qui ne gèrent pas bien c'est tout le monde qui trinque. Ils doivent faire confiance à leurs équipes »



SG

Une direction support qui doit assumer auprès de tous les agents de la banque des décisions de la DG difficiles à assumer

■ La **politique de réduction des coûts impacte toute la banque**

👉 C'est notamment le cas pour le niveau de température dans les locaux. La consigne est de maintenir en hiver à 19° ce qui pose un souci pour les agents qui ressentent le froid, installés, sédentarisés, en face de leur écran. L'absence de mouvement amplifie la sensation de froid désagréable pour les agents

■ De nombreux agents expriment leur mécontentement auprès des personnels qui ont en gestion ce volet au sein de la Direction de l'immobilier. **Les agents ont le sentiment de « prendre à la place des autres » et de devoir se justifier quotidiennement** alors qu'ils ne sont pas à l'initiative de ces décisions

👉 Les agents de la direction de l'immobilier n'ont aucune marge de manœuvre
« A la cantine on nous engueule car la température est de 19°. On rase les murs »

Des incompréhensions, voire des conflits larvés, entre Directions du SG

- Chaque Direction raisonne avec ses objectifs, ses enjeux, ses moyens, ses priorités. **Les interactions entre différentes directions peuvent être tendues** si les objectifs ne convergent pas au niveau des délais par exemple. Ce qui peut créer des litiges, des mauvaises pratiques dans la relation humaine

- 💡 La DISG centralise beaucoup de demande et elle ne peut pas toujours répondre positivement aux demandes sur des temps imposés
- 💡 Ce sujet se pose aussi pour la direction de la Sécurité qui doit procéder à différentes vérifications avant de permettre des autorisations
- 💡 Au service informatique, la charge de travail est tellement importante que les agents seraient sous-pression délaissant la cordialité

« Il s'est instauré une normalité de mal se parler »

- **Certains agents font part de leurs difficultés à collaborer avec le service des achats**, qui a tendance à à modifier les règles et à prendre des décisions contraires aux choix qui ont été arrêtés en amont.

- 💡 *« Cette personne est de mauvaise foi : je fais des écrits pour protéger mes équipes. Elle fait prendre des décisions à ma hiérarchie sans me consulter. Moi je ne maîtrise plus rien sur le timing, on risque de nous le reprocher ».*
- 💡 *« Mon équipe commence à en avoir ras le bol : c'est une situation de conflit en permanence, la goutte d'eau qui fera déborder le vase ».*
- 💡 *« Ces changements de dernière minute sont supportables avec une charge de travail légère, là on souffre ».*

- **La DISG, une direction considérée comme « fourre-tout »**

- 💡 Sans compétence particulière et avec il y a quelque temps encore des problèmes au niveau du management selon certains agents. Cette mauvaise image fondée ou non renvoi par miroir une image négative aux agents de ce service

Les questions de carrière et de rémunération créent de la frustration et de la discorde

- **La frustration sur les sujets ayant trait au déroulement de la carrière est très forte** au SG comme ailleurs.
 - 📌 Elle est **très aigue sur les catégories socio professionnelles basses, dans un contexte d'inflation fort, pour des agents basés au siège en région parisienne, ou le cout de la vie est très élevé.**
 - 📌 Les populations non-cadre estiment être de plus en plus confrontée à une **paupérisation** par un indice de rémunération inférieur au taux d'inflation

« La banque dit qu'elle recrute 600 personnes mais elle ne parle pas de ceux qui partent car déçus. On a un fort taux de turn-over car le travail ne pâlit pas à la rémunération et surtout pour ceux qui habitent en ile de France. Car il n'y pas de différence de rémunération entre les agents de Paris ou Nancy alors le niveau de vie n'est pas pareil »
- **Tous les agents entendus apprécient leurs équipes, leurs collègues.** Les relations sociales sont bonnes et l'entraide s'exerce au moment attendu. **Mais les questions de carrière/rémunération créent de la discorde dans les collectifs de travail**
 - 📌 Le système de prime et de catégories aiguise le besoin de se faire remarquer auprès de sa Direction pour penser y prétendre même si cela implique « d'écraser » le collègue
 - 📌 Si le personnel a l'intelligence de faire la part des choses, il ne lui est pas évident d'être soumis à cette situation de tension et de « coup bas » pour prétendre à une valorisation professionnelle
 - 📌 Le système devient malsain car les comportements déployés sont difficiles à vivre pour ceux qui les subissent, mais aussi pour ceux qui les pratiquent, leur renvoyant une image défavorable de leurs agissements

« Comme on est tenu par la carotte des primes et des grades, c'est celui qui se mettra en avant et ça ne dérange pas d'écraser les autres. Tous les coups sont permis et ça crée des tensions et des rancœurs »

Les agents qui ont subi des phases d'externalisation et qui ont du se repositionner font état d'un grand désarroi

■ L'externalisation de certains métiers du SG a obligé les agents à se repositionner, ce qui a laissé des souvenirs douloureux. Cela concerne en priorité des métiers d'employés/ouvriers

- 📌 Des personnes sont rentrées à la Banque de France avec un métier, une compétence, c'est notamment le cas des électriciens et d'autres métiers
 - Puis au fur et à mesure des différentes évolutions, des métiers ont été sous-traités, laissant des agents sur « le carreau »
 - S'ils ont pu rebondir vers une autre activité professionnelle en interne, des agents en gardent un goût amer dans la mesure où ils doivent se former à une autre activité alors qu'ils ont une compétence, un savoir-faire à forte valeur ajoutée qui diffère de leurs tâches habituelles

■ Pour certains métiers, ces aléas successifs conduisent littéralement à une perte de sens

- 📌 Des personnes font un rapprochement entre la perte de leur métier et leur légitimité à la Banque de France, pouvant se demander si ils ont encore leur place par rapport à leurs compétences
 - « La boutique a supprimé mon job. A force de supprimer des trucs on ne se retrouve plus dans cette boutique »
- 📌 Jusqu'à présent, l'insatisfaction liée à la rémunération était contrebalancée par d'autres systèmes de valeur : le sens au travail et la reconnaissance dans la maîtrise d'un savoir faire. Ces volets étant de plus en plus fragilisés, beaucoup d'agents ne se reconnaissent plus dans leurs activités
- 📌 Dès lors, beaucoup de personnes ne souhaitent plus s'engager. Ils sont frustrés de constater que leur implication se solde par la disparition de leurs activités initiales. C'est d'autant plus violent pour eux car cette disparition est « invisible » à contrario d'une usine qui ferme et qui s'acte par des droits et une reconnaissance symbolique
- 📌 Il y a un sentiment pour certains agents d'errer dans l'institution « *comme des fantômes sans but* »

Un management de qualité dans la direction, ce qui n'a pas toujours été le cas, mais des managers qui expriment des difficultés dans la relation avec certains agents

■ De nombreux agents ont émis un avis positif concernant leur encadrement

- 🗨 Il y a eu des problèmes dans le passé qui ont été réglés par le changement de d'encadrement
- 🗨 Dorénavant, de nombreux agents ont le sentiment d'évoluer dans une relation professionnelle stable avec leur encadrement
 - « On est sur une direction et une ligne de management bien faite et bienveillante »
- 🗨 Les cadres contractuels ont apporté selon des agents des méthodes de management moins hiérarchisées

■ Certains managers témoignent de l'hostilité des agents à réaliser les tâches demandées, ce qui conduit parfois à un début de relation conflictuelle. Ils évoluent alors dans la crainte permanente d'être accusés de harcèlement

- 🗨 Ces agents peuvent considérer que celles-ci ne relèvent pas de leur travail ou bien qu'ils sont déjà chargés . Une demande répétée de l'encadrement peut être interprétée et considérée par l'agent qu'il accueille comme une forme de harcèlement selon certains managers. Cela peut être le début d'un cercle vicieux dans la relation
 - ✓ « Ce qui est compliqué c'est de faire plus avec moins »
- 🗨 Les managers éprouvent le besoin de se justifier, de se protéger contre de possibles accusations. Cette situation de travail n'est pas favorable à la performance et à la bonne ambiance avec des effets potentiels en termes de RPS

Des décès qui interrogent et inquiètent certains agents

■ Des agents ont évoqué la **disparition de plusieurs collègues entre 2020 et 2023**

- 👉 Ils sont décédés rapidement de maladie très agressive
- 👉 Ils étaient encore relativement jeunes
- 👉 Ces décès font réagir les agents qui sans faire de raccourcis avec leurs conditions de travail, éveillent en eux des questionnements tant il y aurait des similitudes dans les pathologies développées par leurs collègues qui pourraient dans leurs croyances conscientes ou inconscientes se reproduire en eux

bl.a.st



blast

blast

Point de vue des agents : le Contrôle et L'Inspection

Contrôle et inspection – Synthèse



Technologia



L'humain au cœur des décisions

- Une grande variété de missions, des sujets passionnants, une filière Inspection « *élitiste* » hors des règles classiques de la banque
- Un certain nombre d'irritants et de craintes concernant la charge de travail, les perspectives de carrière, les rémunérations

blast

blast



CONTRÔLE ET INSPECTION

Le contrôle général à la Banque de France

- Le **Contrôle général** est composé de l'Inspection générale, de l'Audit des services centraux, de l'Audit du réseau, de la Délégation au contrôle sur place des établissements de crédit et des entreprises d'investissement auprès de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution et de la direction de la Prévention des risques
- L'**Audit interne** évalue les processus de management, de maîtrise des risques et de contrôle interne à la Banque de France au travers des missions menées par l'**Inspection Générale** dans les services centraux et dans le réseau de succursales



CONTRÔLE ET INSPECTION

Une grande variété de missions, des sujets passionnants, une filière Inspection « élitiste » hors des règles classiques de la banque

- Une grande variété de missions possibles souvent présentées comme passionnantes avec une culture de l'excellence très marquée et une charge de travail importante
- Une grande diversité et richesse dans les personnes côtoyées
- L'opportunité d'exercer un rôle d'expert et de manager en parallèle
- Un corps d'inspecteurs recrutés sur concours, avec peu d'élus (70/80 personnes au total) et qui requiert un engagement ainsi qu'un niveau d'exigences très élevés
 - 🔑 Souvent considéré comme un vecteur d'ascension sociale et comme un positionnement privilégié pour atteindre des postes à la direction générale
 - 🔑 L'avantage de sortir des grilles d'avancement classique mais en contrepartie, « on ne choisit pas sa carrière, l'endroit où l'on travaille avec une mobilité obligatoire tous les 5 ans ». Ce système d'avancement est vu par certains comme « occulte, directif » et jugé parfois injuste
 - 🔑 Vu de l'extérieur et pour des plus jeunes diplômés qui ne font pas partie de ce corps, l'impression « d'un plafond de verre infranchissable, avec des personnes issues des plus grandes écoles et qui fonctionnent entre eux ». Ceci peut provoquer dans certains cas des frictions, le sentiment d'un manque de considération qui incite quelques-uns à évoluer dans le privé après un passage à la Banque de France



CONTRÔLE ET INSPECTION

Une grande variété de missions, des sujets passionnants, une filière Inspection « élitiste » hors des règles classiques de la banque

- Un corps d'inspecteurs dont la carrière n'est pas régie par les règles RH de la Banque, ce qui garantit leur indépendance, mais qui peut conduire à un comportement de caste
 - 👉 Il est difficile pour un agent de faire valoir sa parole en cas de difficulté avec un inspecteur.
 - 👉 C'est d'autant plus difficile pour ceux qui aspirent à entrer dans le corps : on ne dit rien pour protéger sa carrière
- A noter : l'inspection semble aussi servir de refuge pour les cadres supérieurs en disgrâce
 - 👉 « quand je suis arrivé, on m'a dit tu as fait quoi comme connerie pour être à l'inspection »

blast



CONTRÔLE ET INSPECTION

Un certain nombre d'irritants et de craintes concernant la charge de travail, les perspectives de carrière

- Un formalisme et des exigences de justification de plus en plus importantes à la Banque de France, souvent impulsés par la BCE et qui se fait au détriment du temps consacré au contrôle sur le terrain
 - 🗨 « en 2000, la totalité des règlements faisait 400 pages. Aujourd'hui un seul texte peut faire jusqu'à 800 pages »
- Une charge de travail conséquente étant donné la nature des missions et les exigences accrues avec en parallèle un support administratif en décroissance aussi bien au niveau RH qu'informatique
- Sur le plan informatique, le fait de ne pas avoir l'équipement adapté à certaines missions, lorsqu'il est nécessaire de traiter un grand nombre de données en parallèle par exemple
- Des craintes exprimées par certains en contact avec le réseau et qui ont assisté à la réduction importante du nombre de cadres dans cette filière. Le sentiment que l'on fait ou que l'on va faire la même chose au siège
- La difficulté de se projeter et d'évoluer quand le système d'avancement privilégie la filière management avec le ressenti que le nombre de cadres/managers est déjà trop élevé



blast

Point de vue des agents à la DGSER *(Direction générale des Services à l'économie et du Réseau)*

DGSER – Synthèse

- De manière générale, la relation MOA / MOE pour les projets informatiques est présentée comme fonctionnant en mode Client / Fournisseur, avec des résultats très hétérogènes suivant les projets et les acteurs
- Un projet de fusion de la MOA et MOE avec la création de la DIRES (Direction Informatique pour le réseau), pour lequel l'objectif est compris, mais avec une nouvelle organisation et un système de rattachement qui interroge quant à son fonctionnement et son efficacité

La Direction générale des Services à l'économie et du Réseau

- La DGSER est composée de la Direction du Réseau, de la Direction des Entreprises, de la Direction des Particuliers, de la Direction de l'Éducation financière. Elle comprend également la direction Informatique des Évolutions pour les Services à l'Économie (DIESE) qui joue le rôle de MOA pour les projets informatiques vis-à-vis de la DGSI
- Globalement et pour l'ensemble de cette Direction, on notera :
 - 💡 Un taux de participation au questionnaire Technologia le plus élevé de toutes les Directions (76%)
 - 💡 Un taux de satisfaction quant à la situation professionnelle prise dans sa globalité parmi les plus élevés (71%)
 - 💡 Un niveau d'engagement très fort (85%)
 - 💡 Une bonne ambiance de travail au niveau des équipes ou des services

DGSER

De manière générale, la relation MOA / MOE pour les projets informatiques est présentée comme fonctionnant en mode Client / Fournisseur, avec des résultats très hétérogènes suivant les projets et les acteurs

- Lorsque l'on interroge les personnes de la MOE à la DGSI sur leur relation avec la MOA, les arguments suivants reviennent fréquemment :
 - 💡 « La MOA commande, la MOE doit exécuter », « on a souvent l'impression d'être des petites mains, des prestataires », « les budgets sont rattachés à la MOA, ils ont le pouvoir de décision »
- Si l'on approfondit la relation, on constate également
 - 💡 Le manque de confiance mutuelle et la difficulté à travailler en mode partenariat
 - 💡 Pour certains, **c'est surtout au niveau du Top management que les relations sont plus difficiles** : « sur le terrain ça se passe généralement bien avec les CPI qui font ce qu'ils peuvent »
 - 💡 **MOA et MOE sont rattachées à des lignes hiérarchiques différentes** : « Il y a une frontière administrative et le reporting se fait dans chaque ligne managériale, les arbitrages sont difficiles et il y a des sources de tension »
 - 💡 **La relation entre la MOA et les métiers ne serait pas plus fluide**, chacun restant dans son silo et ne cherchant pas à comprendre le point de vue et les contraintes de l'autre. C'est l'impression que ce fonctionnement en silo se renforce de plus en plus qui est exprimée
- Certains témoignages recueillis laissent entendre que le mode de fonctionnement dépend beaucoup des acteurs. Des exemples de projets où MOA et MOE ont réussi à travailler ensemble de manière collaborative sont cités



DGSER

Un projet de fusion de la MOA et MOE avec la création de la DIRES (Direction Informatique pour le réseau), pour lequel l'objectif est compris, mais avec une nouvelle organisation et un système de rattachement qui interroge quant à son fonctionnement et son efficacité

- Un **projet de rapprochement de la MOA et la MOE** est présenté à travers une nouvelle direction, la DIRES
 - 👉 Elle regrouperait les acteurs de la DGSER / DIESE et la MOE de la DGSI, chacun restant administrativement rattaché à sa direction d'origine. Cette nouvelle organisation serait dirigée par la DGSI avec un adjoint de la DGSER
 - 👉 L'objectif affiché serait de « *rapprocher les équipes MOA/MOE dans le but de fournir au réseau un SI cohérent et fiable et d'améliorer le pilotage des applications informatiques* ». Un fonctionnement en plateau serait privilégié
 - 👉 **Pour beaucoup cette décision confirme les difficultés de fonctionnement actuels et l'intention de rapprochement dans le but d'une meilleure collaboration est globalement perçue favorablement**
- Par contre et à l'unanimité, les agents rencontrés ne comprennent absolument pas le mode d'organisation hiérarchique retenu. Une clarification sur le fonctionnement est attendue
 - 👉 « **Cette nouvelle organisation ressemble plus à une usine à gaz avec sa direction bicéphale**; où est la simplification ? On fusionne mais on garde les lignes hiérarchiques actuelles. C'est comme si on ne changeait rien ! »
 - 👉 Pour d'autres, cette nouvelle organisation est d'un « *flou sidéral* » quant à son fonctionnement. « *Qui va absorber l'autre ?* ». Certains craignent que dans le doute, des acteurs se réfugient dans l'immobilisme
 - 👉 La crainte d'un reporting accru et de l'uniformisation des métiers de chef de projet MOA et MOE est également exprimée
 - 👉 **Quelques-uns font remarquer que ce type d'organisation est symptomatique du mode de management à la Banque de France. « On ne touche pas aux lignes hiérarchiques existantes, aux silos. On préfère créer de nouveaux postes de management »**

Le cas particulier de la DPAR (Direction des Particuliers) et du service SGFIP (Incidents de paiement) de Poitiers où des cas de RPS ont été identifiés

■ Au cours de leurs entretiens avec des agents de la DGSER, les experts ont rencontré des **chargés de relations clientèle (CRC), dont le rôle est de prendre les appels téléphoniques (3414) des personnes en difficulté suite à des incidents de paiement. Ils alertent les experts sur plusieurs points**

- 📞 Ces personnes répondent au téléphone par vacation de 2 fois 2 heures et demi par jour. Ils prennent de 45 à 60 appels par jour. Un projet de vacation par tranches de 3 heures aurait été finalement abandonné
- 📞 Aux dires des agents, **les pauses ne seraient pas possibles durant les vacations**
- 📞 Les appels sont souvent répétitifs, sur des situations la plupart du temps difficiles avec parfois **des cas d'agressivité**
- 📞 Au-delà des 5 heures au téléphone, ils sont envoyés dans d'autres services de la DPAR pour aider au traitement des dossiers. L'impression qui domine, c'est d'être souvent « *considérés comme éléments perturbateurs* » par ces services, l'initiative venant de leurs managers « *qui n'ont rien trouvé de mieux pour les occuper* ». En conséquence, ils considèrent qu'on leur donne fréquemment les tâches que les autres ne veulent pas faire
- 📞 Pour les agents de ce service, une partie du temps pourrait être utilisée pour consolider et partager de l'information utile entre eux. C'est une initiative qui aurait été prise par un ancien manager et qui a été appréciée
- 📞 Un manager et son adjoint sont en charge de piloter ce service : « *ils passent leur temps en réunion à faire des plannings et des statistiques d'activité* ». En conséquence, tout est tracé individuellement. Plusieurs personnes rencontrées, dénoncent la **forte pression exercée par le management, avec des cas de RPS dans le service qui seraient déjà parfaitement identifiés. Selon certains, cette situation concernant le management est bien identifiée au niveau de la DGRH**

■ A la lecture des comptes-rendus de CSE, cette situation est connue et partagée avec la Direction. Aux dires des personnes rencontrées il n'y aurait aucun changement, ce qui illustre une fois de plus, les commentaires fait supra sur certaines pratiques de management



blast

Point de vue des agents de la Filière informatique DGSI et Correspondants informatiques régionaux

DGSI et correspondants informatiques en région – Synthèse

■ DGSI

- 🔒 Pour la majorité des agents, la vision et les orientations du SI de la Banque de France manquent de clarté
- 🔒 Une organisation et un mode de fonctionnement perçus comme complexe, que l'on soit à l'extérieur de la DGSI ou que l'on fasse partie de cette direction
- 🔒 La situation des correspondants informatiques de la DGSI en région est considérée comme préoccupante
- 🔒 Un système de management jugé autoritaire et très hiérarchique
- 🔒 De trop nombreux témoignages d'agents illustrent des dysfonctionnements managériaux grave, connus et pourtant sans conséquences pour les auteurs
- 🔒 Un manque de reconnaissance important, avec un système de primes annuelles jugé opaque
- 🔒 Un système d'avancement et d'évolution qui s'est beaucoup dégradé depuis la réforme des carrières et qui est un facteur potentiel de démobilisation
- 🔒 Les réductions régulières d'effectifs ont entraîné pour beaucoup une dégradation de leurs conditions de travail associée à la charge de travail
- 🔒 Un mode de fonctionnement « Agile » privilégié pour la réalisation des projets mais des pratiques et des témoignages très hétérogènes
- 🔒 Des suicides parmi le personnel qui ont généré un climat anxiogène selon les agents rencontrés en entretien

DGSI et correspondants informatiques en région – Synthèse

■ DGSI

■ Correspondants Informatiques en région

- 🗨 Une filière qui a subi des réductions d'effectifs, dont le métier tend à se vider de son sens, aux perspectives d'avenir très compromises
- 🗨 L'informatique vue des agents du réseau : des outils qui ont mal vieilli, une assistance insuffisante

blast

blast



Brève présentation de la direction

- La DGSI est en charge de la définition de la stratégie du Système d'Information et de sa mise en œuvre pour que la Banque de France tire le meilleur parti des technologies pour assurer ses missions : politique monétaire, stabilité financière, services à l'économie et à la société, en étant ouverte et innovante
- Elle est composée de la direction des données et des services analytiques, de la direction filière métiers pour les services à l'économie et métiers de moyens, de la direction des services communs, de la direction filière métiers statistiques, prudentiel et opérations et de la direction de l'Informatique et des Télécommunications
- Le **système d'information de la Banque de France est complexe**, les **outils** et le **portefeuille d'applications à maintenir important**
- Les **sujets innovants sont nombreux** : intelligence artificielle monnaie numérique ...
- Des objectifs qui font partie des orientations stratégiques pour 2024
 - 📌 **Accroître la satisfaction des utilisateurs** internes concernant les outils informatiques
 - 📌 **Revisiter les plans de continuité et de reprise d'activités** en particulier dans le domaine informatique
 - 📌 **Maintenir une forte vigilance sur la prévention du risque cyber**
 - 📌 Appliquer le socle des bonnes pratiques visant à **améliorer collectivement la conduite des projets informatiques et travailler encore mieux ensemble entre MOA et MOE**
 - 📌 **Rationaliser les infrastructures**: Cloud optimisé/Cloud sécurisé
 - 📌 **Renforcer les capacités de production**: décommissionner, automatiser, standardiser, outsourcer



DGSI

Pour la majorité des agents, la vision et les orientations du SI de la Banque de France manquent de clarté

- Pour quelques-uns, la stratégie d'évolution du SI a été présentée, la volonté de clarification est présente et des supports vidéo existent à cet effet. Il est précisé néanmoins, que le vocabulaire employé ne permet pas toujours d'en comprendre les tenants et aboutissants. Selon ces agents, les avis divergent et des foyers de résistance sont présents

« Il reste à diffuser et faire adhérer. On ne perçoit pas les impacts des orientations choisies »

- Pour la majorité la vision sur **l'évolution du SI portée par la Direction manque de clarté, des critiques se font jour sur le manque de ressources et une politique d'externalisation agressive**

💡 Les plus corrosifs parlent d'un SI de la Banque de France : « *tentaculaire, bureaucratique, hétérogène pour lequel il n'y a pas de travail de rationalisation* ». La multiplicité des outils de « ticketing » et l'incapacité à simplifier sont souvent cités à ce sujet

💡 Certains retiennent essentiellement : « *une stratégie de prestataires au kilo avec un risque de perte de compétences* » ou « *faire plus avec moins* » quand ils se réfèrent à leur quotidien

- Des agents font remarquer aux experts que **les orientations sont très influencées par la BCE**, en particulier pour la stratégie Cloud

💡 « *L'Europe promeut une solution de Cloud Public entre les différentes banques et d'autres pays l'ont déjà retenue. Dans la mesure où la France collecte des données pour lesquelles elle est la seule à le faire, la Banque de France promeut une solution de type Cloud privé* »

💡 « *L'Europe pousse et nous ne pouvons pas rester tel un village gaulois. Il est néanmoins important de mener une étude d'impacts et d'assurer notre souveraineté en particulier à travers le choix du fournisseur* »

💡 Par manque de connaissance d'une telle étude et d'un choix clair, **c'est le doute qui prédomine quant à la vision de la DGSI**. Certains précisent que d'un point de vue opérationnel, des changements de stratégie sur le Cloud, les ont amenés à réaliser pour rien, un travail de préparation pour la refonte de tous les serveurs



DGSI

Pour la majorité des agents, la vision et les orientations du SI de la Banque de France manquent de clarté

■ Des agents pointent également **l'absence de réelle stratégie et vision autour de la Data**

- 🗨️ « *Les données sont au cœur de nos activités et notre éthique est très forte autour de la qualité et de la gestion des données* »
- 🗨️ Néanmoins, l'absence de chef d'orchestre (CDO ou Chief Data Officer) et de gouvernance explicite des données interroge certains quant à la volonté de la Banque de clarifier ce domaine. Pour ceux-ci, « *Actuellement, chaque Direction définit sa propre stratégie* »
- 🗨️ Il est indiqué aux experts que le plan stratégique « *Ambition 2024* » contient un volet sur ce thème : « *Mieux gouverner et valoriser nos données, en commençant par trois domaines prioritaires (entreprises, stabilité financière, supervision)* »

■ Pour beaucoup, les difficultés rencontrées sur le terrain sont liées entre autres aux **divergences de stratégie entre les différentes directions et en particulier la DGSER (MOA) et la DGSI (MOE)**

- 🗨️ La DGSER définit son plan projet annuel à partir des besoins métiers
- 🗨️ De son côté, la DGSI doit traiter tout un ensemble de sujets techniques pour maintenir en conditions opérationnelles et faire évoluer le SI
 - « *Chacune de ces orientations se télescopent. La DGSI n'a pas en tête la stratégie métier et les sujets techniques ont tendance à passer en mode bulldozer* »
 - « *Même si les budgets de la MOA sont préparés avec la MOE, il y a de réelles difficultés à comprendre les besoins de l'autre* »
 - « *Malgré l'existence de comités informatiques, il faudrait arriver à s'entendre sur des stratégies mutuelles. C'est d'autant plus compliqué que les arbitrages à haut niveau sont difficiles* »



DGSI

Une organisation et un mode de fonctionnement perçus comme complexe, que l'on soit à l'extérieur de la DGSI ou que l'on fasse partie de cette direction

■ Vue de l'extérieur la **DGSI est perçue comme une organisation de plus en plus complexe**

👉 Cette Direction est souvent décrite comme une entité en réorganisation permanente, qui a du mal à se stabiliser. Plusieurs avis laissent entendre « *qu'elle ne serait pas au top de sa forme et qu'elle a de plus en plus de mal à rendre les services attendus* ». Ce qui est important pour beaucoup, c'est la stabilité de l'infrastructure informatique et la maintenance en condition opérationnelle des applications

👉 Des agents reçus en entretien rapportent qu'il est de plus en plus compliqué de travailler avec la DGSI. Les arguments principaux énoncés sont la multiplicité des acteurs et des avis, la difficulté d'avoir des réponses précises aux questions posées, le nombre très important d'applications et de composants existants

« Tout est très segmenté : il faut 3 ou 4 personnes pour traiter un problème, Il est difficile de savoir à qui s'adresser pour le résoudre, personne ne se sent responsable du problème général mais simplement d'une partie »

👉 La complexité croissante rend les analyses d'impacts de tout changement difficile et les risques opérationnels sont considérés comme importants. Pour beaucoup les migrations techniques nécessaires pour maintenir un tel patrimoine « *occupent tout l'espace* »

■ Pour les agents de la DGSI, l'organisation est présentée comme **très cloisonnée** avec un **fonctionnement en silos indépendants ...**

👉 « *Il y a trop de tâches morcelées sans que l'on comprenne la logique d'ensemble* ». Certains parlent même « *d'organisation chaotique* » ou de « *désorganisation* »

👉 Plusieurs services sont en charge de développer des applications, qui parfois sont-elles même sous traitées à des Centres de Services (CDS)

« Le périmètre n'est pas toujours clair entre les différentes entités et l'on découvre parfois que des services font la même chose. Ils ne se parlent pas ! »



DGSI

Une organisation et un mode de fonctionnement perçus comme complexe, que l'on soit à l'extérieur de la DGSI ou que l'on fasse partie de cette direction

- ... Pour les agents de la DGSI, **l'organisation est présentée comme très cloisonnée avec un fonctionnement en silos indépendants**
 - 💡 Certaines initiatives ont été lancées pour clarifier les périmètres (plateforme par direction), « *mais toutes les directions ne jouent pas le jeu et chacun veut conserver son pré carré* »
 - 💡 « *J'ai l'impression que la tendance est de supprimer les tâches transversales, ce qui renforce le fonctionnement en silos. On a des difficultés à travailler en mode collaboratif* »
 - 💡 Des agents rencontrés ne comprennent même plus les objectifs de leur service, dans la mesure où ils passent 90% de leur temps sur des migrations techniques au lieu de développer des applications dans le cadre de leur mission
- La **multiplicité des interlocuteurs** nécessaires pour **prendre la moindre décision** est pointée du doigt
 - 💡 « *Dans une réunion projet, on était 30 autour de la table. Il faut 3 ou 4 directeurs pour prendre une décision et l'on entend très souvent : ce n'est pas nous !* »
 - 💡 C'est souvent un mode d'organisation de type « *patate chaude* » qui est illustré
- Un **mode de fonctionnement considéré comme occulte** dans certain cas
 - 💡 Des responsables MOE à la DGSI décrivent le mode de validation d'une architecture projet comme un processus « *occulte et démotivant pour eux-mêmes* ». Afin d'assurer la cohérence de l'architecture du SI, un projet doit passer par une étape de validation de son architecture selon différents critères : Sécurité, Architecture d'Entreprise, Data, Produit, Gouvernance, Ecoconception. Selon les personnes rencontrées, ce processus serait réalisé sans que le responsable projet y participe et puisse donner un avis. La direction en charge de la validation finale est souveraine et peut s'autoriser à tout modifier. A la charge du responsable MOE d'expliquer cela au métier !
 - 💡 Pour ces personnes, « *c'est le manque de confiance et le désir de tout contrôler à un certain niveau qui est illustré à travers cet exemple* »



DGSI

Une organisation et un mode de fonctionnement perçus comme complexe, que l'on soit à l'extérieur de la DGSI ou que l'on fasse partie de cette direction

- Beaucoup se plaignent de **processus de plus en plus contraignants** : « *tout doit être formalisé, on nous demande de lister tout ce que l'on fait* ». Pour certains, l'objectif affiché est la simplification, voire la suppression de certaines activités. Pour d'autres cette formalisation est demandée par le management pour qu'il soit informé
 - 💡 Pour certains, faire inutilement complexe est un problème collectif et culturel à la Banque de France. « *On a tendance à faire ce que l'on a l'habitude de faire* ». « *Beaucoup de gens ont des idées simplificatrices pour les autres. Ils pourraient aussi faire plus simple à leur niveau* »
- Les **personnes en charge du support utilisateurs s'inquiètent de la situation qu'ils considèrent comme dégradée** depuis 2019
 - 💡 « *En 2019, on traitait moins de 40000 demandes/an. En 2023, on en traite 47000 avec moins d'effectifs. On remplaçait 1 départ sur 2 avant, aujourd'hui c'est 1 sur 4* »
 - 💡 Ils perçoivent également une dégradation de la satisfaction client surtout depuis le début de l'année. Certains s'inquiètent des conséquences : « *on sent poindre une chasse aux sorcières : qu'elle est l'organisation, le service responsable ?* »



DGSI

La situation des correspondants informatiques de la DGSI en région est considérée comme préoccupante

■ Les **personnes en charge du support utilisateurs s'inquiètent de la situation qu'ils considèrent comme dégradée depuis 2019**

🗨 La situation est **préoccupante chez les correspondants informatiques** en charge du support informatique dans le réseau et qui présentent un risque d'épuisement professionnel élevé ou très élevé. Lorsque l'on approfondit la situation, on retient principalement :

- La crainte de voir leur métier externalisé
- La nécessité de devoir justifier constamment leur activité via le système de ticketing au risque de la voir supprimer
- Ils sont en 1ère ligne pour traiter souvent des problèmes informatiques qu'ils ne peuvent pas résoudre à leur niveau (exemple : problème de licence ou de matériel)
- Ils doivent subir de nombreux changements qu'ils ne maîtrisent pas. Ils se sentent isolés, dépendent du central qu'ils voient « *comme une tour d'ivoire* ». Ils doivent dans la plupart du temps subir plutôt qu'agir

Un système de management jugé autoritaire et très hiérarchique

- Globalement et pour l'ensemble de l'institution, le **système de management** est considéré comme très **hiérarchique et autoritaire, y compris au plus haut niveau de la pyramide**
 - 📌 La culture managériale n'évolue pas. Certains rappellent que « *la Banque de France a été créée par un militaire et que c'est un héritage culturel qui perdure* »
 - 📌 Un style de management présenté souvent comme « *infantilisant* ». Pour beaucoup, il y a trop d'injonctions « *Top/Down* »
- Une autre analogie avec le système militaire est employée : « *la grande muette* »
 - 📌 « *Il ne faut pas faire de vagues, on ne remonte pas les alertes qui inquiètent* »
- Pour une grande majorité, il y a **beaucoup trop de strates intermédiaires avec pour chaque niveau un manager et son adjoint**
 - 📌 Des exemples avec métriques sont indiqués : « *dans mon service, il y a 4 niveaux de management et 8 managers pour un effectif total de 20 personnes* »
 - 📌 Pour beaucoup, cet empilement de niveaux hiérarchiques éloigne le top management des réalités du terrain eu égard à leur niveau d'exigence. Les agents ont conscience de la pression exercée par la direction générale sur les responsables. Néanmoins, ils font remarquer que « *certain managers perdent la notion du temps, des priorités, de la charge de travail* »
 - 📌 La multiplicité des managers à chaque niveau entraîne une prolifération des métriques et rapports d'activités, certains étant entièrement dédiés à cette tâche. Ce pilotage par les statistiques et le contrôle exercé est souvent évoqué comme de plus en plus prégnant. « *C'est la culture du résultat qui domine au détriment parfois de la qualité* », ce qui peut entraîner un conflit éthique, un sentiment de qualité empêché chez les agents présents dans l'institution depuis plusieurs années. Le score obtenu dans ce domaine à partir du questionnaire Technologia le met en évidence. Le sentiment que cette logique d'efficience individuelle se fait également au détriment du collectif est évoqué

Un système de management jugé autoritaire et très hiérarchique

■ Un **management de proximité apprécié et en soutien** la plupart du temps

- 👉 Un niveau intermédiaire entre le marteau et l'enclume qui doit absorber une pression forte venant du haut et avec un niveau d'autonomie très relatif. Ils n'ont généralement pas de marge de manœuvre pour des arbitrages
- 👉 Des managers qui connaissent bien leurs équipes mais qui dans les faits ont très peu d'emprise sur l'avancement, l'évolution des carrières, les salaires : « *les décisions se font des étages au-dessus* ». Pour ces managers, il est parfois difficile de motiver leur équipe par manque de levier
- 👉 Des managers qui essaient d'amortir au mieux la pression venant du dessus et qui méritent une attention particulière certains pouvant être en difficulté

■ **Au fur et à mesure que l'on monte dans la hiérarchie, la confiance s'effondre**

- 👉 C'est le sentiment de « *responsabilités diluées* », d'une « *bataille d'ego à plus haut niveau, chacun voulant préserver son pré carré* » qui domine
- 👉 Les plus caustiques parlent du niveau N+2 comme « *générateur de mails* » et des niveaux supérieurs comme des personnes qu'ils ne connaissent pas et qui ne les connaissent pas non plus. Ils évoquent également la politique managériale du « *y a qu'à, faut qu'on* », du « *pas nous, pas nous* », du « *tu aurais dû* »
- 👉 Il est intéressant de souligner également si l'on se réfère aux résultats du questionnaire Technologia, que même chez les cadres avec une fonction managériale, la confiance envers la direction générale, ainsi que le système de management obtiennent des scores faibles

Un système de management jugé autoritaire et très hiérarchique

- Pour les plus **jeunes générations** et en particulier ceux qui ont une expertise dans leur domaine, ils ont des difficultés à admettre que leur travail doit être systématiquement validé par des niveaux hiérarchiques N+2 ou au-dessus « *qui ne connaissent pas forcément le sujet* »
 - 💡 « *Je suis cadre expert dans mon domaine, il faut me faire confiance et ce système est très démotivant* »
 - 💡 De manière générale, les jeunes générations ne remettent pas en cause l'existence même de la hiérarchie, mais plutôt la forme qu'elle prend en entreprise. Ils préfèrent une autorité de compétence à une autorité de fait. Il est parfois nécessaire de « renverser la pyramide », faire confiance et supporter les équipes. Si la Banque de France souhaite garder les plus jeunes, son système de management va devoir évoluer
- Des **Injonctions contradictoires** ressenties au plus haut niveau de la DGSJ
 - 💡 Les agents soulignent l'écart qui peut exister entre les discours et la réalité, entre les demandes issues du management et les moyens sur le terrain, ce qui met parfois certaines personnes dans des situations impossibles. C'est d'autant plus préjudiciable que la culture du « Non » n'est pas en vigueur à la Banque de France
 - 💡 Des témoignages font remarquer aux experts qu'au plus haut niveau de la hiérarchie, la qualité de vie au travail, la bienveillance, la nécessité de créer des moments de convivialité au sein des équipes sont des valeurs régulièrement promues. Ils soulignent néanmoins que dans les faits, elles ne sont pas forcément mises en application dans l'entourage managérial proche, certains responsables ne tenant pas compte de la charge de travail réelle des équipes dans leurs demandes et exigences : « *c'est la politique du tout tout de suite qui prime. Parfois les processus de décision sont incompréhensibles et les critères de décision ne sont pas explicités* »

De trop nombreux témoignages d'agents illustrent des dysfonctionnements managériaux grave, connus et pourtant sans conséquences pour les auteurs

■ Lors des entretiens, les situations suivantes ont été décrites à plusieurs reprises

- 🗨 Des cas de **management toxique, de harcèlement**, cités soit par la personne concernée directement ou qui impactent son entourage professionnel proche
 - Certaines personnes seraient en arrêt maladie avec un dossier RPS associé
 - Dans d'autres cas, « *c'est la personne harcelée qui aurait été sanctionnée* »
 - Un service dédié à la prise en charge de ce type de situation existe à la Banque de France. « *Il faut pouvoir apporter des preuves et généralement il ne se passe rien* »
- 🗨 Le terme « *management par la terreur* » a été employé dans le cas de personnes évoquant « *la boule au ventre qu'elles ressentaient* » lors de réunion avec certains directeurs

■ Pour beaucoup, **ces situations sont parfaitement connues mais sont généralement sans conséquences pour les auteurs**

- 🗨 Selon les personnes interviewées, beaucoup d'exemples cités supra sont parfaitement connus que ce soit de la DGRH, voire du top management. Pour certains cas, il existerait plusieurs dossiers déposés pour un seul auteur, sans que pour autant la situation ait changé : « *certaines personnes sont protégées et on ne peut rien faire !* »

■ Plusieurs personnes font état d'une situation récente qui les interpelle

- 🗨 Plusieurs agents relatent un évènement récent : « *un manager a été débarqué brusquement de son poste de responsable* ». Pour autant, un rôle de chargé de mission lui aurait été confié. Le comportement de ce manager était déjà connu et certains s'interrogent sur la relation qu'il pourrait y avoir entre les évènements graves récents et cette décision peu habituelle

Un manque de reconnaissance important, avec un système de primes annuelles jugé opaque

- Si l'on se réfère au questionnaire Technologia, le **management et la reconnaissance font partie des valeurs les plus dégradées**. Les entretiens réalisés permettent de mieux comprendre le sens de cette réalité
 - 🗨 Lorsque l'on interroge les agents sur la question de la reconnaissance, c'est l'aspect financier et le système d'avancement qui revient systématiquement, que l'on soit cadre ou non cadre, avec une fonction de management ou pas
- Un premier paradoxe est évoqué : « **on nous rappelle régulièrement que nous ne sommes pas fonctionnaires, mais les augmentations sont plafonnées comme dans le public** »
- Certains agents en poste à la Banque de France depuis de nombreuses années partagent le constat d'une **baisse constante de leur pouvoir d'achat** :
 - 🗨 « en 1987 mon salaire représentait 2 fois le SMIC, aujourd'hui, c'est 2,5 fois ! ». Ils reçoivent difficilement le discours de la DGRH qui justifie d'augmentations supérieures à l'inflation « en intégrant dans le calcul tout un ensemble de paramètres qui n'ont rien à voir avec l'inflation »
- Les plus anciens sont confrontés au **plafonnement des indices** après un certain nombre d'années de carrière

Un manque de reconnaissance important, avec un système de primes annuelles jugé opaque

■ La **politique salariale à la Banque de France, en décalage par rapport au marché, rend plus difficile le recrutement de profils pointus** dans certains domaines

- 📌 De la même façon, certains font mention d'un ressenti : « *il y aurait de plus en plus de démissions à la DGSJ pour des questions de salaires et de pression* ». Sans qu'un chiffre plus précis ait pu être vérifié par Technologia, les entretiens réalisés en particulier avec les plus jeunes, montrent qu'ils n'hésiteront pas à partir si les conditions ne sont pas réunies, le salaire étant un des éléments
- 📌 Des personnes recrutées récemment et qui se sont vues attribuées des responsabilités supplémentaires y compris managériales, qu'ils estiment au mérite ont du mal à comprendre que le salaire ne suive pas pour autant. « *Des promesses ont été faites mais pour quand ?* »

■ Des **différences de salaire et d'augmentation selon les statuts : titulaires ou contractuels qui sont vécus comme des injustices**

- 📌 Pour les titulaires
 - Il peut y avoir de grosses disparités de salaire pour un même poste suivant les statuts, les contractuels négociant leur salaire à l'entrée en fonction de leur expérience professionnelle
 - Les titulaires bénéficieraient d'un système d'avancement plus rapide : « *1 an dans certains cas au lieu de 2 ou 3 ans* »
- 📌 Pour les contractuels
 - Certains font néanmoins remarquer que « *le nombre de points attribués aux titulaires pour 1 échelon supplémentaire est de 30, quand il est de 11 pour eux-mêmes* »
 - D'autres partagent leur impression de « *stagner plus rapidement* »

Un manque de reconnaissance important avec un système de primes annuelles jugé opaque

■ Ce qui revient le plus souvent dans les discussions, c'est le **manque de transparence dans l'attribution des augmentations et primes**

💡 Concernant les augmentations de salaire ce point est développé infra dans le chapitre avancement

■ Un système de Complément de Rémunération (CDR) est attribué chaque année, sous forme de prime

💡 Pour les managers opérationnels chargé de la répartition et de l'attribution au sein de leur équipe, c'est un **facteur de division**, surtout lorsqu'ils estiment que l'équipe a été globalement et collectivement performante. De surcroit et dans ce cas, il leur est impossible d'attribuer un même montant à chaque personne, ce qui signifie qu'il leur faudra 3 ans pour récompenser toute l'équipe par tiers chaque année

💡 Pour les agents, l'impression qui domine c'est d'une part **l'opacité de ces attributions**, d'autre part le sentiment que **les montants distribués unitairement ne sont pas à la hauteur de leur engagement** lorsqu'ils s'estiment méritants et qu'ils ramènent le calcul de la prime à une augmentation journalière de quelques euros : « *comment garder la motivation quand on a l'impression que son engagement et son travail ne sont pas reconnus ?* »

Un système d'avancement et d'évolution qui s'est beaucoup dégradé depuis la réforme des carrières et qui est un facteur potentiel de démobilisation

- **Associé aux évolutions de la rémunération, le système d'avancement est systématiquement évoqué par les agents, lorsqu'il s'agit de développer le thème de la reconnaissance**
- Aux dires des personnes rencontrées en entretien et de manière unanime, **la réforme des carrières a eu pour effet de freiner et de rendre beaucoup plus concurrentiel les évolutions de carrière**. Ce point est résumé de la manière suivante par certains : « *vous êtes bloqués trop tôt, on va vous faire avancer moins vite* »
- Des non-cadres souhaitant passer cadres se heurtent au **problème des quotas**
 - 💡 De surcroît ils ont droit à 3 essais avec une période de 3 ans entre le 2^{ème} et le 3^{ème} essai. Depuis la réforme des carrières, ils devront démarrer au 1^{er} échelon, leur ancienneté n'étant plus prise en compte. En conséquence, ils s'interrogent : « *On entend dire par le gouvernement que la Banque de France doit être une banque de cadres. Mais y a-t-il encore vraiment de la place pour nous ?* »
- **Pour les cadres, leur évolution dans l'institution doit passer par le management, ce qui pose plusieurs problèmes ...**
 - 💡 Certains désirent évoluer sans pour autant endosser un rôle de manager. Ils ont une expertise et souhaiteraient continuer à la développer. Une filière expertise semble avoir été créée à la Banque de France, mais elle est présentée comme très élitiste, réservée à quelques experts reconnus. Il n'y aurait donc pas de possibilité d'évolution pour ce type de profil

DGSI

Un système d'avancement et d'évolution qui s'est beaucoup dégradé depuis la réforme des carrières et qui est un facteur potentiel de démobilisation

■ ... Pour les cadres, leur évolution dans l'institution doit passer par le management, ce qui pose plusieurs problèmes

- 💡 Cette question est d'autant plus importante, que la Banque ne peut pas fonctionner uniquement avec des managers et que ce rôle nécessite non seulement une appétence, mais un savoir-être pour manager une équipe. Elle pose également la question du management au sein de l'institution. Tel que présenté par les managers rencontrés en entretien, « *il faut savoir avant tout piloter et contrôler quel que soit le domaine confié* »
- 💡 **Pour les personnes qui désirent évoluer tout en endossant le rôle de manager, leur évolution passe par la mobilité pour les titulaires et nécessite un changement de direction.** Les experts ont eu l'occasion de rencontrer des agents qui ont connu ce type de parcours et **qui se sont retrouvés à diriger des équipes dans des domaines qu'ils ne connaissaient absolument pas.** Une crédibilité parfois difficile à assumer et un management qui peut avoir tendance à se recentrer sur le pilotage et le contrôle par les chiffres essentiellement. Est-ce uniquement le rôle d'un manager ?
- 💡 Dans le cas des contractuels, des situations d'évolution différentes rencontrées parfois et qui nous ramènent à la question des différences de statut évoquées précédemment
- 💡 Pour les personnes en poste à la DGSI et qui désirent rester dans l'informatique, la question de la mobilité dans une autre direction n'est pas une option : « *je suis passionné par l'informatique et je n'envisage pas de faire autre chose* »

■ Des promotions de fait sans modification au niveau du statut ou du salaire

- 💡 Des personnes non-cadres positionnées sur un poste de cadre et qui occupent ce poste sans promotion, ni augmentation
- 💡 Des personnes cadres qui ont pris la responsabilité de leur supérieur hiérarchique, sans répercussion sur leur salaire

Un système d'avancement et d'évolution qui s'est beaucoup dégradé depuis la réforme des carrières et qui est un facteur potentiel de démobilisation

■ Pour beaucoup, le **système d'avancement manque de transparence**

- 💡 Certains y voient « **un système de caste** » dans lequel on trouverait respectivement : les cadres et les non-cadres, les titulaires et les contractuels, la direction générale et le reste de l'entreprise
- 💡 Les promotions peuvent être appuyées par le manager direct mais les décisions finales se font à plusieurs niveaux au-dessus. « *On ne sait pas ce qui s'y passe même quand on est soi-même manager* ». Elles peuvent se heurter à la question des quotas, mais plusieurs exemples sont donnés pour lesquels un poste annoncé comme vacant est en réalité déjà affecté. Pour certains « *c'est un **système d'avancement par copinage** qui provoque des tensions et beaucoup d'incertitudes* ». Est-ce entre autres une explication du mauvais score obtenu sur la vision de l'avenir dans le questionnaire Technologia ?

■ Les évolutions salariales dépendant des avancements, tout ceci contribue au manque de reconnaissance financière présenté supra

Les réductions régulières d'effectifs ont entraîné pour beaucoup une dégradation de leurs conditions de travail associée à la charge de travail

- Certaines équipes estiment être en **tension au niveau des ressources** et **mettent en avant un risque opérationnel**
 - 💡 C'est le cas des services de maintenance par exemple qui considèrent que la réduction régulière des ressources internes ou des prestataires entraîne un sous-dimensionnement de leurs équipes
 - 💡 Les départs ne seraient pas remplacés et la tendance serait de plus en plus d'embaucher des alternants, ce qui nécessite de gérer le turnover : « *on s'appuie sur très peu de personnes qui ont la connaissance et la compétence pour un trop grand nombre de sujets* »
 - 💡 Ces tensions au niveau des équipes induisent souvent des interventions en « *mode pompier* » et « *ne permettent plus d'absorber les pics de charge* »
- Les **migrations techniques** (évolutions des versions éditeurs ...) **sont trop fréquentes et remplissent les plans de charge de certaines équipes**
 - 💡 Le manque de ressources entraîne un déficit de tests en amont : « **plus rien ne marche du 1^{er} coup**. Ceci entraîne un *mécontentement des utilisateurs* »
 - 💡 L'impact se fait également sentir sur les ressources en charge du support informatique : « *on n'est plus apte à proposer les mêmes services aux utilisateurs* »

Les réductions régulières d'effectifs ont entraîné pour beaucoup une dégradation de leurs conditions de travail associée à la charge de travail

- Plusieurs personnes estiment également que **le management fait de nombreuses demandes supplémentaires sans pour autant tenir compte des plans de charge réels**. Ceci entraîne des retards systématiques et des tensions. L'absence de décisions claires sur certains sujets (par exemple les contenus fonctionnels et techniques des projets) ne faciliterait pas la situation
- **La tension au niveau des ressources entraîne un dérapage des projets dès la phase de lancement** (opportunité, cadrage)
 - 💡 « les contraintes budgétaires, la date de la mise en production (MEP) sont figées en amont. On sait très bien que l'on ne va pas y arriver »
 - 💡 Beaucoup se plaignent que « tout devient urgent, il faut faire autant, si ce n'est plus avec moins. Je ne suis pas magicien ! ». De surcroît, « on ne dit jamais non au gouverneur », d'où un manque de support de la part de la hiérarchie sur certains sujets
- **Un formalisme jugé trop lourd** dans le cadre des projets
 - 💡 La complexification du traitement et les nombreux documents demandés quels que soient les projets : phase d'opportunité, de cadrage, de définitions des indicateurs (KPI) est jugé excessive, surtout dans le cas des petits projets. Les contraintes budgétaires seraient passées par là et « il est nécessaire de tout justifier, tout contrôler, ça devient ingérable ! »

Les réductions régulières d'effectifs ont entraîné pour beaucoup une dégradation de leurs conditions de travail associée à la charge de travail

■ Ces différents exemples génèrent parfois un **conflit éthique**

- 💡 « On va devoir faire vite au détriment de la qualité et l'on sait que ça va nous revenir. On est mal à l'aise »
- 💡 Cet état d'esprit est d'ailleurs confirmé par le score obtenu pour ce critère (46/100) dans le questionnaire Technologia

■ La réduction de certaines tâches permettrait d'alléger les équipes ...

- 💡 Des agents font remarquer aux experts, qu'ils ont été sollicités lors de la dernière enquête BQVT de la Banque pour faire des propositions de simplification et d'allègement de la charge de travail. Eu égard à l'expérience de certains, ils n'en attendent pas pour autant de réponses ou actions concrètes : « le Gouverneur donne le cap et il y a beaucoup de communications non suivies de faits. Il faut généralement plusieurs accords et ça bloque souvent au niveau RH »
- 💡 Pour beaucoup, il y a **trop de changement dans les modes opératoires**. Ceci impacte la gestion des accréditations par exemple et occasionnent selon eux des pertes de temps importantes
- 💡 La réduction des contrôles demandés est une piste également
- 💡 La **diminution du nombre de réunions**, de participants, la limitation du temps de ces réunions, du nombre de mails sont fréquemment citées

■ La **modernisation des outils** fait également partie des leviers : DevOps, Intégration continue, Tests automatiques, Cloud, Conteneurisation, autant de thèmes évoqués qui requièrent des décisions stratégiques claires, des compétences et des moyens

Un mode de fonctionnement « Agile » privilégié pour la réalisation des projets mais des pratiques et des témoignages très hétérogènes

- Dès l'année 2019, la Direction décide d'adopter une **gestion de projet en mode agile** au niveau du SI. Dix pratiques agiles sont définies, l'adoption de cinq d'entre elles permettant de qualifier le projet en mode agile
 - 📌 Un référentiel a été bâti sur le modèle Safe, la méthode Scrum retenue, des formations ont été développées et dispensées
- Les témoignages reçus en entretiens révèlent **une situation très contrastée en fonction des projets**
 - 📌 Le déploiement à l'échelle existe pour certains projets. C'est le cas par exemple du projet « environnement de travail », qui réunit les postes de travail, les sites internet, l'environnement Microsoft, la téléphonie et l'accompagnement utilisateur. **Les équipes travaillent en mode agile coordonné, aussi appelé « Train »**, sous la conduite du RTE (Release Train Manager). La mise en place est progressive depuis 2 ans
 - 📌 **Pour certains projets (Blockchain), le retour en arrière est impensable.** La mise en place de la méthode a pris du temps, le cadrage également ainsi que la recherche des bons profils. Désormais les métiers, la MOA et la MOE travaillent en plateau et de manière plus collaborative
 - 📌 **D'autres personnes citent des exemples où le retour en arrière est envisagé tant les irritants sont importants** (projet à l'ACPR)
 - 📌 La **maintenance d'un patrimoine existant** développé avec les méthodes traditionnelles n'est pas forcément compatible avec ces méthodes. Il faut pouvoir mixer les différentes approches en fonction des cas
 - 📌 **Dans certaines situations, c'est le risque de perte de contrôle au niveau de la MOA qui est évoqué comme cause de refus de la méthode**
 - 📌 Le fonctionnement avec les CDS, qui peuvent avoir eux-mêmes leurs propres cérémonies, ne facilite pas toujours les choses, même s'ils participent aux rituels de la Banque de France

Un mode de fonctionnement « Agile » privilégié pour la réalisation des projets mais des pratiques et des témoignages très hétérogènes

■ La culture d'entreprise, le style de management très hiérarchique et l'organisation cloisonnée s'accommodent difficilement avec le mode de travail collaboratif prôné par ces méthodes

- 📌 L'attitude et le rôle des managers dans l'adoption de la méthode est régulièrement évoqué : « au niveau opérationnel on arrive à décroisonner. **Les blocages viennent plus souvent des managers qui craignent une perte de contrôle sur les projets et de vue sur leurs ressources** ». « Certains managers en ont une vision très théorique, mais ils ne sont pas prêts à l'adopter en pratique »
 - 📌 Les résistances peuvent venir également de certaines organisations et sont souvent liées à la question des rôles avec cette méthode. En effet, certains rôles sont totalement nouveaux, voire en rupture avec les méthodes traditionnelles. La notion de chef de projet, n'existe pas en tant que telle dans la méthode agile-Scrum. Ses responsabilités sont réparties sur les différents rôles que comporte une équipe agile
- En conséquence l'agilité suppose avant tout de repenser la culture, les modes de travail et l'ensemble des interactions. Un programme ambitieux pour la Banque de France et son équipe de management



DGSJ

Des suicides parmi le personnel qui ont généré un climat anxiogène selon les agents rencontrés en entretien

- Consécutivement à ces événements graves, la Direction s'est empressée de lancer une enquête BQVT interne dont les conclusions mettent en évidence la satisfaction ressentie au travail, la bonne ambiance de travail et l'esprit de bienveillance, les bonnes relations entre collègues ainsi qu'avec le manager N+1
- Une enquête réalisée par le magazine Capital a été également médiatisée quelque temps après ces événements. La Banque de France est distinguée parmi les « meilleurs employeurs » à la suite d'une enquête indépendante et anonyme réalisée auprès d'un panel de 20000 salariés. Certains s'interrogent sur la méthodologie de l'enquête
- **Pour une grande majorité, « tout ceci est de la communication et ne reflète pas la situation réelle sur le terrain ».** Les agents insistent sur le fait **qu'à la Banque de France, il n'est pas dans la culture de remonter les difficultés ou alertes qui font peur.** Dans le discours du management, ces événements graves sont plutôt ressentis avant tout comme des problèmes personnels d'ordre privé
- **Ce qui marque le plus, c'est l'absence de réflexion globale sur les éventuels déclencheurs d'origine professionnelle, de plan de prévention primaire à travers des actions d'anticipation en amont, pour combattre le risque à la source**
- Ce d'autant plus que **certains témoignages illustrés dans le chapitre management, montrent qu'il existe un certain nombre de situations connues présentant des risques psychosociaux avérés et pour lesquels il n'y a aucune action corrective**



Réseau – Correspondants Informatiques

Une filière qui a subi des réductions d'effectifs, dont le métier tend à se vider de son sens, aux perspectives d'avenir très compromises

■ Un service support au service quotidien des agents

- 💡 Les CI apportent une assistance informatique technique aux agents concernant leurs accès, leurs communications ou leurs matériels : installation postes, aide aux différentes pannes PC, imprimantes, intranet, SharePoint, infrastructure informatique des sites (accès opérateurs, brassage, locaux informatiques).
- 💡 En cas de problème informatique, l'agent émet un ticket. Si cela provient d'un système application, les CI renvoient sur le SI.

■ Les CI ne dépendent pas de la DGSI et n'ont que très peu de liens avec eux. D'ailleurs, les CI voient la DGSI comme composée de plus en plus de personnels extérieurs, ce qui rend tout suivi ou historique très difficile.

- « C'est 2 mondes à part ».

■ La difficulté à évaluer le nombre et la durée des interventions

- 💡 Il y a quelques années, une étude avait été réalisée pour coter en temps chaque panne mais cela s'est révélée impossible.
- 💡 Les pannes sont multiples et résultent parfois de comportements inadaptés ou de méconnaissance de procédures. Il est ainsi très difficile de dire combien de temps va durer un dépannage. L'absence de tuilage sur les postes contribue à cette méconnaissance des procédures de la part des agents.

■ La consigne du management : ne pas forcément résoudre les problèmes techniques, et se contenter de changer le matériel ce qui rend le travail moins intéressant (et n'est pas en lien avec la politique RSE) .

- 💡 « En exagérant le trait, si on a un problème de batterie, on change le PC ».



Réseau – Correspondants Informatiques

Une filière qui a subi des réductions d'effectifs, dont le métier tend à se vider de son sens, aux perspectives d'avenir très compromises

- **Des pics de charge importants pour les mises à jour logicielles ou les changements d'opérateurs internet.**
- **Des temps de déplacement incompressibles : les territoires sont parfois très grands et se déplacer sur une succursale pour une personne ou pour 5 ne diminue en rien le temps de déplacement**
 - 💡 « On est moins. On ne m'a rien enlevé comme travail et j'ai gardé le même périmètre et les x unités à gérer sont toujours là ».
 - 💡 « Que l'on se déplace pour 13 agents ou 5, c'est le même temps de trajet ».
- **Un métier en voie de disparition ?**
 - 💡 **La vision de l'avenir des CI est très pessimiste** : leurs effectifs ont fondu au fil du temps
 - « On était 15 il y a 12 ans, on est 8 aujourd'hui »,
 - « On était 8 il y a peu, 6 aujourd'hui et dans un mois, plus que 4 » « On est tiraillé en permanence entre le degré d'exigence et la baisse des effectifs ».
 - « Comment peut-on penser que des baisses d'effectifs si importantes sont possibles sans heurts ? »



Réseau – Correspondants Informatiques

Une filière qui a subi des réductions d'effectifs, dont le métier tend à se vider de son sens, aux perspectives d'avenir très compromises

■ Le transfert de l'activité sur des prestataires extérieurs est perçu comme inéluctable

🗨 Le service 2.6000 est un ticket d'assistance qui était interne en 2014 et réputé très performant. Il a été externalisé il y a quelques années (2016-2018) et depuis, change de prestataires au fil des différents appels d'offre. Ces changements inhérents à une course au moins-disant n'entraînent pas de montée en qualité. On a aujourd'hui des interlocuteurs qui ne connaissent pas ou peu le métier de la banque, qui ne parlent pas toujours français, décrochent aléatoirement et qui font donc des « tickets » qui ne reflètent pas toujours fidèlement la réalité... Ils reçoivent donc de moins en moins d'appels ce qui est traduit par la direction par une diminution des problèmes

- « Il y a de moins en moins de tickets, cela signifie que tout s'améliore ! »

■ Les managers des correspondants informatiques sont souvent davantage perçus comme gérant de leurs carrières que de celle de leurs équipes.

- « Peut-être faudrait-il mettre davantage en œuvre ce qu'ils appellent le « management participatif » » .
- « Un agent doit penser, être autonome mais on nous dit qu'on est là pour exécuter et pas pour réfléchir »

■ Les correspondants informatiques considèrent avoir un parfois un rôle de « baromètre social », voire d'assistante sociale dans les succursales et estiment que la préservation d'un service informatique interne serait utile et bénéfique aux agents .



■ Les agents soulignent une détérioration des outils principaux

- 💡 Onegate, un portail unique et complexe par lequel transitent toutes les collectes de données. Des demandes ont été formulées pour faire arrêter une application qui fonctionnait particulièrement mal.
- 💡 L'Outlook servant à maintenir le contact avec les déclarants
 - Pour des raisons écologiques, l'espace de stockage sur les disques a été réduit, les salariés ayant été sommés de réduire le volume des mails qu'ils échangent et qu'ils stockent. Cette exigence vient en contradiction avec la demande de gestion de l'historique des mails, dont certains ont été supprimés. La boîte mail étant commune, toute l'équipe se trouve ainsi pénalisée.
 - ✓ « La recherche de mails est une utilité centrale pour nous : ça marche moins bien depuis quelques versions ».

■ L'équipe d'assistance informatique a été externalisée, son niveau de compétence s'avère insatisfaisant. Les correspondants informatiques sont réputés plus compétents

- 💡 « Ils ne connaissent pas l'outil, s'expriment mal en français et ils ne comprennent pas nos problématiques. C'est une organisation ubuesque ».
- 💡 « Le pire c'est le contact avec l'extérieur, car l'image de la BDF est déplorable: les déclarants s'en plaignent aussi ».
- 💡 « Les équipes de support informatique internes sont un peu plus compétents. On a pas toujours l'assistance qu'on souhaite, mais les profils sont bons ».

■ Les données sont cible de cyberattaques dont la gestion reste perfectible.

- 💡 « On perd beaucoup de temps. On attend pendant plusieurs secondes. Mais ça devrait être instantanée ».



blast

blast

**Point de vue des agents- Filière RH
DGRH et Filière RH en régions**



■ DGRH

- 🏠 Une ambiance de travail globalement positive
- 🏠 Des difficultés aiguës dans certaines équipes, qui semblent avoir été traitées par la hiérarchie
- 🏠 Des problématiques de manque d'effectifs
- 🏠 Le besoin de se former car le métier devient plus technique, la multiplicité des tâches périphériques, le déploiement du flex à venir
- 🏠 Des problématiques sur la construction de l'offre de formation et le recours à la formation, notamment sur les sujets RPS
- 🏠 **Vu des agents**, de nombreuses critiques sur les compétences et les postures au sein de la DGRH et de la filière RH dans son ensemble – ce qui occasionne un manque de confiance

■ Filière RH régionale

- 🏠 **La filière RH en région, vue par ceux qui y travaillent** : des professionnels en effectif réduit, récemment réorganisés, disposant de peu d'autonomie, insuffisamment formés
- 🏠 **La filière RH en région, vue par les agents qui sont en relation avec elle** : une filière peu disponible, peu aidante, très gestionnaire et pro-management

Une ambiance de travail globalement positive

- La Direction Générale des Ressources Humaines (DGRH) assure la centralisation et l'évolution des process régissant la fonction RH au sein de la Banque de France : recrutements, formations, paye, aides sociales, etc. Ces process sont ensuite déployés sur le terrain par les pôles RH des Directions Générales et Régionales en interaction permanente avec les services de DGRH.
 - 📍 Les services rencontrés dépendent du centre administratif de Marne la Vallée (Noisiel, 77) et du siège social (Paris, 1^{er}).
- **La majorité des témoignages recueillis évoquent une ambiance de travail positive dans leur service et leur équipe.** Les salariés sont motivés par leur mission RH. Certains travaillaient auparavant dans le réseau et apprécient de retrouver des perspectives d'avenir plus sereines dans leur nouvelle Direction.
 - « Pour moi ça se passe bien. J'ai un métier intéressant, très diversifié. L'ambiance de travail est très bien. »
 - « On est une très bonne équipe. Dès qu'il y a un souci, on s'en parle. On a une hiérarchie accessible. »
 - « J'ai été très bien accueillie. Mon accompagnement a été bon, à un moment pas facile pour l'équipe. »
- 📍 Dans plusieurs services est décrite **une activité marquée par des pics saisonniers importants liés à différents process. La charge de travail est donc parfois intense mais jugée en général jugée supportable.** Dans certaines situations, cependant, une problématique plus importante est décrite (cf. ci-dessous).
 - « On a de gros pics de charge, on ne s'ennuie pas du tout. On a une pression mais on y arrive. »
 - « On craint une pression importante cet été mais on sait aussi qu'un renfort est déjà prévu. »
- 📍 **Plusieurs témoignages soulignent aussi la participation de leur équipe à des actions de prévention récentes initiées par l'institution et jugées positives** : pactes d'équipe visant à améliorer la communication et la QVT, ateliers sur différentes thématiques, team building, événement convivial pour finir la journée.
 - « C'est impulsé par la DGRH. Tous les services de la Banque doivent réfléchir à une thématique, identifier les freins de l'équipe, par ex. les logiciels ou le manque d'information. »

Des difficultés aiguës dans certaines équipes, qui semblent avoir été traitées par la hiérarchie

- Dans **certains services, la problématique évoquée est d'ordre managérial : conflit entre une partie de l'équipe et un manager, etc. Certaines de ces situations ont engendré des tensions importantes**, sources d'une forte élévation du niveau de risque psychosocial.
- **Certains managers sont considérés comme excessivement directifs, contrôlants et se permettant des commentaires sur la personnalité des collaborateurs. Le soutien mutuel des cadres conduit à l'apparition des blocs les opposant aux agents.**
 - « A cause des commentaires de mon chef, mes collègues m'ont pris en grippe ».
 - « Mon épuisement était pris pour de la fainéantise ».
 - « On m'a reproché mon caractère ».
 - « Je me justifiais tout le temps. J'étais surveillé en permanence ».
- Un **point positif en termes de prévention est que ces contextes délétères ont été repérés par la hiérarchie et que les points de vue respectifs ont pu être entendus**. Des actions de prévention ont été initiées pour tenter d'apaiser les relations et, dans un second temps, des mesures plus énergiques pour faire avancer la situation.
 - ✓ « Ca été une période très dure mais on a eu de la chance, notre hiérarchie nous a entendus. »

Des problématiques de manque d'effectifs

- Cependant, à côté de ces éléments positifs, différentes problématiques sont décrites dans certaines entités de la DGRH, avec des conséquences négatives pour l'efficacité du travail et la prévention RPS.
- **Comme dans l'ensemble de l'institution, la problématique la plus importante concerne les effectifs.**

📌 **Départs en retraites non remplacés, absences longues pas toujours palliées par des CDD, etc. Conséquences : report de la charge de travail sur les salariés présents**, équipes en tension, surcharge, mécontentements. Sur certains process RH, des équipes ont connu une fonte radicale de leur effectif en quelques années, entraînant des changements importants dans l'approche du travail : automatisation de certaines actions, process de contrôle dégradés, etc.

- « *Quand je suis arrivé, on était presque deux fois plus. Il y a eu beaucoup de départs non remplacés. On a automatisé les contrôles mais la charge de travail n'a pas baissé et retombe toujours sur les mêmes.* »
- « *On nous dit qu'on serait suffisamment nombreux mais tous pensent ici qu'ils ont une lourde charge de travail. Il y a une absence non remplacée, on est à flux tendu.* »
- « *On n'arrive plus à se parler car on a la tête dans le guidon. On est presque tous en sous-effectif. Une section a entièrement fondu en seulement 5 à 10 ans.* »

📌 De façon regrettable, **la logique de réduction d'effectif semble parfois primer sur tout, au mépris des règles élémentaires d'organisation et de communication entre professionnels d'une même institution** : évocation d'équipes placées devant le fait accompli de départs non remplacés ou bien de compétences soudain fusionnées sur un seul poste, sans que les décideurs ne se prononce sur la façon procéder, sans même que le management paraisse informé en amont. Impact RPS : démotivation, anonymisation, désorganisation, nervosité.

📌 **Une inquiétude parfois exprimée dans ce type de contexte est le risque de perte soudaine d'une compétence spécifique faisant suite au départ d'un professionnel-pilier du domaine**. Des témoignages estiment, à ce sujet, que l'aptitude à déléguer/transmettre le savoir ne fait pas suffisamment partie de la culture de travail de la Banque.

- « *On ne délègue pas assez à la Banque. On continue comme ça et puis la personne part et il y a une grosse perte de compétences.* »

Le besoin de se former car le métier devient plus technique, la multiplicité des tâches périphériques, le déploiement du flex à venir

- **Un manque de formation du personnel sur certaines missions RH comportant une importante technicité et en constante évolution** (ex : paye). La difficulté est jugée d'autant plus pénalisante que les process de recrutement de la Banque ne favorisent pas l'arrivée de spécialistes ayant fait carrière dans un domaine précis. Les animateurs des équipes compensent comme ils le peuvent en se formant eux-mêmes. Risques : perte de professionnalisme, surcharge, erreurs, stress, tensions.
- **Un nombre croissant de tâches périphériques à gérer par les salariés du fait de la mutualisation des services support et des fonctionnements par tickets : tâches administratives, bureautique, etc.**
 - ✓ « C'est beaucoup remonté dans le questionnaire. **On est de plus en plus dérangé par les tâches annexes qui nous retombent dessus. Ca nous prend du temps au détriment de notre cœur de métier.** »
- Comme dans d'autres entités, un manque perçu de reconnaissance du travail sur fond d'anonymisation de l'état d'esprit : évocation de ressentis de dévalorisation, d'être un « pion », parmi les assistants.
- **Inquiétudes vis à vis des projets de Flex-Office en cours sur certains sites**, hostilité parfois exprimée à l'égard d'une approche jugée déshumanisée, crainte que son propre site soit concerné à moyen terme.
 - ✓ « *Le flex-office a un côté inhumain. C'est terrible pour l'ambiance de travail je trouve. Il va être mis en place prochainement au siège parisien.* »

Des problématiques sur la construction de l'offre de formation et le recours à la formation, notamment sur les sujets RPS

- Un centre de formation situé à Noisiel, avec différentes « écoles » (Particuliers, entreprises, support, managers...). **Le centre de formation construit les programmes, des actions ont été déployées dans le domaine des RPS**
 - Ex : Ateliers sur le bien être au travail animés par l'école du management
- **La recherche constante de formateurs et les aléas sur les plannings créent une forte charge pour les équipes.**
 - 🔗 Les formateurs du réseau internes passent une convention avec le centre de formation (convention tripartite formateur/chef de service/Rh). Ils sont dédommagés à hauteur de 26€bruts par jour si la formation se tient hors de leur succursale uniquement, aucune rémunération n'est prévue si la formation se tient dans la succursale. Cette rétribution est jugée insuffisante pour couvrir le temps de préparation
 - « 26 euros c'est de la rigolade »
 - 🔗 Certains managers jouent le jeu et libèrent leurs équipes pour les laisser participer à des programmes de formation, d'autres non. Cela conduit à des disparités en matière de disponibilité des formateurs dans les unités
 - « la formation ça passe en second plan »
- **L'organigramme du centre de formation crée de la complexité**
 - 🔗 Les responsables pédagogiques dépendent du chef de service, tandis que les assistant qui travaillent au quotidien avec eux dépendent de l'animatrice des assistants. Ce double rattachement est complexe car l'animatrice des assistants ne connaît pas leur travail de près.

Des problématiques sur la construction de l'offre de formation et le recours à la formation, notamment sur les sujets RPS

■ Les témoignages recueillis au sein de la DGRH ont permis de recueillir des informations la formation des encadrants, premiers acteurs de la prévention RPS.

- 📌 On observe d'abord une cohérence entre les problématiques signalées sur le terrain et les demandes de formations : « charge de travail et manque de moyens » par ex. ou « travail en binôme » visant à préciser le rôle d'adjoint, etc.
- 📌 **Sur le plan de l'aptitude à encadrer, pilier essentiel de la politique de prévention RPS, les responsables accédant à une fonction de management de 1^{er} niveau doivent obligatoirement compléter un parcours managérial.** Les professionnels accédant à une responsabilité de type « managers de managers » doivent suivre un autre parcours devenu, lui aussi, obligatoire. **En revanche, une moindre tendance à se former est décrite dans les niveaux de responsabilité supérieurs : Directeurs du siège, etc. Certains agents de la filière RH estiment que la Direction générale n'est pas particulièrement attentive à la question des risques psycho-sociaux.**
 - *« C'est au-dessus du niveau chef de service et dans les niveaux Direction que les encadrants se forment bien moins. L'an dernier le Gouverneur nous a demandé de créer un parcours obligatoire de management pour les Directeurs du siège. C'est une évolution importante car on recrute de plus en plus de managers à l'extérieur. Ils nous opposent qu'ils manageaient déjà avant. On leur répond : oui mais à la Banque de France c'est la 1^{ère} fois. »*
 - *« La directrice adjointe de la DGRH est en charge de piloter l'Action 26, une action stratégique décidé après un audit ayant montré que les managers ne se forment pas assez à partir d'un certain niveau. L'action 26 a pour but de les faire progresser en termes d'aptitude au management. »*
- 📌 **Pour la prévention des risques psychosociaux, les parcours managériaux obligatoires décrits ci-dessus comprennent un module assez court de sensibilisation. Un module d'approfondissement de la prévention RPS est accessible dans un second temps mais ne semble pas obligatoire pour l'instant.**
 - *« Pour les RPS, il y a une offre pour tous les salariés proposée par le Service Ecole Management des compétences personnelles (SEMCO). Et dans l'école des cadres, il y a un module d'une demi-journée sur les 1ers réflexes RPS qui est obligatoire à la prise de poste d'un manager. Il y a aussi un approfondissement d'une journée après la prise de poste qui n'est pas obligatoire mais qu'on développe. »*

Vu des agents, de nombreuses critiques sur les compétences et les postures au sein de la DGRH et de la filière RH dans son ensemble – ce qui occasionne un manque de confiance

- Des cadres de la DGRH décrits comme faisant allégeance à la Direction générale et aux cadres dirigeants, qui « ne font pas le poids » face au gouvernement de la banque
 - 🗨 « A la DGRH c'est des béni oui oui ils ne tiennent pas tête au gouvernement de la banque »
 - 🗨 « ils n'accompagnent pas les agents qui ont des problèmes avec les cadres supérieurs bien vus du gouvernement de la banque, pour protéger leur propre carrière »
- Des cadres de la DGRH qui ne sont pas issus de la filière RH, du métier RH
 - 🗨 « Passer par la DGRH c'est un point de passage obligé pour devenir DR mais ils ne connaissent rien à la RH »
- Des cadres de la DGRH présentés comme obsédés par les objectifs de réduction d'effectifs, quitte à présenter les données de façon insincères
 - 🗨 « pour tenir les objectifs au 31 décembre ils mettent fin aux CDD et ils les rebauchent le 1^{er} janvier »
 - 🗨 « Ils ont fait des batteries de ruptures conventionnelles pour tenir l'objectif »
 - 🗨 « On a l'impression que la DGRH est là pour faire un message : faite plus avec moins et c'est des rustines qu'ils trouvent pour motiver »
- L'absence de prise en compte par la DGRH/La direction des données du baromètre RPS choque
 - 🗨 « L'enquête RPS est en dégradation constante personne ne s'en soucie »
- Des référents RH à Paris vus comme peu disponibles et peu compétents techniquement
- La crainte de s'adresser aux membres de la filière RH, même ceux dédiés aux questions de RPS, par crainte d'avoir « un dossier »



DGRH

Vu des agents, de nombreuses critiques sur les compétences et les postures au sein de la DGRH et de la filière RH dans son ensemble – ce qui occasionne un manque de confiance

■ **Au-delà de la filière RH, l'organisation spécifique de la Banque en matière de médecine conseil et de juridiction est souvent vue comme préjudiciable aux agents en cas de problème ou de conflit**

- 👉 Des médecins du travail /médecins conseil internes perçus comme pro-direction.
- 👉 Un tribunal administratif perçu comme défavorable aux agents en cas de contentieux
 - « *Le tribunal administratif c'est le tribunal de l'administration* »

La filière RH en région, vue par ceux qui y travaillent : des professionnels en effectif réduit, récemment réorganisés, disposant de peu d'autonomie, insuffisamment formés

■ **Les Responsables RH** ont la charge

- 📌 De l'accompagnement des agents en termes de recrutement, de mobilités, d'évolutions de carrière, de reconversion professionnelle,
- 📌 De la gestion administrative et la paie
- 📌 De missions référents santé-sécurité au travail en lien avec le référent national dont ils sont le relais sur les sites. Pour ces missions, la santé et la sécurité sont distingués au niveau des fiches de poste entre « Sécurité » et « Santé et accompagnement social ».
- 📌 D'aides au service formation ainsi la gestion des instances sociales et la préparation des CSE.
- 📌 parfois, en plus : des missions de secrétariat ou d'assistantat des directeurs ou directeurs-adjoints.

■ **Le Siège a pris en compte certaines missions** telles que la gestion des stagiaires conventionnés (ce qui a ôté du travail en régions) et la gestion des retraites (qui n'est pas bien géré donc qui continue à occasionner beaucoup de travail). Il y a un partage sur la gestion des CDD mais leur nombre important entraine beaucoup de travail pour eux et pour Paris.

■ **Les délais sont contraints** (ex : sujet des signatures de PV d'avancements) . Cela peut tendre la relation avec les patrons des unités

■ Certains salariés estiment les **outils inadaptés**

- 📌 Ex : Usage d'excel pour la formation – La DGRH a fourni des requêtes très récemment

La filière RH en région, vue par ceux qui y travaillent : des professionnels en effectif réduit, récemment réorganisés, disposant de peu d'autonomie, insuffisamment formés

■ **Une réduction des effectifs** (ex.: dans certaines régions, le nombre est divisé par deux) qui a conduit à une augmentation de la **charge de travail qui est jugée importante**.

🗨️ **La vision de l'avenir s'en trouve dégradée**: les fonctions transversales seront peut-être toutes traitées demain au niveau du Siège. Les services RH régions sont incapables de dire ce que sera leur métier dans 10 ans.

- « Il y a 15 ans, il y avait au moins un personnel RH par site. »

■ **Les divisions RH ont été réorganisées** conduisant à des **changements de poste** (ex.: passer de la gestion RH pure à des activités de formation).

🗨️ Certains salariés y voient une opportunité de décroiser le fonctionnement des divisions, certains n'apprécient pas d'avoir dû changer d'activité

■ **Les agents de la RH estiment manquer d'autonomie décisionnelle, et se retrouvent « coincés » entre les politiques nationales et les besoins des managers de terrain**

🗨️ D'une part, il s'agit d'appliquer la stratégie RH descendue de haut: il n'est pas question de définir certaines politiques, dont la formation, ou de participer aux décisions. Sur le plan de la formation, les GRH ne sont pas autonomes sur le volet budgétaire.

🗨️ D'autre part, les professionnels RH doivent s'inscrire dans le dialogue avec les managers de proximité pour comprendre les besoins de terrain et y répondre.

- « La priorité est de respecter les critères de formation et de pouvoir répondre à des nouveautés. De l'autre côté, on a des priorités émises par le management. Ça biaise le plan de développement des compétences ».
- « On ne gère pas notre propre budget. On nous définit une enveloppe, c'est restreint. Si on veut mettre en place une formation, on est obligé de la valider après ».
- « Je suis payé pour bien faire mon travail, mais c'est trop hiérarchisé, trop lourd. J'ai des grosses responsabilités, mais c'est frustrant par rapport à ce que je suis amenée à vivre ».

La filière RH en région, vue par ceux qui y travaillent : des professionnels en effectif réduit, récemment réorganisés, disposant de peu d'autonomie, insuffisamment formés

■ **Les agents soulignent le fait que, lors de la prise de leurs fonctions au niveau de la GRH, ils n'ont pas bénéficié de formation et de l'accompagnement nécessaire**, ce qui soulève la question des compétences et de la maîtrise des outils pour occuper ce type de postes.

- 💡 Les personnes souhaitant intégrer les équipes RH bénéficient d'offre de formation assez dense mais de plus en plus réalisées par des formateurs internes qui ne sont pas forcément du métier.
- 💡 L'absence de tuilage accentue d'autant plus le manque de compétences. Les GRH, dans le cadre de leur mobilité, prennent des postes sans en comprendre les attendus forts.
 - « On a discuté avec mon chef, mais les premières semaines, j'ai été parachuté en plein dedans ».
 - « On a des formations à distance par le biais de l'université, sur des outils, sur le handicap, mais ils sont à distance. Et quand on utilise les outils, on est censé avoir des compétences pratiques. Mais on a aucune connaissance technique »
 - « Il y a une accumulation des sujets différents, mais on est lâché dans la nature, on doit se débrouiller. Il y a beaucoup d'autonomie ».
 - « Il y a même pas une forme de tutorat, de mentorat, j'ai mon chef qui répond aux questions mais on a pas de points réguliers ».

■ **Une DRH nationale insuffisamment disponible pour aider les RH régionales**

- 💡 « La DGRH est vraiment sous l'eau »

■ **Certaines divisions RH vivent des pratiques de micro-management** accentuant le sentiment de manque d'autonomie et de marge de manœuvre.

- 💡 « Je ne peux plus faire un message, sans que mon responsable soit en copie, pour autant il a pas le temps de lire tous les messages. Je ne le fais pas, je dois faire des points réguliers pour lui faire part de tous les messages que j'ai envoyés ».

La filière RH en région, vue par les agents qui sont en relation avec elle : une filière peu disponible, peu aidante, très gestionnaire et pro-management

■ **Avec la réforme des régions et les réductions d'effectifs, des RH de moins en moins disponibles /joignables...il faut se débrouiller.**

- 💡 « La régionalisation a créé des grosses régions, avant le RH de Poitou Charentes il était plus près des gens, Nouvelle Aquitaine c'est trop grand »
- 💡 **Les succursales ont ainsi appris à être de plus en plus autonomes et trouver par eux-mêmes les réponses aux sollicitations des agents sans recourir à la RH.**
 - « Les GRH sont inexistantes, absents de l'équation »
- 💡 Le ressenti est différent selon que l'on travaille à la Direction régionale, en CTP ou en SPP. Les SPP se sentent abandonnées
 - « Certains agents ont été habitués à un service RH présent et attentionné; ce n'est plus la volonté de la banque. »
 - « Avant nous avions une RH locale; maintenant celle de la région ne vient qu'une fois par an ».
- 💡 **Le dialogue, avec les agents et avec les équipes RH est très difficile. Peu de conversations téléphoniques, peu de disponibilités, de plus en plus de mails, anonymes de surcroît empêchant tout historique ou discussion.**
 - « J'ai appris l'augmentation des tickets restaurants par les tracts syndicaux et non par la direction! ».
 - « Les GRH reçoivent les agents parce qu'ils ont peur depuis qu'il y a eu des évènements. »
- 💡 Auparavant, pour le calcul de la retraite, on allait voir les RH. Maintenant **la RH ne conseille plus. L'agent va fouiller, demander aux collègues.**
 - ✓ « Les RH se sont simplifiés la vie en la complexifiant pour les autres. »
 - ✓ « La DRH est là si on n'a besoin de rien ! »

La filière RH en région, vue par les agents qui sont en relation avec elle : une filière peu disponible, peu aidante, très gestionnaire et pro-management

- **Des RH perçus comme disposant de très peu d'autonomie, qui arrivent à apporter des réponses aux problèmes soulevés** car essaient le plus possible d'être réactifs, mais qui n'ont pas toujours l'ensemble des réponses.
- **Des RH perçus comme peu aidants**
 - 💡 « Les RH vont expliquer leurs contraintes, c'est elles qui s'imposent à vous, elles ne sont pas facilitatrices ».
- **Des RH perçus comme excessivement focalisés sur des aspects gestionnaires** au détriment des processus de développement RH (type GEPP).
 - 💡 Selon eux, le travail de développement RH est réalisé au niveau des managers de proximité - avec un risque potentiel de dérive - et non par la GRH qui n'est absolument pas considérée comme « aidante ».
 - 💡 En conséquence, l'impression chez les agents que leurs doléances ne sont pas reçues ou qu'elles sont traitées d'une manière inéquitable, et qu'il existe une solidarité entre les équipes GHR et les managers.
- **Ne disposant pas des compétences requises, s'appuyant exagérément sur le siège**
 - 💡 Ex : le calcul des retraites s'effectue désormais à Paris, alors que chaque cas est différent du fait que de plus en plus d'agent sont « multi-pensionnés » avec des règles différentes.
 - 💡 « ils ne sont pas compétents, nullissimes, pas formés, ils passent leur temps à appeler le service de la politique du personnel à Paris parce qu'ils n'y connaissent rien. Au siège ils mettent un temps fou à répondre »
- **Aux ordres de la direction régionale**
 - 💡 « C'est un vase clos, qui fonctionne par des affinités personnelles. Mon directeur m'a bloqué: ce sont des décisions régionales d'évolution de carrière. Les GRH ne font que valider derrière ».

La filière RH en région, vue par les agents qui sont en relation avec elle : une filière peu disponible, peu aidante, très gestionnaire et pro-management

■ Des RH apportant des réponses inadaptées sur tous les processus GEPP/développement RH

- La difficulté à dialoguer se fait ressentir tout particulièrement sur le plan des recrutements.
 - ✓ « Si j'ai besoin d'un stagiaire alternant, on va me dire qu'il y a une enveloppe de 10, et qu'on peut m'en donner un. Même si mon besoin est plus important et pertinent, j'en aurai pas plus, car il faut une équité pour tout le monde. Plus largement, c'est ça qu'il faut faire évoluer ».
- La mobilité des cadres est aussi un sujet qui illustre aux yeux des agents une absence de dialogue
 - ✓ « Dans sa façon de gérer la mobilité des cadres, la RH ne nous voit pas comme des ressources humaines: nous sommes des problèmes, des cadres à devoir bouger ».
 - ✓ « La RH n'anticipe pas. Elle regarde après avoir fait bouger un cadre d'un endroit à l'autre. Le trou que la personne en mobilité a laissée, c'est à la RH de remplir ce trou, et c'est un problème. La gestion RH est mathématique et artisanale ».

■ Des RH apportant des réponses inadaptées en matière de formations, notamment sur le volet RSE et climat.

- 💡 « On de plus en plus tendance à nous caler des réunions et des formations qui sont pas liés à notre travail. On nous impose, on nous convoque, ça chamboule le planning. Il y a un vrai problème de coordination. Ça se cale pas aux différents métiers ».

■ Des RH incapables de traiter les remontées préoccupantes. L'expression d'une grande méfiance à l'égard de la GRH sur les sujets RPS.

- 💡 « La GRH se voile la face. Elle écoute pas les agents qui ont du souci. Depuis quelques mois on a des numéros pour appeler, après les suicides. La GRH pense que des gens qui vont nous écouter, ça va suffire. On sait que c'est quelqu'un d'indépendant au bout du fil, mais c'est quand même un service de la banque ».



Réseau – filière RH

La filière RH en région, vue par les agents qui sont en relation avec elle : une filière peu disponible, peu aidante, très gestionnaire et pro-management

- **Nombreuses critiques sur les DRH régionaux : les salariés évoquent une culture « très vieillotte » et hiérarchique, qui ne permet pas le dialogue et la remontée d'informations. Ils estiment par ailleurs que la DRH régionale est souvent aux ordres de la Direction régionale.**
 - 🗨️ *« Notre GRH ne se déplace jamais au bout du couloir pour saluer les salariés. Les agents ont du mal à venir vers elle. Il y a une crainte hiérarchique ».*
 - 🗨️ *« la direction régionale aime bien avoir la main sur beaucoup de choses »*
 - 🗨️ *« Les directeurs sont autonomes et tiennent la GRH à l'écart ».*



Technologia



L'humain au cœur des décisions

blast

blast

Point de vue des agents – Filière fiduciaire

Chamalières

Vic Le Comte

PLC

Caisses en région



■ Chamalières

- 📌 Une imprimerie historique de plus en plus challengée au plan commercial
- 📌 Un projet Refondation jugé indispensable pour l'avenir du site
- 📌 Un attachement fort des salariés à l'usine mais en recul envers la Banque
- 📌 Une ambiance de travail assez bonne entre collègues mais tendue depuis quelques temps avec la hiérarchie
- 📌 L'évocation d'une pression constante liée à la recherche de productivité
- 📌 La pression du « Plan de compétitivité » touche fortement les entités support
- 📌 La pression du « Plan de compétitivité » touche aussi la Production
- 📌 Le besoin exprimé d'une approche plus sociale du changement
- 📌 De nombreuses problématiques liées aux carrières et à la reconnaissance du travail
- 📌 Un management qui croule sous les projets, pas assez présent sur le terrain, confronté à des équipes hétérogènes
- 📌 Un projet Refondation crucial mais source de questions et d'inquiétudes



■ Vic le comte

- 📌 Un processus de transformation du site en filiale privée, sur fond d'ouverture au marché
- 📌 L'évocation d'une période troublée liée à la transformation en société privée, même si depuis l'ambiance s'est améliorée
- 📌 Une charge de travail instable, des rythmes éprouvants
- 📌 De nombreuses problématiques liées aux carrières et à la rémunération dans un univers où des statuts différents cohabitent
- 📌 Des situations spécifiques de prévention RPS appellent une analyse plus approfondie



■ PLC

- 🏠 Un nouveau site ultra-moderne sur un territoire socialement défavorisé
- 🏠 Un site qui a mauvaise réputation parmi les agents de la Banque qui n'y travaillent pas, des ressentis variables parmi ceux qui y travaillent
- 🏠 Le transfert douloureux des équipes fiduciaires IDF vers le nouveau centre
- 🏠 Une mise en marche du nouveau site laborieuse, la difficile phase d'adaptation à un nouvel environnement complexe
- 🏠 Un site dont l'attractivité est très faible, ce qui contribue à accentuer de fortes problématiques d'effectifs
- 🏠 Des métiers éprouvants
- 🏠 Des collectifs de travail fragilisés, la perte de l'état d'esprit collectif et protecteur des origines
- 🏠 Une fonction managériale fragilisée par les questions de carrière et de rémunération
- 🏠 Une implication RH pendant longtemps insuffisante auprès du CFPLC
- 🏠 Le drame humain du mois de juin 2023



■ Fiduciaire Caisses

- 📌 La succession des plans de réductions d'effectif donnent le sentiment d'un métier en « spirale de mort lente »
- 📌 Des caisses qui ne sont pas toutes traitées à la même enseigne, des faiblesses dans la maintenance du matériel
- 📌 Une gestion de la sécurité et de la sureté mise en péril par la baisse des effectifs et le recours aux contrats courts
- 📌 Des métiers difficiles, enfermés

Une imprimerie historique de plus en plus challengée au plan commercial

■ Créée il y a plus d'un siècle et employant environ un peu moins de 600 salariés, **l'imprimerie de Chamalières** est l'unique site de la Banque de France en charge de la fabrication des billets de banques. Son activité comprend essentiellement :

- 🔗 La fabrication d'une partie des billets euros mis en circulation par la Banque Centrale Européenne (BCE) : avec plus de 20% du marché, l'imprimerie de Chamalières est le premier fabricant d'euros parmi les 11 sites européens habilités par la BCE.
- 🔗 La fabrication de billets dans d'autres devises que l'euro pour le compte de banques nationales clientes. **L'activité relative à d'autres devises existe depuis très longtemps à Chamalières**, surtout dans le cadre d'accords avec des pays francophones. La production correspondante est équivalente voire supérieure à celle des euros selon les années. Il peut arriver que l'usine de Chamalières produise exclusivement des devises étrangères pendant plusieurs semaines de suite.
- 🔗 Cependant, **cette activité externe est touchée depuis quelques années par des changements importants dans les pratiques commerciales** : appels d'offres impliquant une mise en concurrence croissante des fournisseurs.
 - « La production pour les pays hors zone euros c'est plus de 60% de notre activité. C'est pour ça que la Banque doit changer sa stratégie depuis quelques années. »

■ **A partir des années 2000, les recrutements du site de Chamalières se sont majoritairement faites sur le statut contractuel.** Les embauches de titulaires se sont complètement arrêtées une dizaine d'années plus tard. Au fil des départs en retraite, les statutaires sont donc devenus de plus en plus minoritaires sur le site.

- « Le 1^{er} contractuel c'était au début des années 2000 mais on embauchait encore 10 à 20% de titulaires. Depuis 10 ans on embauche 100% de contractuels. »

Un projet Refondation jugé indispensable pour l'avenir du site

- En plus de l'évolution des pratiques commerciales relatives à la production non européenne, l'imprimerie de Chamalières est confronté à un très important challenge de nature industrielle.
 - 📍 Le site est, en effet, très ancien et sa conception ne répond plus aux exigences d'une usine moderne : implantation en zone urbaine entre Chamalières et Clermont-Ferrand, grand manque d'espace, bâtiments sur plusieurs étages impliquant l'utilisation d'ascenseurs, pertes thermiques importantes, etc.
- **Par suite, l'avenir de l'imprimerie est associé depuis plusieurs années au projet « Refondation », impliquant le transfert de l'activité et du personnel vers la ville de Vic-le-Comte, à environ 25 km au sud (à mi-chemin entre Issoire et Clermont-Ferrand), juste à côté de la papeterie industrielle historique de la Banque de France, devenue une filiale privée en 2016 (EUROPAFI).**
 - 📍 Le projet « Refondation » date de plusieurs années mais a été retardé par plusieurs facteurs : dépôt de bilan d'un protagoniste, crise sanitaire Covid-19. Il est aujourd'hui revenu au premier plan des préoccupations : groupes de travail, présentations aux salariés dans plusieurs services, etc. Les déménagements devraient commencer fin 2026.
- **« Tout le monde ici est pour le projet refondation »** : Au vu des témoignages, le projet Refondation fait l'unanimité parmi le personnel de Chamalières.
 - 📍 L'évolution vers un site industriel moderne est vue comme un facteur indispensable de progrès et de pérennité de l'activité. On verra plus loin que cette unanimité sur le fond n'exclut pas l'existence de questions sensibles liées au projet, à l'avenir du site et aux conséquences du transfert d'activité pour les salariés.
 - **« Le projet Refondation il faut qu'il ait lieu.** Le site actuel est à étages, ce n'est pas du tout opérationnel. Une usine ça doit être à plat. En plus, ce sera à côté de la Papeterie, ce qui est 100% cohérent en termes de transport. »

Un attachement fort des salariés à l'usine mais en recul envers la Banque

■ Les témoignages mettent en évidence plusieurs points forts du collectif de travail de l'usine, qui représentent autant de leviers d'implication des personnes sur le plan opérationnel et pour la prévention des risques psychosociaux (RPS). Parmi les plus cités : le **fort attachement au site et à son activité, la fierté de contribuer à un produit prestigieux et la fierté d'appartenance aux métiers de l'imprimerie.**

🗨️ **Dans les ateliers au cœur du processus de production des billets, les salariés se perçoivent moins comme « opérateurs » que comme « imprimeurs »,** terme impliquant un apprentissage initial, des expériences chez d'autres imprimeurs, une connaissance des techniques. Ce sentiment d'appartenance est logiquement moins présent dans les entités connexes (tri aval, logistique, etc.) où de nombreux salariés viennent d'autres industries que l'imprimerie.

➤ *« Il y a une appartenance forte au métier d'imprimeur et une fierté de le transmettre. **On n'est pas contre moderniser l'activité mais on n'acceptera jamais de la dénaturer. On se sent imprimeurs.** »*

■ **Un attachement existe également envers l'institution Banque de France.** De nombreux salariés se souviennent de leur fierté quand ils ont été recrutés par une institution perçue, il y a encore quelques années, comme l'une des plus attractives voire la plus attractive de la région. Mais on verra plus loin que cette dimension est perçue comme l'une des plus fragilisées par l'évolution récente du site.

🗨️ Néanmoins, bon nombre de salariés, notamment ceux ayant connu le privé, ne nient pas l'existence d'atouts encore conséquents : stabilité de l'emploi, semaine de 4 jours dans certains ateliers, participation/intéressement, CSE, etc.

➤ *« **Il y a aussi des choses positives à la Banque de France.** On sait qu'on ne sera pas à la porte mis du jour au lendemain. On des horaires corrects donc un bon revenu horaire même si on gagne moins qu'ailleurs. On peut arrêter les nuits après 50 ans. Mais c'est vrai aussi que la Banque faisait bien plus rêver avant. »*

➤ *« **Il y avait une vraie fierté avant quand on a été embauché. Il reste des points positifs mais ça s'est beaucoup dégradé en peu de temps.** C'est ça que beaucoup ici n'acceptent pas. »*

➤ *« La Banque est un bon employeur. Les moyens matériels et en formations sont plus fournis que ce que j'ai connu dans le privé et j'aime le côté structuré des prises de décisions. »*

Une ambiance de travail assez bonne entre collègues mais tendue depuis quelques temps avec la hiérarchie

- En **termes d'ambiance de travail, les relations entre collègues directs sont souvent jugées positives**, marquée par l'existence d'une solidarité voire d'un esprit de corps, ce qui n'exclut pas des frictions à certains moments ni des ambiances moins favorables dans quelques équipes.
 - 👉 Par ailleurs, on observe que des actions de prévention sont parfois initiées par l'encadrement en cas de tensions entre des personnes : échanges organisés entre des agents en conflit, etc.
 - « *L'ambiance de travail dans mon service est saine. J'ai des personnes bienveillantes autour de moi.* »
- En revanche, la relation à la hiérarchie est décrite comme beaucoup plus tendue, la raison la plus fréquente ne tenant pas à des problèmes relationnels mais à des problématiques organisationnelles et humaines de fond ayant entraîné, au fil des années, des divisions importantes entre salariés de terrain et encadrants voire même entre ouvriers et managers de terrain (maitrise).
 - « **Entre nous ça va. Avec la hiérarchie c'est beaucoup plus compliqué depuis quelques temps. Ca dépend des moments.** »
 - « *L'ambiance de travail entre collègues est cordiale mais le dialogue est totalement rompu avec la Direction aujourd'hui.* »
- Une première synthèse montre donc, malgré l'existence d'atouts indéniables, l'existence d'un important ressenti de dégradation de l'ambiance de travail et des conditions de travail parmi le personnel de l'usine de Chamalières. De plus, ce ressenti n'est pas localisé à un secteur professionnel particulier : il concerne des métiers variés. **Dans une perspective de prévention, il est important de comprendre ces problématiques car l'une de ses conséquences est l'élévation du niveau de risque psychosocial pour les salariés du site.**

- **La problématique N°1 évoquée par presque tous les témoignages sur le site de Chamalières concerne l'accent jugé omniprésent sur la productivité depuis environ 10 ans et ses conséquences sur les effectifs et les conditions de travail dans différents services.**

- *« Il y a beaucoup d'inquiétudes. Tout le monde dans l'usine dit : il n'y a pas assez de personnel. »*

- **Ce fort accent sur la productivité a connu selon les salariés une forte accélération dans la période récente.**

- 🗨 Avant cette période, les témoignages évoquent un site où la qualité et la continuité de l'activité primaient quelquefois sur toute autre considération. Même des salariés critiques à l'égard de la politique actuelle de productivité se rappellent parfois leur étonnement, à leur arrivée dans l'usine, devant une approche perçue comme généreuse des effectifs, avec des marges de manœuvre importantes, etc.

- *« Quand je suis arrivé, la mentalité était beaucoup plus ancienne. [L'ancienne Direction] était là depuis longtemps, c'était l'ancien monde, paternaliste, à l'ancienne. »*

- 🗨 Un accent plus marqué sur la productivité était donc probablement inévitable à terme et avait commencé, semble-t-il, sous la précédente Direction. **Depuis quelques années, cette insistance sur la modernisation de l'outil industriel et d'optimisation des coûts a augmenté.**

- 🗨 **Les ressentis critiques actuels ne nient pas que cette mutation a apporté des éléments positifs depuis une décennie, une modernisation** lié à l'arrivée de nouvelles machines, une communication plus structurée dans les équipes et les projets (Lean Management), l'automatisation via les robots transporteurs AGV (Logistique) et AIV (Tri Aval), etc.

- *« Il y a une révolution en cours à la Banque de France et ici aussi. On a reçu 3 nouvelles énormes machines en 5 ans, 10-12m de long sur 5 m de haut. C'est une vraie révolution ces nouvelles machines. »*

La pression du « Plan de compétitivité » touche fortement les entités support

- Mais cet accent très fort sur la productivité est décrit comme ayant franchi, **depuis environ deux ans, un cap que beaucoup jugent aujourd'hui problématique, incarné par un plan d'action et une expression revenue d'entretien en entretien : « plan de compétitivité ».**

- L'accent actuel omniprésent sur le plan de compétitivité semble avoir fait suite à la perte d'un appel d'offre pour client de longue date de la Banque de France. En plus d'actions diverses de réduction/contrôle des coûts, ce plan définit l'effectif-cible à atteindre par chaque entité en vue du projet « Refondation » de transfert de l'activité à Vic-le-Comte (fin 2026).

- Les témoignages décrivent **un impact particulièrement important du plan de compétitivité sur les services support** (ainsi que des mesures d'optimisation l'ayant précédé, Ambition 2020, etc.). Dans plusieurs d'entre eux sont évoquées des situations de sous-effectif jugées très problématiques : non-remplacements de départs, en retraite notamment, difficultés de recrutement, etc.

- Au-delà de l'impact quantitatif sur les effectifs et la charge de travail des salariés de ces services support, **une dimension mal vécue tient à la logique jugée purement comptable de ces optimisations d'effectif, leur caractère sans nuance n'interrogeant pas assez les objectifs et les contraintes opérationnelles des services.**

- « **Il y a une surcharge complètement dingue surtout dans les services support, des petites équipes comme les achats, HSE, les finances, R&D, car il y a un plan de compétitivité en cours et pour ça on tape sur le personnel. L'objectif est de faire -100 p. d'ici 2026, dont 40 départs en retraite prévus en 2024, c'est énorme.** »
- « *Les responsables de service et les équipes souffrent à cause de la charge de travail et des départs qu'on ne remplace pas. C'est très présent dans les services support mais c'est vrai partout sur le site en fait.* »
- « *En maintenance on est passé de 12 dépanneurs à 8 ou 9 seulement. Les services support ont tous été touchés. A chaque fois des départs non remplacés. Les préparateurs étaient 5 il y a 3 ans. Ils sont 3 aujourd'hui. Bientôt ils seront zéro. Le plan de compétitivité touche plus les fonctions support que la Production parce que la Production a besoin d'un effectif minimum pour que ça tourne.* »

La pression du « Plan de compétitivité » touche fortement les entités support

- Conséquences organisationnelles et RPS des problématiques d'effectif dans les fonctions support :
 - 👉 Répartition de la charge globale sur les salariés restants, surcharge de travail, allongement des délais, fatigue accumulée, ressentis de qualité empêchée, tensions, perte de motivation.
 - « Dans une équipe informatique, un départ ne parvient pas à être pas remplacé depuis des mois. Ceux qui restent sont en surcharge, ils sont à cran et les délais sont devenus aberrants. »
 - « La charge de travail c'est désastreux car on est 20% de moins que la cible. On a la tête sous l'eau, les gens nous rajoutent toujours des demandes et on touche le fond. L'autre impact c'est sur l'ambiance de travail. »
 - 👉 Mais une inquiétude encore plus forte concerne le risque de grave perte de compétences suite à un départ insuffisamment travaillé/tuillé qui mettrait en difficulté l'équipe et sa mission : tensions sur les effectifs réduisant les tuilages, manque perçu d'anticipation en amont du départ, ressentis de minimisation du problème.
 - « Les départs en retraite ne sont pas remplacés, il y a une érosion énorme. **Au contrôle de gestion ils passent de 5 à 4 personnes et rien n'est organisé pour reprendre l'activité du salarié qui part. C'est le flou total.** »
 - « Chez nous quand une personne s'en va, on essaye de la remplacer par un salarié peu expérimenté pour le payer moins cher. Mais qu'est-ce qu'il en est de la compétence et des objectifs du service? »

La pression du « Plan de compétitivité » touche aussi la Production

- Si certains estiment que l'accent constant sur le plan de compétitivité perturbe plus les fonctions support, les témoignages décrivent **un impact problématique également en production.**
 - 🗨 En premier lieu, comme il arrive souvent, **l'insistance pour que l'encadrement veille constamment à la réduction des coûts est source d'une pression qui se répercute sur les relations entre les services**, au détriment parfois de l'esprit de corps. Par ex. évocation de tensions ateliers/maintenance en cas d'intervention immobilisant les lignes de production.
 - *« Certains sont hyper-stressés car ils sont très exposés aux demandes. Il y a des fois une tension dingue, entre la maintenance et la Production qui ne veut pas qu'on ferme les lignes. Du coup la maintenance est à cran. »*
 - *« Ce climat très tendu est surtout là depuis 2 ans. Il y a un management de plus en plus inquisiteur car la pression leur tombe dessus à eux aussi : tu peux me dire pourquoi on n'a pas fait ça? Et ça? Ça casse l'élan, il y a une vraie démotivation depuis quelques temps, chacun se replie sur ses tâches. »*
- Un autre impact problématique décrit dans les **secteurs aval et Logistique (GFI)** où l'impératif de l'effectif cible a pour conséquence **un recours massif aux ressources temporaires pour absorber les variations de charge, d'où une forte fragilisation des collectifs de travail** et des relations humaines.
 - 🗨 Par suite, les salariés fixes de la Banque se réduisent parfois à portion congrue dans les équipes (40% par ex.).
 - 🗨 Impact RPS : flux tendu, gestion difficile des congés, tensions avec des salariés temporaires perçus par les titulaires fixes comme prêts à tout accepter dans l'espoir d'une embauche. Il en résulte la **destruction progressive d'une notion clé de la prévention RPS : le collectif de travail.**
 - *« En Logistique il y a beaucoup de tensions car il y a beaucoup d'intérimaires et de CDD. Ils suppriment énormément de postes fixes car c'est de plus en plus automatisé mais ça ne fonctionne pas encore très bien, alors on remplace les CDI par des contrats provisoires. »*
 - *« Les effectifs sont bien plus tendus suite aux départs non remplacés. On doit reporter certaines tâches. C'est de plus en plus compliqué, par ex. dès qu'ils envoient un sous-traitant et qu'on doit l'accompagner. »*

La pression du « Plan de compétitivité » touche aussi la Production

- Par ailleurs, en Production une autre forme rapportée de forte pression sur la compétitivité concerne la **remise en cause d'acquis sociaux relatifs aux horaires de travail.**

📌 Ainsi, dans les ateliers lignes-feuilles évoluant en horaires H24 (3*8) sur 4 jours/semaine (34h, vendredi non travaillé), a été introduit il y a quelques mois la notion de « jours flottants » permettant (sauf pour les équipes de nuit) que le jour non travaillé ne soit pas le vendredi, jour qui s'ajoutait à la coupure du week-end. Initialement il devait s'agir d'un jour fixe de la semaine puis la règle a évolué vers un jour « *dépendant des besoins de la production* ». La conséquence pour les conditions de travail est une coupure moindre entre deux semaines successives de travail.

➤ **« Le jour flottant en imprimerie, ça ne passe pas. Les gens peuvent finir leur semaine de soir le vendredi à 22h30, rentrer chez eux à 23h et il leur reste le samedi après-midi et le dimanche avant de recommencer. C'est moins de reconnaissance du travail, une forme de mépris. Il y a une perte de sens dans cette usine. »**

📌 En Logistique (GFI), où les salariés fonctionnent depuis plus d'une décennie en horaires H19, moins éprouvants que le H24 car le poste de nuit se termine à 1h, est décrite une volonté forte de la Direction d'évoluer vers une approche 3*8 (H24) : les nouvelles embauches se font exclusivement en H24, de même que les promotions internes à la fonction de superviseur. On observe aussi que le concept précédent de « jours flottants » ne s'appliquent au H24 de la Logistique, différence que beaucoup jugent provisoire et attribuent à la volonté d'encourager le passage volontaire au H24 d'origine (sans jour glissant) permettant de faire des heures supplémentaires le vendredi.

📌 Impact RPS : tensions liées aux différences de positionnement entre les salariés face à la volonté de la Direction de faire évoluer les horaires. Accentuation de ces tensions par l'effritement du collectif de travail (salariés fixes minoritaires par rapport aux temporaires).

➤ **« Ils poussent pour que les salariés en H19 passent au H24. Les nouveaux n'ont pas le choix mais nous on veut garder notre H19 car la Qualité de Vie au Travail (QVT) est bien meilleure qu'en H24. Ca reste un horaire difficile mais moins dur que le H24, moins de fatigue, moins de déphasage des rythmes et des gens. »**

➤ **« C'était tendu dernièrement car une personne a choisi de passer au H24. »**

La pression du « Plan de compétitivité » touche aussi la Production

■ A côté du tri aval et de la logistique vus précédemment, **le cœur même de la Production, les ateliers Lignes feuilles notamment, ne sont pas non plus à l'abri des mesures de productivité et d'optimisation.**

- 📌 Un exemple toujours très présent dans les esprits est l'objectif de passer de 4 à 3 opérateurs à l'arrivée de deux nouvelles machines de l'atelier ligne-feuilles. Prenant conscience de cette optimisation par le plan de compétitivité et par une présentation de la Direction, les imprimeurs l'ont jugé incompatible avec une approche soucieuse des conditions de travail, **les postes touchés concernant des fonctions d'aération et de chargement du papier très exposés aux TMS (tendinites, etc.) : ports de charge et surtout gestes très répétitifs.**
- 📌 « *Ils ont essayé : le résultat ça été une grève pendant 9 mois* » : **l'objectif d'optimiser ces postes dans le cadre du plan de compétitivité a entraîné une forte réaction sociale qui a duré une grande partie de l'année 2023** (déc. 2022 – sept. 2023), avec un mouvement de grève d'une heure par jour en fin de service. Le mouvement concernait essentiellement l'entité ligne-feuilles mais a aussi touché d'autres services par solidarité avec le mouvement.

 - **« Les imprimeurs ont eu un sentiment de trahison car ils ont cumulé les heures sup. pendant des années face aux coups de bourre et la récompense est d'enlever un salarié sur l'un des postes les plus complexes. »**
- 📌 L'employeur associant régulièrement le projet Refondation, crucial pour le site, aux objectifs du plan de compétitivité, certains salariés ont perçu ce mouvement social comme un véritable risque pour le projet Refondation. **Il en a parfois résulté des tensions très fortes en interne, y compris entre salariés et managers de terrain**, témoignant de l'exaspération croissante face aux optimisations d'un côté et de l'autre de la volonté de ne pas céder sur ce plan.

 - **« La période de la grève a été très dure. Les imprimeurs envahissaient le CSE, la Direction jouait le mutisme et ne faisait rien. Donc ça c'est rompu jusqu'à ce que le sous-gouverneur en personne vienne à Chamalières. »**
- 📌 L'articulation entre compétitivité et Refondation semble d'ailleurs avoir joué un rôle important dans l'arrêt du conflit. Après la venue du sous-gouverneur de la Banque, les organisations syndicales ont choisi de ne pas mettre en danger le projet et de sortir du conflit à condition que la Direction veille à la non-augmentation des TMS sur les postes optimisés : projet de dispositif technique visant à limiter l'impact physique du passage de 4 à 3 opérateurs. En cas d'échec de ce dispositif, la Direction se serait engagée à ne pas optimiser l'effectif de ces postes.

Le besoin exprimé d'une approche plus sociale du changement

- **« Il y a quelque chose qui s'est cassé à ce moment-là »** : malgré la fin du mouvement en septembre 2023, tous les témoignages estiment que **le conflit social a laissé des traces importantes.**

🗨 Le sentiment n'avoir pas totalement obtenu gain de cause et de s'être contenté de mesures d'atténuation est source d'amertume. Depuis lors, de nombreux témoignages expriment le ressenti d'une **cassure profonde entre ouvriers et ligne hiérarchique**. Ce niveau inédit de tensions illustre une problématique de fond qui dépasse l'enjeu des nouvelles machines de l'atelier Ligne-Feuilles.

🗨 **Au-delà du processus de changement animant l'usine depuis une décennie, c'est la méthode même du changement qui est pointée à différents niveaux, une approche certes énergique mais jugée très descendante, manquant de diplomatie et de dimension sociale à un moment où l'usine et son personnel en ont besoin.**

🗨 Il en résulte une frustration fréquente voire, chez certains, une exaspération source de mal-être contre une **attitude jugée méprisante de la Direction et de la Banque à l'égard du monde ouvrier. Dans le climat sociétal français actuel, particulièrement anxigène, cette nervosité est à prendre au sérieux. Elle exige une importante vigilance des acteurs de la prévention.**

- **« La virulence de cette grève c'est parce qu'on a un dialogue social trop faible. La confiance est touchée. »**
- **« Il y a des moments où on manque d'humanité dans l'usine. On est devenu des pions. On ne s'occupe plus de personne. J'ai connu le privé et ici on prend de plus en plus les travers du privé. »**
- **« Les gens parlent. Il y a une fracture sur le terrain. Il faut faire très attention, il y a de plus en plus de gens en burn out, en dépression. On leur demande beaucoup et si leur vie privée ne va pas, certains craquent. »**
- **« Le dialogue social est rompu. Les torts sont partagés. La direction est visionnaire mais quelquefois agressive, provocatrice, pas assez tempérée par le précédent RH qui lui laissait le champ libre sans intervenir. »**
- **« La grève c'était pour faire baisser les TMS mais c'était aussi une revendication de considération car il n'y en a plus assez à l'imprimerie. Il y a une hiérarchie qui sait mettre un coup de bâton mais pas dire merci. »**

De nombreuses problématiques liées aux carrières et à la reconnaissance du travail

■ Si la forte pression sur la productivité est au premier plan des témoignages, elle n'est pas le seul facteur de la dégradation perçue de l'ambiance de travail sur le site de Chamalières. Les témoignages mettent en évidence **une deuxième grande problématique, en lien avec la reconnaissance du travail.**

🔗 **Ayant réduit puis supprimé les recrutements de salariés statutaires depuis environ 20 ans, l'usine de Chamalières emploie aujourd'hui une large majorité de contractuels (CDI).** Au début du processus, les témoignages se souviennent que les différences de statuts entraînaient parfois des enjeux conflictuels mais relativement limités car l'employeur veillait à compenser les différences (en jouant sur les salaires d'embauche par ex.). Mais **avec la raréfaction des statutaires au fil du temps, le souci de compenser ces différences est décrit comme passé au 2nd plan, d'où une baisse perçue de la reconnaissance du travail.**

➤ « Aujourd'hui ils embauchent les gens assez bas. Le problème c'est que ça se sait et qu'ils ont de plus en plus de mal à trouver des conducteurs Offset (imprimerie). Pour compenser ils prennent des jeunes mais ça entraîne une grosse perte de compétences. »

🔗 Par ailleurs, **comme dans l'ensemble de l'institution, tous les témoignages associent la récente réforme des carrières à un allongement en pratique des carrières.** Auparavant, les salariés atteignaient les catégories les plus élevées de leur grille indiciaire plusieurs années avant la retraite. Désormais la plupart estiment qu'ils ne les atteindront pas ou bien in extremis, en toute fin de carrière. Il en résulte, là aussi, le sentiment d'une dégradation des mécanismes de la reconnaissance du travail. La progression automatique des points est un facteur de stabilité mais à l'impact limité sur la rémunération. Et franchissement des paliers dépend de la hiérarchie, d'où des blocages, parfois pendant des années, qui augmentent l'écart avec le coût de la vie.

🔗 **D'une façon générale, un ressenti fréquent est, comme pour l'accent sur la productivité, un nivellement vers le bas calquant l'approche de la reconnaissance sur le secteur privé, mais sans la souplesse possible dans certaines entreprises.**

➤ « Je suis Technicien je devrais finir 715 mais avec la réforme je finirai 650. Alors qu'avant un statutaire était à 715 au moins 10 ans avant sa retraite. Cette époque est finie. »

De nombreuses problématiques liées aux carrières et à la reconnaissance du travail

- ❖ Impact RPS : moindre motivation, moindre fierté d'appartenance, mais aussi un impact externe rapporté qui n'a rien d'anodin sur le marché de l'emploi actuel, l'impact sur l'attractivité de l'imprimerie. **L'image plusieurs citée de « meilleur employeur de la région » il y a encore 10-15 ans est souvent jugée dépassée aujourd'hui au profit d'autres entreprises des environs. Des témoignages décrivent des départs de salariés de la Banque, parfois après peu de temps, phénomène impensable auparavant.**
- ❖ **Dans un secteur industriel marqué par un marché du recrutement plus troublé et de fortes tensions d'effectif sur certains métiers depuis la crise sanitaire, il en résulte des difficultés à pourvoir certains postes** qui s'ajoutent aux problématiques d'effectif vues précédemment liées à la volonté de productivité.
 - **« L'imprimerie de Chamalières est devenue moins attractive. »**
 - *« On embauche à des conditions moins intéressantes, il y a une casse sociale et ça se sait autour. Côté imprimeurs, ils ont du mal à recruter. »*
 - *« De plus en plus, il y a des gens qui arrivent et qui repartent après 2 ou 3 ans. Avant les gens partaient de chez M. (grand groupe des environs) pour venir chez nous. Aujourd'hui c'est l'inverse. Les métiers en tension ici c'est les imprimeurs, la maintenance, l'informatique. »*

Un management qui croule sous les projets, pas assez présent sur le terrain, confronté à des équipes hétérogènes

- Investi dans sa mission, le management est souvent lucide sur la période compliquée que traverse le site. **Mais les témoignages évoquent des encadrants souvent surchargés, impliqués dans de trop nombreux projets et enjeux** : Refondation, nouvelles machines, pression sur la productivité, contrôle accru des coûts, sécurité, dysfonctionnements techniques persistants, etc.

🗨 Conséquence 1 : enchainements de réunions, allongement des horaires, etc. Si les encadrants eux-mêmes tendent, comme souvent, à reconnaître mais aussi à relativiser leur charge de travail, leurs collaborateurs sont moins nuancés, **décrivant des fonctions managériales souvent en surcharge et exposées à une pression importante**. L'expression « *corvéable à merci* » est revenue fréquemment. **La volonté rapportée de l'employeur de baisser le nombre de techniciens au profit des cadres est parfois attribuée au souhait d'augmenter le temps de travail réel via les régimes au forfait.**

- « **La difficulté qu'on a comme encadrant ce n'est pas de diriger un service, c'est la tendance à multiplier les projets. Beaucoup de responsables sont en surcharge.** »
- « Le plan de compétitivité ce n'est pas seulement la pression sur les effectifs. Ça joue sur les moindres dépenses. Le discours ambiant c'est que c'est toujours trop cher, trop cher, trop cher. C'est usant à la longue pour l'encadrement. »
- « Passer cadre ça ne m'intéresse pas car ils sont au forfait et corvéables à merci, ce n'est pas vraiment mon objectif. Mon responsable à une époque me répétait tout le temps : je ne suis pas encore sorti et ce ne sera pas avant 19h. Ça ne me fait pas rêver. »

🗨 Conséquence 2 : **une ligne hiérarchique jugée pas assez présente sur le terrain, pas assez au contact direct et à l'écoute des difficultés des salariés, pas assez investie dans l'animation de la réflexion collective** (travail sur le changement par ex.)

- « Les responsables de service et la Direction ne passent pas assez de temps avec leur personnel pour connaître leurs craintes et leurs soucis. Les cadres n'ont pas le temps, ils ont sans arrêt des réunions. Ils sont trop peu disponibles pour leurs collaborateurs. »

Un management qui croule sous les projets, pas assez présent sur le terrain, confronté à des équipes hétérogènes

- L'évocation, par ailleurs, **d'un management confronté à des secteurs métiers plus difficiles que d'autres sur le plan relationnel et humain**, pour des raisons probablement conjoncturelles et historiques : part croissante des ressources temporaires, état d'esprit agressif de certaines personnes, enjeux de prévention liés à une culture de travail ancienne et difficile à faire évoluer (rituels festifs impliquant la consommation d'alcool).
 - 🗨 Conséquences RPS : problématiques comportementales et mises en danger de salariés liées à la consommation d'alcool, tensions relationnelles, etc.
- Indépendamment du secteur d'activité, plusieurs témoignages rapportent **des épisodes où l'encadrement du site a bien réagi sur le plan de la prévention face à des situations humaines complexes** : anticipation de la problématique, investissement personnel dans la recherche d'actions de prévention, sensibilisation des collaborateurs, etc.
 - 🗨 Des qualités personnelles ont probablement joué dans ces situations mais le parcours conséquent de formation managériale de la Banque, qui inclut une formation RPS obligatoire (qui serait à étoffer, cf. préconisations), n'est probablement pas étranger à cette réactivité.
 - « Tous les nouveaux managers ont un parcours de formation sur plusieurs mois : management, gestion du stress, risques psychosociaux (obligatoire), entretiens d'évaluation, etc. »

Un projet Refondation crucial mais source de questions et d'inquiétudes

■ Enfin, **la 3^{ème} grande problématique évoqué par le personnel de l'imprimerie concerne le projet Refondation**. En effet, si les actions indispensables du transfert et de la modernisation du site sont admis par tous, le projet est également source de questions et d'inquiétudes pour l'avenir.

🔗 La principale inquiétude tient à l'avenir de l'imprimerie et de son lien à la Banque de France. En effet, sur le futur site situé à environ 25 km au sud de Chamalières, **la nouvelle usine sera adjacente à son principal fournisseur : la papèterie de Vic-le-Comte. Autrefois partie intégrante de la Banque de France, celle-ci en est sortie en 2016 pour devenir une filiale détenue par plusieurs entités (la Banque de France étant majoritaire) : la société EUROPAFI.**

🔗 **« Que vont-ils faire de nous? »** : par suite, une inquiétude présente dans les esprits est que l'imprimerie de Chamalières connaisse la même évolution vers le privé une fois le transfert réalisé. Une conséquence de la filialisation pour la papèterie est aujourd'hui la coexistence de 3 statuts : d'une part les titulaires et les contractuels de la Banque ayant accepté un détachement chez EUROPAFI pour y poursuivre leur activité, d'autre part les salariés de plus en plus nombreux recrutés par la filiale qui bénéficient de conditions moins avantageuses que leurs collègues de la Banque.

🔗 **Les témoignages évoquent des réponses négatives de la Direction sur le sujet mais qui ne suffisent pas à faire disparaître les inquiétudes.** En effet, les témoignages pointent que des réponses négatives avaient déjà été apportées il y a quelques années aux questions des salariés de la papèterie sur une possible filialisation. Il en a d'ailleurs résulté des rancœurs importantes qui n'ont pas disparu aujourd'hui.

- **« Le projet refondation est bien mais il crée une incertitude. Les imprimeurs sont très inquiets qu'on devienne nous aussi une filiale. »**
- *« A Chamalières il n'y a plus de concours depuis longtemps alors que dans le réseau il y en a toujours. Pourquoi cette différence? Peut-être parce qu'on va être filialisé? C'est un écho, une grande crainte qui circule. La Direction affirme que non mais moi je pense que ça va se faire et qu'ils iront même jusqu'à mutualiser l'administration, les services support entre les deux sites. »*

Un projet Refondation crucial mais source de questions et d'inquiétudes

■ A plus court-terme, le projet « Refondation » soulève aussi de nombreuses questions relatives au travail et à la qualité de vie au travail.

📌 En rapport avec l'activité et l'organisation : **des groupes de travail sont déjà en action sur différents sujets** et d'autres sont en cours de constitution. Le travail sur le changement au sein de ces groupes est décrit comme impliquant pour l'heure des représentants de l'encadrement. Certains services se sentent impliqués et d'autres pas assez consultés sur des enjeux importants : efficacité, conditions de travail, etc. Des témoignages laissent entendre que, dans un second temps, le travail sur le changement impliquera également des salariés de terrain mais d'autres sont dubitatifs au vu **d'une approche jugée très descendante du changement sur le site**. En revanche, **les présentations du projet aux équipes ont commencé et semblent susciter une demande importante** parmi les salariés : plus de temps pour les questions/réponses, les échanges, etc.

- « Un retour a été que la réunion d'information sur la nouvelle usine a été trop courte. C'est remonté par les groupes QVT organisés par la Banque et la Médecine du Travail et une nouvelle session va être organisée. »
- « La Maintenance n'est pas assez associée au travail sur le changement. Les emplacements de machines en production ça ne concerne pas que la production. »

📌 « **Il va y avoir des vies qui vont changer aussi avec Refondation** » : **l'autre grande conséquence du projet concerne l'articulation entre lieu de travail et habitat des salariés**. Le travail sur le sujet n'a pas encore commencé et semble devoir commencer à partir du printemps 2024. Au vu des témoignages, le changement de lieu de travail aura des conséquences variables, un moindre temps de trajet pour les uns et un allongement significatif pour d'autres.

- **Les salariés les plus touchés sont ceux dont la résidence est déjà éloignée du site de Chamalières et le sera encore plus après le déménagement** : il peut en résulter le passage d'un trajet routier long à très long, problématique dans certaines fonctions : horaires H24 source de fatigue accumulée augmentant le risque routier. Une autre difficulté concernera les salariés habitant à proximité du site qui effectuent le trajet à pied, à vélo ou en transport en commun, et ne disposent pas toujours d'un véhicule.

- « **J'ai des collaborateurs qui ne veulent pas suivre Refondation car ils considèrent que c'est trop loin de leur domicile.** »



Fiduciaire - Vic le Comte

Un processus de transformation du site en filiale privée, sur fond d'ouverture au marché

- Employant un peu moins de 300 personnes, la **papèterie de Vic-le-Comte** (25 km au sud de Clermont-Ferrand), est le fournisseur de papier fiduciaire de l'imprimerie de Chamalières. Elle a longtemps fait partie intégrante de l'institution Banque de France, l'imprimerie étant alors son unique client. Mais, **depuis une décennie environ, le site connaît une ouverture croissante de sa production à une clientèle autre que la Banque de France** : imprimeries fiduciaires européennes et non européennes, secteur privé, etc.
 - « A Vic ils produisent une quantité colossale de papier : pour l'euro dans plusieurs pays, pour d'autres devises que l'euro, pour la carte grise, les passeports, etc. Je pense que c'est la 1^{ère} papèterie d'Europe. »
- Il a fallu transformer le site en filiale privée, pour pouvoir candidater aux appels d'offres, la Banque de France étant membre de l'Eurosystème. Cette filiale, **EUROPAFI**, est détenue par plusieurs banques centrales européennes, la Banque de France conservant la majorité des parts.
 - « Nous sommes une filiale. Pour s'ouvrir au marché européen et même mondial, la Banque a dû faire une filiale. Sur investissement de la BCE mais c'est une filiale privée. On vend du papier aux anglais, on n'aurait pas pu le faire avant. On a des partenariats avec des banques nationales qui n'ont pas de papèterie. »
- Une conséquence est la coexistence de deux catégories de salariés parmi le personnel du site : les salariés Banque de France détachés chez EUROPAFI et les salariés EUROPAFI recrutés par la filiale.
 - 📌 Du fait du partage des salariés Banque de France eux-mêmes entre titulaires et contractuels, **ce sont en réalité 3 statuts qui coexistent à Vic-le-Comte. Mais les employés EUROPAFI sont devenus largement majoritaires aujourd'hui.**
 - « Dans les ateliers de production il ne reste plus que quelques salariés de la Banque. »
- **Note** : du fait de cette diversité de statuts, la présente expertise a nécessairement un caractère limité sur Vic-le-Comte puisque son périmètre se limite aux employés de la Banque de France.

L'évocation d'une période troublée liée à la transformation en société privée, même si depuis l'ambiance s'est améliorée

■ En tant que personnels détachés de la Banque de France, les salariés reçus sont arrivés à Vic-le-Comte avant la cession du site à la filiale EUROPAFI en 2016. Plusieurs venaient du secteur privé et étaient **motivés par une ambiance de travail et des conditions de travail jugées bien meilleures à l'époque** : stabilité de l'emploi, nombre de jours travaillés, effectif autorisant une marge de manœuvre importante, rythme calé sur le client interne unique de Chamalières, participation/intéressement, etc.

➤ « Les conditions de travail il y a 10 ans étaient bien meilleures que dans le privé. Le travail industriel est difficile mais c'est très important, à certains moments de la vie, d'avoir le temps de s'occuper de ses enfants. »

■ **« Ca a été une période compliquée »** : précédée de nombreuses incertitudes et rumeurs, la **filialisation/privatisation de 2016 a représenté un profond changement d'époque**. Tous les témoignages évoquent une période très difficile, tant sur le plan opérationnel que social, en lien avec plusieurs facteurs :

📌 **« A la filialisation ils ont voulu augmenter fortement la productivité »** : une période marquée par une forte dynamique de modernisation de l'outil industriel, de réduction des coûts et de pression sur les horaires de travail et les effectifs, sur fond d'introduction des méthodes de type Lean Management. Nécessité résultante de se former à de nouveaux outils, de nouvelles pratiques, de nouveaux horaires, sur fond de travail en mode fréquemment dégradé.

📌 Le passage complexe d'une logique de client interne à une dimension commerciale internationale : **demandes, urgences, annulations, plaintes, confrontant la production et toute l'activité à un rythme plus intense et irrégulier.**

📌 Dans le même temps, **un collectif confronté à des différences croissantes entre salariés Banque de France et EUROPAFI, plus nombreux mais bénéficiant de conditions bien moins avantageuses (rémunération, acquis sociaux).**

📌 Impact RPS : stress, fatigue accumulée, fortes tensions, ressentis d'injustice et assez souvent d'un discours antérieur n'ayant pas dit toute la vérité sur l'envergure du changement. Nombreux mouvements sociaux, désorganisation, etc.

➤ « L'arrivée de nouvelles machines nous obligeaient à tout réapprendre. On avait perdu notre expérience. Les prises de congés étaient très compliquées et les nouveaux salariés étaient embauchés nettement plus bas que nous. Il y a eu beaucoup de conflits sociaux et de grèves. »

L'évocation d'une période troublée liée à la transformation en société privée, même si depuis l'ambiance s'est améliorée

- « *L'ambiance aujourd'hui est meilleure qu'avant le Covid* » : **la plupart des témoignages jugent le climat social meilleur aujourd'hui à Vic-le-Comte qu'au cours des dernières années, notamment par rapport à la période très troublée de 2017 à 2019.**

- Une amélioration du fonctionnement opérationnel et technique est également décrite. Les mouvements sociaux semblent également avoir contribué à certains progrès dans la reconnaissance du travail, avec des mesures de réajustement réduisant les différences entre détachés Banque de France et salariés EUROPAFI.

- **Un ressenti récurrent, au moins chez les salariés détachés, est qu'une certaine normalisation est à l'œuvre depuis quelques temps sur le site de Vic-le-Comte, en contraste avec les années troublées précédentes.**

- Des points forts sont également pointés : pérennité de l'activité résultant de l'ouverture à des marchés étrangers plus porteurs sur le plan fiduciaire, stabilité de l'emploi, nombre de jours travaillés, etc.

- Note : l'échantillon reçu n'incluant que des salariés détachés, une étude incluant l'ensemble du personnel EUROPAFI, très majoritaire, serait nécessaire pour la compléter. Les témoignages évoquaient d'ailleurs une expertise en cours diligentée par le CSE du site.

- **A tort ou à raison, plusieurs témoignages de Vic-le-Comte estiment que l'imprimerie de Chamalières se trouve au début du difficile processus traversé par la papeterie ces dernières années, avec des conséquences qui pourraient être similaires à terme** (ex : ouverture de la production au marché, filialisation, recherche de productivité déjà engagée, etc.). Au-delà de la réalité ou non de ce point de vue, on voit apparaître l'importance d'une communication plus étoffée et précise permettant au collectif de Chamalières de trouver des repères d'avenir faisant sens.

- « *Nous à Vic ça fait déjà 5-6 ans qu'on est une filiale. On a passé ce cap alors qu'à Chamalières le dialogue social est compliqué car ils vont venir bientôt. Ils pourraient vivre ce qu'on a vécu et qui a été très compliqué à certains moments.* »

Une charge de travail instable, des rythmes éprouvants

■ Les témoignages décrivent une **instabilité chronique de la charge de travail en Production, liées à d'importantes difficultés de planification.**

🔗 Nouvelles demandes imprévues qu'il convient d'honorer ou changements de de nature des commandes, mettant en difficulté la fabrication par manque de matières premières et consommables, etc. Ralentissements liés plus à des dysfonctionnements techniques qu'à des problèmes d'approvisionnement, mais qu'il convient de toute façon de rattraper par des périodes d'accélération de la Production. La situation est particulièrement délicate quand les pics de charge résultants interviennent en période d'effectif réduit (ex : congés).

🔗 Impact RPS : La principale conséquence évoquée est l'absorption de l'activité imprévue par les salariés présents, d'où des situations de surcharge, de la fatigue et de la nervosité accumulées, d'importants mécontentements, etc. **Typique d'un univers industriel confronté à un environnement commercial plus concurrentiel/instable fonctionnant désormais avec le moins de stock possible, cette évolution nécessite une vigilance importante des acteurs de la prévention** : l'absorption à ressources égales des aléas de charge peut devenir source de mouvements de désorganisation/nervosité/désarroi importants chez certains salariés (contraintes privées des personnes, climat d'adaptation/effort permanent)

➤ **« C'est des fois du flux très très tendu aujourd'hui. Cette irrégularité c'est ce qui pèse le plus ici. On prévoit dans le détail et le lendemain il faut tout changer. On se met des fois une pression énorme. C'est un facteur de désorganisation et de stress qui crée des tensions dans les équipes. »**

Une charge de travail instable, des rythmes éprouvants

- On constate, dans certains ateliers de Vic-le-Comte, de rythmes de travail jugés particulièrement éprouvants, issus du souci accru de productivité depuis l'ouverture de la production du site au marché.
 - 💡 Alternances rapides matin/soir/nuit (ex : par tranches de 2 jours), d'où **forte perturbation des rythmes biologiques, familiaux et sociaux, fatigue accumulée, stress, risque accru de désorganisation de la vie privée**. L'impact bien connu de ce mode de travail sur la santé physique et psychique exige un effort important de prévention/sensibilisation des salariés.
 - « Ils ont voulu augmenter la productivité. On est passé à un rythme plus important. Avant on tournait en 5*8 mais on avait trop de travail et ont dû changer. L'autre horaire est difficile. Pour le corps c'est une galère. »
 - 💡 Cet enjeu est, lui aussi, important vis à vis du risque conjoncturel pesant depuis 3 ans sur de nombreux sites industriels, le risque de perte d'attractivité/recrutement sur certains métiers, qui ne dépend pas seulement des rémunérations mais aussi des conditions de travail.
 - « A la papeterie ils ont du mal à garder leurs ouvriers car ils sont peu payés et ont des horaires compliqués. »
 - « Un salarié a postulé dans une entreprise importante de la région. Ca lui a permis de gagner plus et d'avancer dans sa carrière. **En plus, il n'aura pas à décharger les camions comme ici à la maintenance.** »
 - 💡 L'enjeu des horaires physiquement et psychologiquement éprouvants n'est d'ailleurs pas sans rapport avec la question des différences de statuts à Vic-le-Comte puisque **les salariés détachés de la Banque de France ont plus de temps de coupure** via les congés/RTT/autres jours, ce qui permet à certains d'alléger l'impact de ces horaires.

De nombreuses problématiques liées aux carrières et à la rémunération, dans un univers où des statuts différents cohabitent

- Au cours des années, **des actions de réajustement ont réduit certains écarts de rémunérations et d'acquis sociaux (ex : jours enfants malades) entre salariés détachés et salariés d'EUROPAFI mais des différences conséquentes subsistent** : rémunération, nombre de jours de congés/RTT/divers, calcul retraite, participation/intéressement.
 - ✓ *« Ils ont pris près de 20% d'augmentation suite à tous ces mouvements sociaux. Il y a eu des accords signés pour qu'ils rattrapent leur retard et des enquêtes dans d'autres entreprises pour comparer les salaires. »*
- Un travail d'harmonisation attendu depuis plusieurs années était en cours au moment de l'expertise (GEPP) suscitant parfois l'espoir d'une meilleure corrélation entre travail réel et rémunération.
 - *« Côté salaires on vient de signer un accord GEPP. C'est le pesage des postes. Il y a une grille de compétences pour les EUROPAFI. Il a fallu 8 ans pour la faire. Avant c'était un peu du bricolage dans le but d'étoffer rapidement l'effectif. »*
 - Par ex. **des problématiques de type goulot d'étranglement sont décrites dans les évolutions de certains métiers**, (cf. maintenance) où des salariés de niveau technicien (BTS) sont recrutés sur des statuts d'ouvriers, montent en compétence, atteignent un niveau comparable à celui des techniciens mais se retrouvent bloqués après 7 ou 8 ans si un poste de technicien ne se libère pas. Dans une entité désormais privée et dans un marché de l'emploi actuel en pleine mutation, **la tentation, autrefois impensable, de quitter l'environnement Banque de France pour avancer dans sa carrière est devenu une réalité**. Des départs ont eu lieu dans ce genre de contexte (même si d'autres facteurs ont pu jouer). Le risque potentiel est à prendre sérieux : perte d'attractivité, problématiques de recrutement, perte de compétence. Le travail sur la GEPP est perçu comme n'apportant guère de solution à cette problématique. Des départs à la concurrence ont également concerné des ateliers de Production.
 - *« Des fois il y a des EUROPAFI qui s'en vont. Avant ça n'arrivait jamais à la banque, sauf détachement. Personne n'allait travailler ailleurs. Mais ça c'est fini et ils ont du mal à retrouver. En Maintenance ils y arrivent mais bien moins en Production sur certaines machines. Donc ils prennent des fois tout le monde, les nouveaux se forment sur le tas mais certains ne sont pas bons, pas matures ou pas impliqués. »*



Fiduciaire- Vic le Comte

De nombreuses problématiques liées aux carrières et à la rémunération dans un univers où des statuts différents cohabitent

- Enfin, comme à l'imprimerie de Chamalières et dans le reste du groupe, **la problématique d'allongement des carrières est source de frustrations parmi les contractuels Banque de France** depuis la réforme des carrières.
 - ✓ *« Tous les 2 ans j'ai un avancement automatique de 10 points. A 60 ans je serai à 600 alors qu'avant on finissait systématiquement à 700. On a perdu 100 points, c'est une grosse perte sachant qu'on fait le même travail. »*

blast

Des situations spécifiques de prévention RPS appellent une analyse plus approfondie

■ Certaines problématiques rapportées sur le site de Vic-le-Comte soulèvent des questions de prévention sensibles qui nécessiteraient une analyse plus poussée.

- 💡 « Il aurait été possible de faire beaucoup plus et mieux à mon avis » : **une situation de mise à l'écart d'un salarié féminin sur fond d'enjeux humains sensibles est par ex. décrite dans un service, avec une implication jugée insuffisante de l'encadrement et des RH pour protéger la personne.** Il en a résulté un départ dans un contexte décrit comme particulièrement délétère dont les conséquences auraient pu être plus graves.
 - Une réflexion des acteurs de la prévention s'impose sur cette affaire, d'autant qu'une autre situation de salarié en difficulté (pour des raisons différentes mais avec, ici aussi, le ressenti d'un soutien trop limité) a été évoquée par les témoignages.
- 💡 Enfin, dans un tout autre registre, au cours de l'été 2023, un salarié du site de Vic-le-Comte a été impliqué dans un terrible drame de la vie privée. Il semble que les équipes concernées aient fait l'objet d'un accompagnement mais les témoignages recueillis n'ont pas pu être plus précis sur le sujet

Un nouveau site ultra-moderne sur un territoire socialement défavorisé

- Implanté au cœur du département de la Seine-Saint-Denis (93) et inauguré début 2019, le Centre Fiduciaire de Paris La Courneuve (CFPLC) marque une étape importante du développement de la Banque de France, fondée sur une **double volonté de l'institution et des pouvoirs publics** :
 - 🔗 La **volonté opérationnelle de concentrer dans une infrastructure de production moderne une part importante de ses activités logistiques et de tri de billets**. L'objectif annoncé en 2016 était une capacité de traitement dépassant le milliard de billets/an. Au vu des témoignages, ce chiffre semble avoir été quasiment atteint en 2023, année au cours de laquelle les ateliers de tri ont connu une forte activité.
 - 🔗 La **volonté politique de désenclaver le cœur de l'activité fiduciaire** de son environnement parisien/IDF traditionnel pour bénéficier d'un espace plus important et établir des liens de partenariat favorables à l'activité économique d'un territoire défavorisé (mais parfois très dynamique localement, ex : Saint-Denis à quelques km).
- Le chantier du site a été inauguré en juin 2016. Les déménagements des salariés de la Direction des Activités Fiduciaires (DAF) basés en IDF, notamment ceux du siège de la Banque à Paris, ont commencé fin 2018. Employant aujourd'hui près de 300 personnes, le site comprend deux zones distinctes :
 - Le « centre-fort » qui abrite des activités logistiques très fortement automatisées, à la fois internes (convois) et externes (transporteurs de fonds privés), ainsi que des zones de stockage et des ateliers de tri des billets au sein d'un bâtiment ultra-sécurisé : interactions minimales avec l'extérieur, caméras, sas, etc.
 - « A la Courneuve il y a l'activité logistique, c'est comme un grand centre A. [société américaine] avec des robots, des chaînes, des mises en palettes et en cartons. On doit aller du coffre au tri et du tri au coffre. Le tri vérifie l'authenticité des billets, sépare ceux qui vont être recyclés des trop usés, etc. »
 - D'autre part une entité plus classique dite « tertiaire » qui abrite différentes activités administratives et financières au sein de deux bâtiments anciens entièrement rénovés, des activités transverses (restauration), etc.
 - Plusieurs services support soutiennent les activités fiduciaires (contrôle, maintenance, tests, supervision process, projets, qualité du recyclage, etc.) : certains ont un périmètre local (CFPLC) et national (caisses du réseau).

Un site qui a mauvaise réputation parmi les agents de la Banque qui n'y travaillent pas, des ressentis variables parmi ceux qui y travaillent

- Dans l'analyse des conditions de travail au sein du CFPLC, il convient d'abord **d'éviter les a-priori sur cet établissement récent à la réputation souvent peu favorable parmi le personnel de la Banque de France**. On constate que, sans infirmer cette problématique, les retours des salariés travaillant au sein du centre sont plus nuancés.
 - 🗨 **Plusieurs évoquent leur environnement professionnel de façon plutôt positive**, par ex. le caractère moderne des bâtiments, l'aménagement refait à neuf des espaces. D'autres évoquent une ambiance de travail plutôt positive voire très bonne dans leur service : relationnel entre collègues, qualité de l'encadrement.
 - « Je travaille dans un bon cadre, un bâtiment neuf inauguré en 2019. Je n'ai pas à me plaindre. »
 - « L'ambiance de travail dans mon équipe est bien. Il y a une bonne cohésion, on se sent soutenu. »
- **Cependant, à côté de ces ressentis positifs, de nombreux témoignages de salariés du CFPLC évoquent l'existence sur ce même site de problématiques importantes** ayant des conséquences organisationnelles et humaines négatives, avec parfois une exposition accrue des salariés aux risques psychosociaux.
 - 🗨 On observe ainsi que les témoignages qui évoquent une ambiance positive dans leur équipe sont souvent plus mitigés quant à l'ambiance générale du site et aux relations entre les services. Les difficultés citées sont variées : historiques, environnementales, relationnelles, organisationnelles, touchant à la reconnaissance du travail, à l'avenir et au sens de la mission, etc. **Une conséquence rapportée est l'évocation de tensions récurrentes voire de conflits, pouvant avoir de fortes répercussions dans certaines équipes et sur l'approche de la prévention au sein du centre.**
 - « On a tout essayé pour apaiser la situation mais sans résultat à ce jour. C'est une source d'inquiétude. »
 - « Ce que je souhaite c'est quitter le centre au plus vite et peut-être même la partir de la Banque. »
- Dans une perspective de prévention, il est très important sur ce site sensible d'analyser les déterminants et les contours de ces difficultés afin d'identifier des axes possibles de progrès.

Le transfert douloureux des équipes fiduciaires IDF vers le nouveau centre

- « **Cette décision de la transition a été une marque de mépris pour nous** » : pour de nombreux de salariés, il en a résulté le **ressenti de mise à l'écart d'une catégorie de personnel devenue indésirable au sein d'une institution prestigieuse et que l'on relègue au loin dans un secteur moins onéreux**. Après des années de services rendus à la Banque, il en a résulté chez beaucoup le ressenti d'un grand manque de reconnaissance et d'un lâchage par les élites de l'institution.
- 🗨 Impact RPS : avec le temps beaucoup se sont acclimatés au nouveau site mais les ressentis abandonniques et d'injustice demeurent présents 5 ans plus tard : **sentiment de n'avoir pas eu le choix, d'être « un pion » dans une logique écrasante**, d'où un impact parfois négatif sur la motivation et le sens du travail. Pour quelques uns, la perte de sens a été quasi-traumatique : évocation d'états de mal-être voire d'effondrement après le déménagement.
 - « Le départ au CFPLC je l'ai très mal vécu. Ça a été comme une punition. On ressentait que la Banque ne voulait plus que des cols blancs au siège et cacher ses ouvriers à la Courneuve. »
 - « Plusieurs de ceux qui sont arrivés à la Courneuve sont tombés en burn out car ils vivaient très mal la transition. Pour eux c'était un vrai crève-cœur. »

Une mise en marche du nouveau site laborieuse, la difficile phase d'adaptation à un nouvel environnement complexe

- « *Ca été une période difficile, très intense* » : en plus de ce nouvel environnement géographique souvent mal vécu, **les témoignages décrivent une prise en main très difficile du nouveau site**, marquée par un environnement technique entièrement nouveau auquel il a fallu se former, des dysfonctionnements répétés entraînant des retards à rattraper en travaillant plus intensément, etc.
 - 📌 **Impact humain** : **beaucoup d'efforts de la part de chacun dans cette période de plusieurs années, horaires à rallonge, accumulation de stress et de fatigue dans un contexte vécu, de plus, comme abandonnique où l'on ne peut plus compter que sur soi**. Une stabilisation est décrite depuis peu mais variable suivant les services : pour certains les années 2022-2023 sont jugées toujours éprouvantes.
 - « *Quand PLC a ouvert il y a 4 ans, ça a été une période très intense. Il a fallu tout réapprendre. On avait des pannes énormes. On n'a pas compté nos heures, c'était très physique et je ne suis plus tout jeune.* »
 - « **La période très dure a été la mise en place.** Certains de nos collègues ont passé des heures et des heures au travail, ils arrivaient parfois à 22h chez eux. Beaucoup de choses reposaient alors sur la volonté des gens. »
 - « **A la période de l'installation, et même après en de 2020 à 2023, certains n'arrivaient plus à trouver un équilibre vie professionnelle/vie privée. Je me disais souvent : la banque ne nous protège plus.** »
 - « *On a tous souffert. Tous. On était très fatigué et en plus esseulés, délaissés. On a dû s'adapter.* »
- « *Ici c'est nous qui sommes les robots* » : en plus de ses enjeux techniques nouveaux à maîtriser, **des espaces du nouveau site exposent une partie des salariés à des ressentis oppressants qui ne sont pas sans conséquence psychique** : notamment la vaste zone logistique automatisée quasiment déserte, mais aussi les enchainements impressionnants de SAS, les caméras omniprésentes, etc.
 - 📌 Les professionnels tendent à s'y habituer avec le temps mais pas toujours complètement. Et pour les nouveaux arrivants tout est à faire. **L'exposition à ces espaces peut, encore aujourd'hui, être mal vécue et source de tensions**. De même, le caractère fermé des locaux, l'absence de lumière naturelle, même si elle est comprise des salariés, engendre un climat de type huis-clos dont le caractère anxiogène/vecteur de tensions est bien connu.

Un site dont l'attractivité est très faible, ce qui contribue à accentuer de fortes problématiques d'effectifs

■ « **Personne ne veut aller à la Courneuve** » : au-delà des difficultés structurelles propres à certains métiers, la grande problématique du CFPLC tient à son image négative au sein de la Banque de France, source d'un fort manque d'attractivité pour le personnel.

💡 Cette problématique tient pour beaucoup au secteur défavorisé de La Courneuve (93) mais pas uniquement à ce facteur. Fin 2018, les salariés des activités fiduciaires basées en Ile-de-France, notamment au siège de la Banque (Paris, 1er), ont commencé à déménager vers le centre. Dès cette époque, beaucoup ont mal vécu ce transfert. Les salariés du siège décrivent un départ à contrecœur vers un lieu éloigné, accessible par le RER B surchargé puis 10 mn de marche dans un environnement jugé peu sûr, notamment l'hiver quand il fait nuit (une ou deux agressions signalées). Ils décrivent surtout un nouveau lieu dépourvu de toute convivialité, un lieu « où il n'y a rien ».

➤ « L'environnement il n'y a pas photo. Autour du centre il n'y a rien. On peut juste aller au RER à 10 mn à pied et sinon rien de sympa, pas de café, pas de restaurant. On fait tout dans le centre et le soir direction RER. »

■ L'existence de **biais de recrutement lié à la faible attractivité du site** : des recrutements par défaut, des recrues qui n'ont pas réellement choisi le site

💡 Les personnes affectées à PLC après leur concours semblent parfois déroutés par l'ambiance de travail sur le site. Des salariés optent pour le site peu demandé du CFPLC pour échapper au plus vite à des situations professionnelles difficiles et arrivent dans un état de fragilité dont la nouvelle équipe ne tient pas forcément bien compte, d'où risque d'incompréhensions et d'escalades. Néanmoins, il convient aussi de souligner que dans certaines équipes CFPLC, l'accueil du salarié en difficulté dans son précédent poste est excellent.

Un site dont l'attractivité est très faible, ce qui contribue à accentuer de fortes problématiques d'effectifs

- Au-delà du manque d'attractivité du site et du domaine, et parfois en lien avec lui, **l'autre grande problématique du CFPLC concerne des situations de forte tension sur les effectifs dans différents services.**
- Les témoignages décrivent ainsi des ateliers de tri soumis à d'importantes variations de charge liées aux fermetures des caisses du réseau. **Ces variations sont absorbées par un effectif fixe minimal et un recours massif au travail provisoire (CDD).**
 - 🗨 L'année 2023 a ainsi été marquée par une forte activité de production (d'ailleurs jugée peu valorisée en interne) qui a impliqué la présence à certains moments d'un effectif de plus de 20 CDD dans ce secteur d'activité. 6 d'entre eux ont été recrutés début 2024. L'opérations « pièces jaunes » est décrites comme favorisant le recrutement de CDD qui sont ensuite prolongés en cas de besoin pour absorber les écarts de charge.
 - ✓ « Ils embauchent au compte-gouttes des CDI et compensent par des CDD. C'est des manœuvres permanentes pour maintenir un effectif faible, c'est du cache-misère. »
- Mais **la forte tension sur les effectifs concerne également les services support de l'activité fiduciaire en raison des lourdes difficultés de recrutement/attractivité propres au CFPLC.**
 - 🗨 Témoignages évoquant des **délais parfois très longs de recrutements** sur certains postes, un **fort turn over de l'encadrement** favorisé par les règles de mobilité, des baisses des renforts détachés dans certaines équipes, des salariés inscrits dans les effectifs mais absents en pratique du service, etc.
 - ✓ « Dans la partie industrielle du CFPLC, des salariés n'en peuvent plus car il y a des postes vacants dans leur équipe mais personne ne veut aller à la Courneuve. Donc la charge de travail se rabat sur ceux qui sont là. »
 - ✓ « On est en sous-effectif nous aussi, c'est du flux tendu, surtout pendant les congés. Il va peut-être y avoir une possibilité d'embauche bientôt mais j'ai un gros doute qu'ils le fassent. Ce n'est pas dans l'air du temps. »

Un site dont l'attractivité est très faible, ce qui contribue à accentuer de fortes problématiques d'effectifs

■ Conséquences organisationnelles :

📌 **Surcharge et travail en mode dégradé pour les salariés présents** : des services ont connu des périodes de sous-effectif éprouvantes marquée par un **travail répété dans l'urgence**, des **process dégradés** et des priorisations de tâches indispensables mais jugées parfois difficiles car peu soutenue par la hiérarchie. A contrario, la difficulté de restructurer l'activité, de retrouver des process normaux si l'effectif augmente à nouveau.

➤ « Il y a 2 ans, on a été en fort sous-effectif. Il nous manquait plus de 20% des ressources à cause de départs non remplacés ou remplacés avec de très gros retards. **Ca a été des années très très dures. On parlait tout le temps de mode dégradé, de mode survie.** Il fallait assurer comme on pouvait l'essentiel de l'activité. »

📌 Dans certaines entités, la forte mise en tension d'une compétence spécifique, suite à un départ ou une absence, a parfois fait peser un **risque réel sur la capacité à gérer cette tâche, donc sur la mission même du service.**

➤ « Le premier risque c'est le risque RH. Car à force d'optimiser les effectif, on se retrouve au talon. Un expert dans tel domaine, s'il est absent, on a un très gros problème. On a parfois été extrêmement vulnérable. »

📌 Une situation proche de la précédente mais un peu différente concerne la tension pesant, non pas sur une compétence technique mais sur une fonction-clé associée à un statut spécifique, d'où un ressenti de « qualité empêchée » peu admissible dans certaines activités (ex: sécurité). Dans un service du CFPLC, cette situation a contribué à un mouvement social qui semble s'être arrêté par crainte d'une externalisation de l'activité, **épisode révélateur, lui aussi, de l'incertitude et de l'inquiétude pesant sur le secteur fiduciaire.**

📌 Enfin le recours au travail provisoire face aux aléas de charge contribue – parmi d'autres causes - à un enjeu essentiel pour l'ambiance de travail au CFPLC : la fragilisation des collectifs, problématique traitée dans la partie suivante.

■ Impact RPS : fatigue/stress liés à l'accumulation de charge sur les salariés présents, lassitude des encadrants confrontés aux difficultés des process de recrutement, nervosité résultante, démotivation, souhaits de départs qui augmentent à leur tour la problématique d'attractivité, risque accru d'épuisement professionnel.

Un site dont l'attractivité est très faible, ce qui contribue à accentuer de fortes problématiques d'effectifs

■ Au regard de cette problématique d'effectif, **certains témoignages décrivent des difficultés tenant, à leur sens, à la culture de travail de l'institution.** On observe qu'elles sont effectivement signalées dans d'autres métiers de la Banque :

🔑 Une **difficulté à prioriser les tâches en concertation avec la ligne hiérarchique.**

➤ « L'articulation effectifs/priorités n'est pas trop dans la culture de l'entreprise. Ici on veut parfois tout faire sans prioriser. C'est diffus, on se dit : tant que ça passe à peu près, tant qu'ils y arrivent en mode dégradé... »

🔑 Une **difficulté à se faire entendre des interlocuteurs RH sur le rapport entre effectif et contraintes opérationnelles : évocation d'un dialogue de sourd à certains moments entre deux logiques divergentes**, par ex. demande d'une compétence nécessaire à l'activité vs : proposition d'une ressource sans rapport issue de la Promotion Interne (PI), etc. Un point positif est cependant qu'un progrès est décrit sur ce plan depuis quelques temps, le nouveau cabinet DGMP étant jugé plus actif et à l'écoute des besoins opérationnels. La situation n'en demeure pas moins fragile sur certaines fonctions.

➤ « Dans la période dure, quand on s'adressait aux RH, la lourdeur administrative était importante. Il y avait parfois des interactions sans fin entre eux et la DGRH et des réponses sans rapport avec nos demandes. »



Des métiers éprouvants

- **Il s'agit d'un environnement de type Production, régi en permanence par des indicateurs de productivité et des objectifs, soit une source de pression supplémentaire.**
 - ✓ Impact RPS : stress, nervosité, tensions par ex. si ressentis d'injustice liés aux objectifs de productivité, etc.
- **Au service « Convois » dont les salariés, malgré leur professionnalisme reconnu, sont constamment exposés aux risques d'agression et à un enjeu de vie et de mort pendant les missions, soit un environnement très anxiogène** ayant des conséquences importantes sur l'ambiance de travail.
 - ✓ Impact RPS : exigences fortes envers la qualité de son métier, tensions si cette qualité risque de se dégrader, reconnaissance jugée insuffisante du travail au regard de l'exposition du métier, relations humaines « franches » entraînant des frictions au sein du collectif et dans le rapport au management.
- **Le caractère risqué de l'activité ne concerne pas seulement le service « Convois » mais l'ensemble des métiers amenés à intervenir sur le centre-fort.** L'attaque d'un bâtiment aussi protégé paraît certes inconcevable mais ne l'est pas et le risque associé pèse forcément sur les esprits, même si c'est de façon diffuse. Cet enjeu humain soulève donc la question de la façon dont cette dimension est travaillée avec les collectifs concernés.
 - Les témoignages évoquent plus spontanément ce type de risque à propos d'un temps précis de la journée de travail, le trajet entre le RER et le centre, où la crainte d'être repéré par des personnes mal intentionnées a parfois été présente, surtout au cours des mois ayant suivi l'installation à La Courneuve.

L'évolution déprimante de la filière fiduciaire en fonds d'écran

■ **« Le fiduciaire c'était une institution mais le contexte actuel est lourd, il faut qu'ils fassent attention »** : si les caractéristiques du site jouent un rôle important dans le manque d'attractivité du CFPLC, un autre facteur joue un rôle important : l'évolution jugée de plus en plus problématique du domaine fiduciaire.

👉 Autrefois florissant et composé de caisses implantées sur tout le territoire français, la filière fiduciaire connaît depuis plus de 20 ans un **climat de restructuration permanente aux lourdes conséquences humaines** : 1) Logique de concentration aboutissant aujourd'hui à une implantation régionale et à de grandes unités de production, 2) Logique d'externalisation de certaines prestations, notamment vers le transport de fonds privé (espaces SAB), les banques voire des centres commerciaux (recyclage). Au-delà de ces mesures concrètes, les témoignages évoquent **des discours peu motivants de l'institution et des médias sur le déclin voire la disparition des billets et pièces** (alors que des différences importantes existent entre les pays/les périodes qui pourraient inciter à nuancer de telles analyses).

■ Le CFPLC incarnant précisément cette transformation massive du fiduciaire, sa pérennité n'est pas une source d'inquiétude. Mais **le contexte de restructuration a des conséquences organisationnelles et humaines importantes sur plusieurs de ses activités et sur le moral de leurs salariés.**

👉 Dans les ateliers de tri du centre, les transferts d'activité liées aux fermetures entraînent des variations de charge importantes et pas toujours prévisibles. Dans certains services support, l'activité baisse du fait du moindre nombre de caisses à gérer, d'où des préoccupations pour l'avenir de la mission : caractère moins prioritaire, glissements de tâches pour compenser, etc. Dans d'autres services support, à l'inverse, une surcharge se prépare du fait de la démobilisation des relais locaux dans les caisses destinées à fermer. Au-delà de ces impacts opérationnels, les salariés de ces services vivent mal le mal-être de bon nombre de leurs collègues du réseau dont l'activité est menacée.

- « Notre 1^{ère} problématique pour 2024 c'est les fermetures des caisses car les contrôleurs qui travaillent pour nous vont se démobiliser. Ils vont devoir quitter leur région, leur service, ce n'est pas rien. »
- « Avant il y avait bien plus de succursales et bien plus de travail pour nous. On avait la priorité. Les choses ont beaucoup changé depuis qu'on est venu à la Courneuve. »
- « Le grand regret de tout ça c'est que ce métier du fiduciaire avait une diversité qu'il n'aura plus. »

L'évolution déprimante de la filière fiduciaire en fonds d'écran

- Impact RPS : variable suivant les personnes mais globalement important : **ressenti chez certains d'un secteur sans avenir, perte de sens, envies de départ, risque de perte de compétence/désorganisation.**
 - « **Mes collègues avant pouvaient faire leur carrière au Fiduciaire. Aujourd'hui c'est fini. On n'a plus envie de rester. On veut tous partir. Certains se battent entre eux pour partir.** »
 - « **Le climat ici c'est quelquefois : courage fuyons.** »
 - « *Les bâtiments sont bien ici mais on a beaucoup de transport pour venir ici. C'est loin de tout et le métier n'est pas motivant, il est en baisse, méconnu. Ca peut mettre un vrai coup moral quand on est muté ici.* »

Des collectifs de travail fragilisés, la perte de l'état d'esprit collectif et protecteur des origines

■ Les témoignages décrivent la **fragilisation d'un facteur de prévention essentiel des risques psychosociaux, les collectifs de travail, en lien avec plusieurs causes.**

🗨️ **« On est devenu des pions ici » : ressenti de perte de l'état d'esprit collectif et protecteur ayant longtemps caractérisé l'institution Banque de France au profit d'une anonymisation du travail et d'une logique de grande groupe privé.**

➤ *« A une époque on rentrait à la Banque de France, on savait qu'on finirait à la Banque de France. Aujourd'hui on ne sait plus. La Banque protégeait beaucoup ses agents, on avait l'impression d'être de la maison. Aujourd'hui on ne nous présente plus les nouveaux arrivants, on ne sait pas ce qu'ils font, il y a de plus en plus de contractuels. C'est devenu anonyme. »*

🗨️ **« Rejoindre les bureaux, on rêve tous de ça ici » : perte de motivation liée à l'évolution du domaine fiduciaire mais aussi à un secteur dans lequel il est plus difficile d'évoluer. Les souhaits de quitter un jour les métiers éprouvants du tri pour aller vers des fonctions de bureau et la catégorie assistant ont toujours existé au fiduciaire mais sont rendus difficiles par des **ouvertures très limitées de postes certaines années.****

🗨️ **Montée en puissance des effectifs provisoires : le recours important aux CDD face aux pics de charge (ateliers de tri) renforce les équipes mais représente aussi un facteur d'instabilité.** En effet, ces ressources doivent être formées, d'où une charge pour l'équipe fixe et les recrutements sont inégaux. Quand la proportion de salariés provisoires devient élevée au regard de l'effectif fixe Banque de France, le collectif risque de se séparer en deux parties n'ayant ni les mêmes aspirations, ni les mêmes valeurs de travail, d'où des rapports parfois compliqués.

■ Face aux risques précédents de fragilisation des collectifs de travail, un enjeu de prévention essentiel concerne la qualité de l'encadrement. Mais les témoignages évoquent un encadrement lui aussi fragilisé

🔗 Dans certaines équipes du CFPLC, une juste approche managériale préserve l'ambiance de travail positive malgré l'existence de problématiques de fond.

■ Les difficultés de recrutement et les pénuries d'effectifs sont un facteur de fragilisation de l'encadrement

■ Il faut aussi évoquer la forte incitation à la mobilité des encadrants après quelques années sur un poste.

🔗 La Banque de France cherche, en effet, à développer depuis quelques années une culture de la mobilité parmi ses cadres. Il en résulte pour eux (chefs de service, adjoints, etc.) une incitation importante à changer de poste après 3 à 7 ans de mandat, selon la règle des « 3 - 5- 7 ».

🔗 La Direction décrit cette pratique comme une « incitation » pouvant être refusée si l'on se sent bien dans son poste mais la perception des cadres est bien différente, **la règle « 3-5-7 » étant souvent vécue comme une forte pression** : entretien de mobilité proposé après quelques années, poste parfois publié malgré le souhait de continuer, etc. **Cette pression pose question car elle favorise l'instabilité managériale et tend à limiter l'investissement de cette fonction.**

🔗 **En effet, les postes intéressants ne se trouvent pas si aisément, obligeant l'encadrant à y penser tôt, à se projeter dans l'ailleurs et l'après après quelques années seulement de mandat alors que toute son énergie devrait tendre, au contraire, vers l'animation, la motivation et le développement de liens de confiance avec l'équipe actuelle.**

➤ « On dit aux cadres : tu vas à la Courneuve, ça leur en met un coup mais ils viennent, font du bon travail et après 4 ans on leur rappelle qu'ils doivent dégager. **Il n'y avait pas cette énorme pression avant la réforme.** »

➤ « Les chefs s'en moquent. Ils viennent faire un tour à La Courneuve, restent 4 ans et après ils partent. »

🔗 **Le turn-over managérial résultant pose particulièrement question dans les organisations ayant besoin de stabilité**, ce qui est le cas du CFPLC dont le déploiement a confronté les équipes à des problématiques multiples qui ont durement éprouvé les personnes. **Une stabilité accrue de l'encadrement représenterait un facteur de stabilisation et de prévention RPS.**



Fiduciaire PLC

Une fonction managériale fragilisée par les questions de carrière et de rémunération

- Enfin l'encadrement est confronté, comme d'autres catégories, à **une importante problématique de reconnaissance professionnelle, dont l'impact sur la motivation est décrit comme souvent important.**
 - 🗨 « **Le vrai sujet pour les encadrants aujourd'hui c'est de rester motivé par son évolution de carrière** » : si certains conviennent que l'avancement ne prenait pas assez en compte la dimension du mérite par le passé, les processus actuels de reconnaissance sont assez souvent sources de déception : allongement des carrières depuis la réforme, **sentiment d'un plafond de verre désormais inatteignable pour la plupart des cadres expérimentés alors que des jeunes collègues progressent bien plus aisément qu'auparavant, influence croissante des relations et du réseau entraînant des ressentis d'injustice/favoritisme.**
 - « **Depuis la réforme il y a des gros goulots d'étranglement et une augmentation du copinage je trouve. Les cadres sont très démotivés par leur avancement. Alors que d'autres au contraire évoluent très vite.** »

Une fonction managériale fragilisée par la cohabitation des statuts en son sein et le choc des cultures qui en découle

■ Un autre facteur de fragilisation de l'encadrement vient de la montée en puissance de responsables et managers issus du secteur privé, favorisant dans certains cas un choc frontal des cultures de travail.

De nombreux témoignages décrivent un phénomène nouveau dans l'approche de la fonction managériale, inconcevable dans l'institution quelques années plus tôt. Il concerne **la montée en puissance de responsables - cadres mais aussi agents de maîtrise - issus du secteur privé, notamment de l'industrie** pour ce qui concerne le CFPLC. Cette évolution répond à la volonté légitime d'accueillir l'expertise technique indispensable à un centre de conception nouvelle (robotisation, Lean management, etc.) mais aussi à **la volonté de l'employeur d'insuffler un état d'esprit nouveau inspiré de la flexibilité du modèle privé.**

Mais les témoignages montrent qu'un tel changement n'a rien d'anodin sur le plan humain : si l'adaptation du manager venant du privé se fait parfois en bonne intelligence, des tensions récurrentes sont également décrites au cours des dernières années. Il pourrait être tentant de les attribuer à un phénomène de « résistance au changement » du collectif de la Banque mais la réalité est plus complexe. Des attitudes dysfonctionnelles, des remarques agressives et déplacées sont rapportées de part et d'autre.

En effet, **les nouveaux arrivants, porteurs d'une conception du travail et de valeurs de travail différentes**, ne sont pas seulement de nouveaux collègues diffusant peu à peu de nouvelles pratiques : ils sont mis en position d'encadrement, donc d'autorité par rapport aux salariés de la Banque et chargés d'évaluer en permanence leur compétence. **Le changement dont il s'agit est donc descendant. Si le manager s'y engouffre sans prudence, les incompréhensions apparaissent, dégradant l'ambiance de travail, entraînant des escalades. Il en a été ainsi dans certaines équipes du site**, ce qui illustre la nécessité d'un travail plus soutenu d'accompagnement du changement passant par une réflexion collective sur ses enjeux et une vigilance à l'égard des risques psychosociaux associés.

- *« Depuis qu'on est à la Courneuve on a plus de cadres et de maîtrises qui viennent du privé. **Ce que veut la Direction aujourd'hui c'est aller vers le modèle du privé alors qu'on a une mission de service public.** »*
- *« Il y a eu plusieurs conflits. Les arrivées de managers du privé soulèvent d'importantes difficultés culturelles car ils arrivent et ont l'impression qu'on leur laisse carte blanche pour imposer leur vision du travail. »*

Une implication RH pendant longtemps insuffisante auprès du CFPLC

- Les témoignages évoquent **une fonction RH jugée pendant longtemps peu à l'écoute et peu réactive face aux problématiques du terrain**, en premier lieu les enjeux d'effectifs perturbant la mission et l'ambiance de travail dans certains services du CFPLC.

- 👉 L'entité RH principalement mise en cause par ces critiques n'est pas celle de la Direction DGMP actuelle. En effet, la création de la DGMP date de seulement un an. La Direction des Activités Fiduciaires (DAF) à laquelle est rattachée le CFPLC dépendait auparavant du réseau (DGSER) dont le pôle RH gérait de nombreux sites et plusieurs Directions métiers, soit un contexte jugé peu favorable à une présence RH soutenue auprès des acteurs de terrain CFPLC.

- 👉 **Il en a résulté un éloignement de la fonction RH ayant contribué, au même titre que les facteurs de fragilisation des collectifs de travail et de l'encadrement vus précédemment, à renforcer l'isolement géographique et fonctionnel du centre.** Le ressenti d'isolement est jugé tout aussi important dans l'autre centre de Production de la DAF, le CEFINOF, dont l'emplacement géographique nécessite un trajet assez long (30 mn) à partir de Lille.

- **Depuis la création de la DGMP (2023), les témoignages évoquent une importante activité de son cabinet liée à la mise en place de process communs** dans des Directions jusqu'alors séparées (DAF, Fabrication, DESP). **L'un des objectifs est une implication RH plus importante** dans les centres de Production de la DAF.

- 👉 **Les témoignages de terrain tendent à confirmer ce changement d'état d'esprit** : écoute RH plus importante des besoins opérationnels, réactivité accrue, instauration de permanences RH (une par mois au CFPLC, tous les deux mois au CEFINOF). Une politique plus active est également décrite auprès des salariés en difficulté.

- **Ce nouvel état d'esprit représente un progrès mais encore insuffisant, au sens des consultants, au vu des lourdes difficultés organisationnelles et humaines de ces sites.** Malgré les permanences, la présence RH demeure faible (absence de relais fixes) alors qu'il s'agit d'un enjeu essentiel de consolidation des collectifs de travail, de remobilisation l'encadrement et d'écoute des salariés de terrain.

Le drame humain du mois de juin 2023

- **Le centre de Paris La Courneuve a été marqué par un drame humain récent**, le suicide d'un salarié à son domicile au mois de juin 2023.

📌 Il en a résulté une émotion d'autant plus considérable au sein du personnel que le salarié a laissé une lettre mettant en cause son employeur et ses conditions de travail. A la suite de ce drame, le CSE de la Direction des Activités Fiduciaires (composante de la DGMP) a décidé de recourir à une enquête interne paritaire visant à éclairer le drame et à identifier d'éventuels facteurs de prévention. Les résultats sont attendus au cours du mois de mars 2024.

- **Portant sur les conditions de travail en général et les facteurs de risques psychosociaux au plan national, la présente expertise n'avait pas pour objet d'enquêter de façon détaillée sur ce drame ni de se prononcer sur sa possible articulation au travail du salarié.**

- Néanmoins, des témoignages recueillis dans le cadre de l'expertise ont spontanément livré des éléments d'information en rapport avec cet évènement. Dans le souci de préserver la confidentialité et de laisser toute sa place, à ce stade, à l'enquête interne du CSE, le présent rapport ne livrera pas un retour détaillé sur ces informations et se limitera à une analyse générale qui pourra être approfondie par des échanges lors la restitution de l'expertise au CSE.

- Les informations recueillies sur ce sujet évoquent notamment les éléments suivants :

📌 Le salarié avait le statut d'agent de maîtrise et exerçait une responsabilité managériale au sein d'une équipe de petite taille mais ayant rôle central et difficile au sein du CFPLC. Travaillant au siège social de la Banque de France avant le déménagement à La Courneuve, il était un professionnel expérimenté, combatif, très investi dans son métier et apprécié de ses collègues. Il exerçait également de longue date des mandats d'élus au sein des IRP de son périmètre.

Le drame humain du mois de juin 2023

■ Les témoignages suggèrent également que certains des enjeux de prévention vus précédemment à propos du CFPLC pourraient avoir joué un rôle dans le mal-être du salarié, hypothèse qui serait à confirmer dans le cadre d'une étude plus approfondie. Les enjeux de prévention évoqués sont les suivants :

- 📌 Les **problématiques d'effectif** liées aux difficultés de recrutement propres au site, notamment au niveau de l'encadrement, avec pour conséquence des reports de charge et un risque élevé de surcharge/épuisement pour les professionnels présents. **Dans le service concerné, le poste de cadre était vacant depuis plusieurs mois, positionnant de facto le salarié (maitrise) comme cadre faisant fonction. Le poste de cadre n'a été pourvu qu'en septembre 2023.**
- 📌 Les problématiques de reconnaissance professionnelle, **en particulier celles relatives aux faisant fonction sur des postes d'encadrement.** Au cours des mois précédant le drame, le salarié est décrit comme ayant plusieurs fois fait part de sa charge élevée liée à ce rôle et de son mécontentement qu'il ne soit pas mieux reconnu.
- 📌 **Les différences de culture professionnelle entre professionnels de la Banque et encadrants issus du secteur privé.** Un différend avait, en effet, opposé le salarié à un responsable venant du privé en 2022. Le départ de ce responsable avait entraîné la vacance du poste d'encadrement.
- 📌 Les protocoles relatifs au repérage d'un salarié en possible difficulté/désarroi.
- 📌 De façon non directement liée au drame mais en rapport avec l'ambiance générale de travail sur le site : **la fragilisation vue précédemment des collectifs de travail et de l'encadrement, facteurs centraux de protection face au risque de déshumanisation inhérent à un univers de productivité, en particulier sur un site entièrement nouveau n'ayant pas encore eu le temps de bâtir sa propre histoire.**
 - **« Le CFPLC c'est très orienté Production. Ils ont un côté détaché des êtres humains, un côté clivé aussi. »**
 - *« Le centre de la Courneuve a été mis en place pour augmenter la productivité mais il y a des sous-effectifs partout. La Banque n'est pas méchante, elle ne veut pas nuire, elle cherche à faire des efforts mais ne se rend pas compte de la pression qui est parfois mise sur les agents. »*

Le drame humain du mois de juin 2023

- Par ailleurs, les témoignages évoquent un salarié qui semblait confronté à des difficultés plus ou moins anciennes dans sa vie personnelle, son engagement important dans le travail étant décrit comme ayant longtemps joué un rôle équilibrant et protecteur.
 - 🔗 Mais ce facteur équilibrant semble avoir nettement moins fonctionné au premier semestre 2023, période au cours de laquelle le salarié a plusieurs fois exprimé un mécontentement et un mal-être importants (charge de travail, reconnaissance de son rôle) qui semble avoir alerté la hiérarchie puisqu'il est rapporté que le salarié a été convoqué par la Médecine du Travail dans cette période. Son entourage s'inquiétait de cette évolution mais n'imaginait pas un risque de passage à l'acte.
- Les jours suivant le drame, la Direction a déployé une cellule psychologique animée par un cabinet spécialisé. Ses intervenants ont rencontré les collaborateurs du salarié dans le cadre d'entretiens individuels. Pour des raisons qui seraient à clarifier, cette intervention n'a pas été jugée aidante par les salariés.



Fiduciaire caisses

- Pour les agents de sécurité, la suppression des vacations de nuit/soir/we dans les succursales rattachées est problématique
 - 👉 Elle représente une perte de revenus conséquente
 - 👉 Elle peut créer des failles de sécurité car les agents d'astreinte mettront plus de temps à atteindre les sites.
- Le souvenir amer des plan

blast

La succession des plans de réductions d'effectif donnent le sentiment d'un métier en « spirale de mort lente »

- Les entretiens ont eu lieu avant le 7 février, date à laquelle a été annoncé la fermeture de 9 caisses supplémentaires parmi les 23 succursales à même de traiter les billets dont 2 centres forts à Lille et La Courneuve.
- L'activité principale consiste dans le tri des billets reçus par convoyeur de fonds. Le tri est tout d'abord mécanique, phase pendant laquelle certains billets sont rejetés. Ils sont ensuite repassés en machine pour enfin être parfois triés à la main si cela s'avère nécessaire. Les convois sont organisés par Paris qui décide ainsi de l'activité des autres tout en gardant une activité élevée. Il existe sur certains départements des SAB stock auxiliaire de billets où les billets sont stockés et prés triés par les transporteurs de fonds.
- **Le sentiment que la Direction n'a pas anticipé correctement les évolutions des métiers du fiduciaire, et qu'elle a délibérément accéléré leur perte**
 - 💡 « ca fait longtemps que ca couve, pourquoi on n'a rien anticipé ? »
 - 💡 « Les états et les banques veulent la fin du fiduciaire, et on a privatisé le travail de tri en le confiant aux transporteurs »
- **Un grand ressentiment par rapport à une situation que les caisses ne peuvent maîtriser. Le sentiment d'une épée de Damoclès, d'un diktat qui va venir d'en haut**
 - 💡 « C'est la fin de notre métier. »
 - 💡



La succession des plans de réductions d'effectif donnent le sentiment d'un métier en « spirale de mort lente »

- **La réduction du réseau de caisse et la succession des plans ont un fort impact sur la vision de l'avenir, le moral et l'ambiance, qui sont très bas. La sensation d'être dans une activité « mouvoir ». La succession des plans caisse a laissé un goût amer.**

📌 Le premier niveau de restructuration devait être annoncé avant le COVID dès 2028. Cela avait été amorcé en 2021 avec le passage de 37 caisses à 23.

- « Cela fait 5 ans qu'on est dans l'incertitude ».
- « C'est usant voire torturant pour certains agents ayant déjà subi une fermeture ».
- « Les collègues ont vécu 4 PSE »

- **Les critères de fermeture n'étant pas connus au préalable, le climat des caisses les plus fragiles (les plus petites, les moins bien équipées....) étaient très pessimiste.**

- « On attend le couperet. »
- « On est dans une spirale de mort lente. Est-ce qu'on n'aurait pas pu anticiper un peu mieux? »

La succession des plans de réductions d'effectif donnent le sentiment d'un métier en « spirale de mort lente »

■ **A chaque restructuration, une période anxiogène pour tous les personnels et des impacts parfois lourds sur la carrière et la vie personnelle, qui ont laissé des traces dans les esprits**

💡 **Certains salariés ont vécu une expérience particulièrement traumatisante** pendant quelques mois où ils se voient leurs missions retirées et où ils subissent une pression permanente pour trouver un nouveau poste. Certains ont essuyé des remarques injustifiées et blessantes sur leur incompétence.

- « C'était le célibat géographique ou alors je prenais la porte ».
- « On ne répétait que je tuais ma carrière et que je faisais de mauvais choix ».
- « Ça laisse des traces. C'est un problème de personnes très toxiques ».
- « Ces incertitudes liées à l'activité fiduciaires ont amené la direction à faire du zèle ».

💡 **Pour réussir à se recaser sur les métiers tertiaires, il faut passer la Promotion Interne, ce qui peut être très angoissant pour ceux qui ont un niveau scolaire bas**

■ **En attendant les décisions, une activité très basse qui plombe le moral, le sentiment de travailler dans un mouoir**

💡 Certaines caisses voient que le travail diminue considérablement avec une charge de travail très basse.

- « En ce moment environ une à 2 palettes de 5 cartons par jour, pour un temps de travail d'environ 2 h. En temps normal, il y a environ 5 palettes. »
- « On nous propose parfois de prendre des après-midis en congé à l'improviste ».

💡 Aujourd'hui, certaines caisses ne traitent à la journée que le local. Il n'y a plus de convoi depuis la fin de l'été.

- « Cela joue énormément sur le moral. Tout le monde attend la décision du 7 février. »

Des caisses qui ne sont pas toutes traitées à la même enseigne, des faiblesses dans la maintenance du matériel

■ Un traitement différent en fonction des caisses, qui accentue le climat anxigène et qui accentue l'écart entre Paris et la Province.

🔑 Il existe des **primes de manipulation différentes en fonction des sites** qui ne sont pas fonction de la difficulté, Paris étant beaucoup plus robotisé que d'autres caisses.

- « 10€ à Paris, 7€ à Lyon et de 4€ sur d'autres succursales ».

■ L'état du matériel est primordial dans la qualité du travail. Du matériel plus ancien nécessite évidemment plus d'entretien, plus d'attention et plus de technicité.

🔑 Il existe ainsi des postes de **CTL Correspondant Technique Local** qui réalisent des **dépannages de premier niveau** en attendant le technicien basé le plus souvent au niveau de la région.

🔑 Il y a un fort ressentiment sur l'absence de reconnaissance supplémentaire pour cette fonction. Cette distinction n'existe d'ailleurs pas dans la fiche de poste « Fiduciaire: Maintenance matériel »

Une gestion de la sécurité et de la sûreté mise en péril par la baisse des effectifs et le recours aux contrats courts

- **Le nombre de CDD a fortement augmenté au fil des années mais cette population ne reste pas, par définition, plus de 18 mois. Cela crée des tensions sur certains sites car il faut former les nouveaux arrivants** et cela se révèle épuisant si leur rotation est élevée. La charge de travail augmente de facto.
- La surveillance au sein des équipes est ainsi chamboulée du fait de changements de population. Il y a donc plus de surveillance à effectuer, ce qui peut s'avérer usant au fil des jours.
 - 💡 « Nous sommes habitués à trier de l'argent mais cela est plus problématique quand le personnel est temporaire. ».
- **Et cela interroge fortement au niveau de la sûreté des sites:**
 - 💡 « Il y a des agents à la Banque qui ont 40 ans d'ancienneté et qui n'ont jamais vu l'intérieur d'une caisse alors qu'un CDD reste parfois seulement 6 mois et repart dans la nature. »
 - 💡 « Au bout de 10 ans, combien avez-vous dans la nature de personnes qui connaissent toutes les règles de sécurité ? »
 - 💡 « La DG va supprimer les gardes de nuit sur site, c'est PLC qui fera de la télé-surveillance et qui appellera les agents d'astreinte. Mais si il se passe quelque chose on arrivera trop tard ! C'est sûr que les voleurs de la région vont le savoir et se donner le mot »

Des métiers difficiles, enfermés

- Au Poste de contrôle et de sécurité des caisses régionales, absence de fenêtre, air artificiel, lumière artificielle. Des agents se plaignent de problèmes de santé dues à ces conditions de travail
 - 🗨 « *J'ai des problèmes ophtalmologiques maintenant* »
- Certains des OMF interrogés expliquent qu'ils cachent leurs troubles musculosquelettiques pour ne pas finir en inaptitude

blast



blast

blast

Point de vue des agents – Réseau

Éléments généraux

SPP

CTP

Filière Entreprise

Filière surendettement



Technologia



L'humain au cœur des décisions

Réseau tertiaire – Synthèse

■ Elements généraux

- 📌 Le travail dans le réseau a été entièrement réorganisé par le plan Ambition 2020
- 📌 Avec les réductions d'effectifs, de nombreux glissements de tâches, des agents « faisant fonction »
- 📌 Le sentiment que les compétences qui ont mis des années à acquérir ne serviront plus à rien, voire ne servent déjà plus à rien
- 📌 Une automatisation du travail qui met en difficulté certains agents et qui fait perdre son sens au travail
- 📌 Des outils déployés trop vite, qui ne prennent pas en compte les besoins des agents
- 📌 Des tensions et des conflits se font jour entre les salariés titulaires et contractuels, et entre les générations
- 📌 Les locaux sur certains sites semblent trop étriqués et bruyants, la perspective du flex office inquiète
- 📌 Le télétravail accentue l'isolement des agents et les débordements horaires



Réseau tertiaire – Synthèse

■ SPP

- 📌 Un attachement fort aux valeurs du service public, mais le sentiment de travailler dans des structures sans perspectives, abandonnées et loin de tout
- 📌 Des succursales de petite taille, pour certaines en sous-effectif, dans lesquelles le moindre aléa peut créer des tensions et de la non-qualité
- 📌 Des débordements réguliers du temps de travail
- 📌 Une polyvalence systématique, vécue soit comme un enrichissement, soit comme un éparpillement source de charge mentale
- 📌 La polyvalence suppose d'acquérir un niveau de technicité suffisant dans chaque activité, et de s'adapter à des outils différents
- 📌 La polyvalence suppose d'acquérir un niveau de technicité suffisant dans chaque activité, et de s'adapter à des outils différents
- 📌 L'accueil téléphonique : un travail taylorisé

■ CTP

- 📌 Les CTPE, un sentiment « d'usine », la perte de sens qu'amène les logiciels, un pilotage par les chiffres
- 📌 Les CTPE, des déficits de compétence qui risquent de s'accroître avec les départs en retraite
- 📌 Les CTPS : une forte vocation sociale, que l'intensification et l'automatisation du travail érode
- 📌 Les CTPS : une forte charge émotionnelle, liée à la sensibilité des dossiers traités et à la fragilité des populations

Réseau tertiaire – Synthèse



Technologia



L'humain au cœur des décisions

■ Filière entreprise

- 📌 Un métier complexe, des attentes de productivité accrues, un logiciel qui dénature le travail

■ Filière surendettement

- 📌 Une mission de service public, à dimension sociale, qui expose à la souffrance
- 📌 Une « industrialisation » du traitement des dossiers qui fait progressivement perdre du sens au travail
- 📌 Une activité sous contraintes temporelles
- 📌 De fortes disparités de compétences au sein des équipes, des conflits entre les générations et les statuts



■ Management

- 📌 Le point de vue des cadres : Un fort attachement à la Banque
- 📌 Le point de vue des cadres : la difficulté à porter la transformation, surtout quand on ne l'assume pas complètement
- 📌 Le point de vue des cadres : De nombreux managers déplorent que leurs marges de manœuvre s'amenuisent d'années en années, face à un Gouvernement de la banque très directif et centralisé.
- 📌 Le point de vue des cadres : de fortes attentes du Gouvernement de la Banque en matière de productivité
- 📌 Le point de vue des cadres : Un discours du Gouvernement de la banque qui semble souvent hors sol, mais il est risqué de le critiquer
- 📌 Le point de vue des cadres : La règle du jeu de la mobilité est connue et acceptée mais peut conduire à des situations difficiles à vivre.
- 📌 Le point de vue des cadres : La tentation de retenir les talents pour ne pas les perdre, de nombreuses critiques sur la filière RH
- 📌 Le point de vue des cadres : Une charge de travail excessive, une culture « à la dure » dans laquelle on ne se plaint pas
- 📌 Le point de vue des agents sur les cadres : Le sentiment très répandu d'une prolifération des cadres, qui aboutit à secréter du travail supplémentaire, de manière bureaucratique
- 📌 Le point de vue des agents sur les cadres : Les managers de proximité sont plébiscités. En revanche, plus on progresse dans la hiérarchie, plus la déconnection est importante et les critiques sévères
- 📌 Le point de vue des agents sur les cadres : Des managers pas assez solides dans leur rôle, qui fuient en faisant mobilité en cas de problème
- 📌 Le point de vue des agents sur les cadres : Un management qui répond « priorisation » quand on lui parle charge de travail ou effectif, ce qui agace les agents



- **Auparavant, les succursales étaient de plein exercice, et assuraient à la fois le front office et le back office.** Depuis Ambition 2020, **le travail est organisé selon une logique de « front office » (succursales de présence de place, SPP) et « back office »** (centres de traitement partagés surendettement et entreprise, CTPS et CTPE)
 - 💡 Ainsi, une zone de regroupement (ZR) peut regrouper plusieurs départements et comprendre un CTPE, situé dans une succursale centrale et plusieurs SPP qui y sont rattachées. Un CTPS, spécialisé dans le traitement des dossiers de surendettement a une organisation similaire mais ne reprend pas nécessairement les mêmes territoires géographiques qu'un CTPE.
- **A la marge, le modèle initial peut être déformé, les SPP prenant en charge certaines tâches des CTP, en mode « file de débordement » ou « entraide »**
- **Par ailleurs, certaines tâches administratives ont été confiées aux sous-traitants** (numérisation des dossiers).
 - 💡 Une automatisation massive des tâches a induit une profonde transformation des métiers, désormais focalisés sur une lecture critique des solutions proposées par la machine.
- **Cette spécialisation du travail a suscité des réticences lors de sa mise en place, et a eu pour conséquence des mobilités géographiques ou fonctionnelles subies.**
- **Les agents redoutent une nouvelle réorganisation et tout particulièrement le fait qu'elle soit mise en œuvre de manière descendante.**
 - 💡 « On veut garder notre existence mais on nous a pas consultés. Ça fait un an que ça plane sur nous. Ça se décide à la direction régionale ».



■ **Certaines dérogations, comme la prise en charge par l'employeur des trajets en cas d'éloignement du lieu de travail, qui avaient été accordées au moment de la réorganisation du réseau, ont pris fin.**

📌 Cela occasionne des coûts pour les agents, et crée des disparités de traitement

- « D'autres collègues qui sont éloignés bénéficient d'une directive 2017, où il fallait signer à ce moment-là pour avoir une compensation des temps de trajet. Leurs déplacements sont remboursés, mais ce dispositif s'est arrêté à la fin de 2023 ».
- « Le délai de route n'est pas comptabilisé comme temps de travail, les frais ne sont pas remboursés. On se retrouve avec différentes disparités de situations et d'inégalités quelque part ».



Avec les réductions d'effectifs, de nombreux glissements de tâches, des agents « faisant fonction »

■ Des agents faisant fonction de management pour décharger le cadre

- « Dans les faits, je suis responsable de cette équipe: je l'encadre, j'assure les évaluations des collaborateurs, alors que administrativement je suis rattaché au même responsable que mon équipe. L'organigramme a été simplifié, j'ai perdu les rôles officiels mais c'est moi qui travaille ».
- « Je n'ai plus l'accès aux outils administratifs RH: je ne valide pas les congés, je ne suis pas officiellement rattaché au management de mon équipe. Mon manager à moi supervise le tout mais c'est à moi de m'occuper du planning et de gérer la présence des personnes. Je vérifie également le travail des personnes ».

■ Des cadres s'impliquant dans les tâches opérationnelles pour aider les équipes à absorber la charge de travail.

- « Notre chef met la main dans le cambouis. Ils régulent et aident en local à absorber la tâche ».

Avec les réductions d'effectifs, le sentiment de ne plus pouvoir faire un travail de qualité

■ **Les baisses d'effectifs réguliers ont obligé les agents en région à travailler différemment. La conscience professionnelle très élevée des agents se retrouve parfois « empêchée ». Ils doivent se faire violence et même parfois apprendre à refuser une tâche.**

- 💡 Certaines tâches « transversales » sont ainsi négligées comme de l'entretien ou du préventif qui doit être repris par l'ensemble des agents d'une SPP.
- 💡 Les équipes se font toujours fort de réaliser leurs objectifs. La charge de travail est importante mais il n'y a parfois pas de limite à ce qui est demandé aux équipes
 - « On est tiraillés en permanence entre le degré d'exigence et la baisse des effectifs »
 - « Plus on en fait, plus on nous en demande ».
 - « Mais pour nous protéger, il va falloir apprendre à parfois dire non, il faut savoir accepter de ne pas pouvoir tout faire ».

■ **Une focalisation sur le quantitatif au détriment du qualitatif**

- 💡 Les équipes ont une certaine volumétrie de dossiers de cotation à gérer et à terme, elles ne sont plus jugées que sur cela.
- 💡 Le management passe la consigne de ne traiter que les écarts pour aller plus vite.
 - « Si je ne suis pas la cadence en voulant privilégier la qualité, cela ne va pas ».

■ **Les erreurs deviennent ainsi « acceptables », ce qui était inenvisageable auparavant.**

- 💡 Il faut parfois choisir entre faire de la pédagogie auprès des clients, du travail d'analyse, de réflexion, ce qui est l'âme du travail, et cocher des cases à tout prix. Mais c'est la tendance actuelle: on accepte le risque de commettre une erreur. Cette culture de massification a obligé à revoir certains critères d'analyse sur une base statistique plutôt que financière.
 - « Maintenant, on accepte que la qualité du travail s'en trouve détériorée ».



Avec les réductions d'effectifs, le sentiment de ne plus pouvoir faire un travail de qualité

■ Ce sacrifice de la qualité est source de stress pour les agents et leurs managers

- 💡 Ces notions de différence entre **qualité**, qui est l'ADN de la Banque pour certains, et **quantité**, qui est le credo actuel de la DG, peut se voir comme une **injonction paradoxale** (situation dans laquelle on vous demande quelque chose en vous donnant des informations qui se contredisent et s'opposent. Il est nécessaire d'innover mais sans sortir du cadre. Ainsi on ne peut obéir qu'en désobéissant, ou désobéir en obéissant. L'injonction paradoxale crée donc une confusion n'étant pas susceptible d'être résolue à l'aide de la logique (Watzlawick, 1976)), et certains, ne sachant la gérer, se retrouvent en état de stress et reportent inconsciemment ce « management de la double contrainte » sur leurs équipes.

blast

Le sentiment que les compétences qui ont mis des années à acquérir ne serviront plus à rien, voire ne servent déjà plus à rien

■ **La fin de la pratique du tuilage : on ne transmet plus son savoir-faire à personne quand on part, c'est donc que ce qu'on sait faire ne sert à rien**

- 👉 Elle est expliquée, par l'abondance de départs à la retraite, la prise en compte de comptes épargne temps, ou l'émergence d'outils considérés comme tout puissants.
- 👉 La transmission n'existe donc pratiquement plus.
 - « Des collègues vont partir et disent que s'ils ne sont pas remplacés, c'est que leur travail ne sert à rien »
 - « L'absence de tuilage impose une transmission des savoirs nulle »

■ **La priorité donnée à la machine : le sentiment d'être remplacés par des robots**

- 👉 Il a été relevé à de multiples reprises la perte de main mise sur le travail au détriment de la machine : traitement des écarts, traitement automatisé du bilan ou de la situation d'une entreprise, analyse surendettement donnant un drapeau rouge ou vert qu'il faut suivre...

■ **Se développe en conséquence un sentiment vexatoire fort.**

- 👉 Cela questionne l'utilité de faire plus ou de s'investir davantage. Et conforte l'idée que le travail est important mais non primordial.
 - « On n'est qu'un numéro qu'on change ».

Une automatisation du travail qui met en difficulté certains agents et qui fait perdre son sens au travail

■ Certains agents sont en difficulté avec les outils

- 💡 « Des analystes à 60 ans, ils en ont des difficultés, avec les outils modernes »
- 💡 « Une partie du mal-être sur le réseau est venue du fait que la population est assez âgée, vers le départ à la retraite, alors qu'il y a une forte accélération au niveau des outils de travail. C'est dur de ne pas être à l'aise avec son environnement au travail ».

■ L'automatisation donne à de nombreux agents le sentiment que leur métier n'a plus de sens, qu'ils passent la journée à « faire clic clic sur le clavier » tant au niveau des entreprises que des particuliers.

- 💡 « Certes, on a l'outil, mais les charges qui restent à faire sont pas intéressants ».
- 💡 « On échange avec d'autres services. Avec cette modernisation des outils, on a l'impression d'être sur un écran, cliquer sur un bouton. Les métiers d'assistant à la banque tendent vers ça ».
- 💡 « Avec l'automatisation en surendettement, on a des tâches plus répétitives. On recense les dettes, on faut un échéancier. L'outil va prendre les règles métier et juridiques, il faut qu'on vérifie derrière ».

■ Ceux qui se positionnent sur l'indicateur climat cherchent souvent à fuir des métiers qui pour eux se sont vidés de leur sens

- 💡 « La machine fait tout. Je m'ennuyais. Puis j'ai eu cette formation sur le nouvel indicateur ».



Des outils déployés trop vite, qui ne prennent pas en compte les besoins des agents

■ Les agents estiment de manière unanime que les outils sont déployés trop vite, dans des versions inabouties, sans avoir pris en compte les besoins du terrain

- 💡 « L'outil informatique est à l'image de la banque. Nos besoins ne sont pas forcément récoltés ».
- 💡 « On a mis en place des solutions de contournement, mais c'est une perte de temps »
- 💡 « On a l'impression qu'on ne nous entend pas »
- 💡 « On a eu un souci informatique, on a mis 10 jours à trouver l'interlocuteur pour réparer le problème ».
- 💡 « On a ANACOT, il y a des mises à jour fréquentes, c'est délicat. IBM c'est une base de données. Mais l'interface est pas évident, il faut quand même une formation minimum pour comprendre une logique. Il y a au moins 5-6 phases d'analyse par étape, qu'on valide. Il faut comprendre la logique de l'outil ».
- 💡 « En surendettement, on a un très vieil outil, SUREN-2, pas adapté à nous. Il est vite surchargé. On rajoute de nouvelles choses, mais ça demande des contournements ».



Des tensions et des conflits se font jour entre les salariés titulaires et contractuels, et entre les générations

■ A certains endroits, le rejet des cadres contractuels peut être virulent.

💡 « Nous avons le sentiment de ne pas être considérés. Les chefs ne s'occupent pas de leur service, ce sont des agents contractuels ».

■ Les agents plus jeunes sont appréciés par le management pour leur adaptabilité...ce qui n'est pas le cas des agents plus anciens

💡 « Ils ont l'avantage dans notre métier de se poser moins de questions sur le sens du métier, sur l'évolution, sur les irritants qui accompagnent toutes les entreprises ».

💡 « Notre métier est très évolué, avec des process et des changements méthodologiques. Les jeunes sont dans la rationalisation et dans une moindre complexité d'action ».

Les locaux sur certains sites semblent trop étriqués et bruyants, la perspective du flex office inquiète

■ L'open space rend parfois difficile le travail sur site. Les projets de flex office inquiètent.

- 🗨 « On se partage un open space, on est trop nombreux ».
- 🗨 « Le vivre ensemble, c'est compliqué, l'open space, les gens n'ont pas l'habitude d'être dérangé par les autres ».
- 🗨 « On se retrouve avec 70-80% de bureaux disponibles par rapport au personnel. Le jour où on est tous là, il y a pas de bureau pour tout le monde. Il y a des salles de réunion ou des espaces, mais ils sont petits. On sera tous accueilli, mais ça inquiète ».

■ Pour répondre partiellement au problème de manque de place, certains collaborateurs se voient proposer l'opportunité de **travailler dans des succursales proches** de leurs domiciles.

■ Le problème de **parking accessible** et disponible pour tous pose également problème.

■ L'**équipement des bureaux** nécessite une attention particulière car il est source de problèmes de santé.

- 🗨 « Avec mon siège, je ne peux pas poser mes pieds par terre ».



Le télétravail accentue l'isolement des agents et les débordements horaires

- **Le dispositif de télétravail de 3 jours conduit à un isolement de certains agents dans leur travail, d'autant plus que certains sont éloignés de leur lieu de travail.** Cela déséquilibre les rapports sociaux et le bien-être des salariés.
 - 💬 *« Je vous avoue que ça me manque de ne pas voir les collègues. J'essaie de venir manger avec eux pour trouver un certain équilibre. Je me déplace à l'extérieur, je coupe mon télétravail ».*
- **Les débordements horaires** sont fréquents.
 - 💬 *« J'essaie en début de l'année de maintenir les 7h trente. Mais au quotidien c'est facile 8h30 au lieu de 7h30. La pause déjeuner n'est pas très longue, à peine une demi-heure ».*
- **Le travail sur écran est considéré comme pénible** par certains agents qui mettent en avant leurs problèmes de santé en lien avec ces conditions (**TMS**, canal carpien, douleurs cervico-brachiales etc).
 - 💬 *« On fait 7 heures par jour sur l'écran. On a des répercussions physiques aussi ».*



Réseau –SPP

Un attachement fort aux valeurs du service public, mais le sentiment de travailler dans des structures sans perspectives, abandonnées et loin de tout

- Les SPP (Succursale de Présence de Place) assurent l'accueil physique des particuliers: surendettement, info banque (pb juridique, assurance...), droit d'accès aux fichiers, accès à un compte bancaire, ou celui des entreprises.
- **Les agents font part d'un attachement aux valeurs du service public** en apportant leur assistance aux particuliers en situation de difficultés financières ou d'exclusion. Les missions entreprise participent au développement économique local, car elles permettent aux entreprises d'accéder au crédit. Les agents sont fiers de leurs missions
 - 💡 « On répond à 4000 – 5000 questions par an, par web, au guichet et on met les acteurs économiques de la place en relation avec 2000 entreprises. On en rencontre 300 par an ».
- Dans ces structures, **le collectif reste central dans la motivation des agents** même s'il a été mis à mal par le télétravail et la baisse des effectifs.
- **Un fort pessimisme règne dans les SPP, du fait du sentiment d'isolement, et de l'absence de perspectives de carrière sur place.**
 - 💡 « Nous sommes loin de tout ».
- **Le sentiment prévaut de travailler dans des structures qui n'intéressent pas vraiment la Direction générale**
 - 💡 « On sent bien que le gouverneur n'a aucun intérêt pour la province. »



Réseau –SPP

Un attachement fort aux valeurs du service public, mais le sentiment de travailler dans des structures sans perspectives, abandonnées et loin de tout

■ Le sentiment que les SPP sont des structures « à l'os », qu'on ne peut plus faire plus petit...sauf à devenir un BAI

- 💡 Il règne une certaine lassitude, chez les agents entendus, à voir que les effectifs ont tellement baissé.
- 💡 On peut s'interroger sur l'équilibre d'une structure qui comprend 2 cadres (Directeur + Adjoint) et 3 ou 4 agents...
 - « Quand on est 5 ou 6 en comptant les cadres, on ne peut plus vraiment descendre davantage, on est à l'os ».
 - « La force de la Banque est de se restructurer sans licencier personne Mais il y a le syndrome des maternités : est-ce qu'on peut garder des structures trop petites ? »

■ Les départs prévus à la retraite, « masqués par l'usage de compte épargne-temps » alimentent également le pessimisme.

- 💡 « La Banque est dans une politique de toujours plus et de toujours mieux en diminuant de plus en plus les effectifs et se basant sur un effectif vieillissant et usé. »



Réseau –SPP

Des succursales de petite taille, pour certaines en sous-effectif, dans lesquelles le moindre aléa peut créer des tensions et de la non-qualité

- Les SPP qui étaient correctement staffées après la réorganisation du maillage territorial perdent aujourd'hui leurs agents, en raison des départs naturels non remplacés, ou des mutations, plus rares.
- **Dans certaines SPP, les agents estiment aujourd'hui être clairement en sous-effectif.**
 - 📌 Même s'il est d'usage que les managers (en général, au nombre de 2) prennent en charge une partie des tâches opérationnelles, ce n'est pas systématique.
 - « Sur mon département, l'effectif n'est pas adapté. La transformation aurait dû être faite en fonction des contraintes locales et des volumes d'activité ».
 - 📌 Par ailleurs, **certains départements souffrent d'un manque d'attractivité** pour les cadres et les non-cadres, ce qui justifie **le recours à des effectifs contractuels.**
 - « Mon adjoint, je l'ai débauché dans une agence bancaire classique ».
 - « On a beaucoup de contractuels, on trouve personne. Ce n'est pas un problème de manque d'expertise en interne ».
- Pour alléger la charge de travail, les guichets restent fermés certains jours et on met en place la polyvalence entre les différentes activités

Des succursales de très petite taille, pour certaines en sous-effectif, dans lesquelles le moindre aléa peut créer des tensions et de la non-qualité

■ **Tout devient compliqué au moindre aléas** (ex : pose des congés, maladie, choix des plages horaires d'astreinte téléphonique). Il faut **faire et défaire la planification** des équipes.

- 💡 « C'est gênant de ne pas être nombreux. On a perdu 4 personnes sur les objectifs cibles. Difficile de poser des congés ».
- 💡 « Quand on fonctionne à 3-4 personnes, la moindre absence a des répercussions sur les autres ».
- 💡 « Nous sommes une petite équipe: il y a des accidents de planning, impondérables ».
- 💡 « C'est pas forcément la puissance de travail qui est attendue, c'est plutôt le fait d'être flexible et réactif en cas d'urgence, de collègue malade ».
- 💡 « Un irritant? L'élaboration d'un planning est difficile, c'est une grosse partie de temps de mon adjoint ».
- 💡 « Accueil, guichet, il faut faire tout le temps le planning. Le planning téléphonique est difficile à gérer, les vacations à tenir sont répercutés sur les agents dans la région ».
- 💡 « Le plus difficile aujourd'hui, une fois on a construit le planning, c'est qu'il peut y avoir deux trois quatre transformations, en activité. Une personne qui a été prévu pour faire 2h d'accueil téléphonique, elle va être rebasculé sur une autre activité, parce qu'il y a une commande, et on a besoin d'une technicité importante ».
- 💡 « Notre priorité c'est l'accueil des publics. S'il n'y a qu'un seul agent, il va être affecté à l'accueil, le rendez-vous entreprise sera reporté ».

■ **Des conflits peuvent alors surgir et détériorer le climat social d'un collectif de très petite taille**, dans lequel les agents vont rester longtemps puisqu'il existe peu d'opportunités dans la zone géographique.



Réseau –SPP

Des succursales de très petite taille, pour certaines en sous-effectif, dans lesquelles le moindre aléa peut créer des tensions et de la non-qualité

- Le travail en sous-effectif n'est pas acceptable à long terme pour les salariés. En effet, **ils constatent une recrudescence des erreurs, délétères pour l'image de la banque, la qualité du service rendu, voire périlleuses pour les usagers.** Tout se fait en urgence, et les contrôles sont insuffisantes.
 - 💡 « On oublie de valider toute une commission à quelques jours de cette commission ».
 - 💡 « On valide dans l'urgence, on passe pas 20 minutes sur chaque dossier ».
 - 💡 « Quand on saisit les décisions de la commission, le PV, une fois créé, on peut plus le modifier. Mais il n'y a pas de double lecture ».
 - 💡 « Je vis mal les erreurs qu'on fait, ça ternit l'image de la banque même si les gens ne savent pas ce qu'on fait. Ça coûte plus cher d'avoir un contrôle sur tout, mais quand on est en front office, on peut être en face des gens mécontents à cause d'une erreur de notre part ».
 - 💡 « Un chef d'entreprise a été radié de nos fichiers, ça lui a causé des problèmes avec leur banque. Je me suis fait rappeler 3 fois. Ça a été réparé en 48h, mais il a fallu passer par un centre de traitement partagé pour comprendre ce qui s'est passé ».

Des débordements réguliers du temps de travail

- **Les débordements concernent surtout les tâches administratives ou de présentation. Certaines heures supplémentaires sont perdues**, car le compteur d'heures s'arrête à 15 heures: tant qu'il n'est pas soldé, aucune heure supplémentaire n'est comptabilisée en plus.
- **Les déplacements posent problème en termes de compatibilité des horaires et de temps de trajet.** Cela contribue au débordement et pousse certains agents à « tricher » sur le pointage.
 - 💡 « Je badge et je retourne travailler ou je fais ma visite »; « Il y a un problème de gestion. On est censé partir à 16h mais si le collègue est dans la difficulté, on reste pour l'aider ».
 - 💡 « Ca dépend de la taille du département, mais parfois pour la moindre visite il faut une demi-journée. Les questionnaires prennent du temps, il faut faire un compte-rendu après un entretien téléphonique. Il y a plein de mini-tâches ».
- **Le nombre de sollicitations par mail a augmenté d'une façon exponentielle.**
 - 💡 « On reçoit beaucoup de mails, c'est pesant à gérer. Un débiteur quelques minutes après va réécrire, je vais faire un retour pour une seule phrase qu'on va me poser ».
 - 💡 « On a tendance à passer par mail plutôt qu'à se parler. C'est plus simple de nous envoyer des mails. Par souci de traçabilité, je les enregistre dans les dossiers que je traite ».

Une polyvalence systématique, vécue soit comme un enrichissement, soit comme un éparpillement source de charge mentale

■ Une polyvalence obligatoire malgré une spécialisation des agents en surendettement ou en entreprise.

- 📁 Ex : dossier surendettement, tests conjonctures, accueil, vacation téléphonique
 - « On a plusieurs casquettes »
- 📁 Des transferts de tâches **entre agents de la SPP**
- 📁 **Des transferts de tâche en entraide avec le CTP**
- 📁 **Chaque activité est sous l'égide d'une direction générale différente**
 - « Chaque directeur estime que son activité est la plus importante donc qu'il est prioritaire dans ses demandes »
 - « Il y a un manque de coordination : chaque direction générale fait descendre ses objectifs sur les régions, tout le monde y va avec son truc énorme à faire ».
- 📁 **Les activités au contact du public sont particulièrement chronophages** (accueil, téléphone, éducation financière) et sont réalisées au détriment des objectifs dans d'autres activités.
- 📁 Il existe une **hiérarchie tacite entre les tâches « basses » (accueil, surendettement) et les tâches plus « nobles » (activité entreprises)**, ce qui impacte la solidarité entre les agents.

Une polyvalence systématique, vécue soit comme un enrichissement, soit comme un éparpillement source de charge mentale

■ Cette polyvalence est vécue différemment selon les agents rencontrés, certains agents y trouvant leur compte (enrichissement des tâches) et d'autres faisant part de leur sentiment d'éparpillement qui induit une charge mentale importante voire du stress.

- « On est un peu couteau suisse. On s'est engagé à faire de différents métiers, on voit des gens qui sont fichés, on rencontre aussi des entreprises, on fait des travaux de conjoncture, on fait de l'éducation financière, on tient la boucle téléphonique ».
- « Ce qui est compliqué, c'est d'avoir plusieurs chapeaux. Je passe du coq à l'âne. Le cerveau est un peu fatigué. Je me sens éparpillé ».
- « J'aime pas remplacer au pied levé ».

■ Le plus souvent, les objectifs ne sont pas adaptés à la situation de polyvalence car passer d'une tâche à l'autre ralentit la productivité.

- 💡 « C'est impossible d'être au four et au moulin, on ne peut pas être polyvalent sur tout »;
- 💡 « On garde les mêmes objectifs malgré le non-remplacement des départs »;
- 💡 « Nous sommes en charge de la cotation des bilans pour soulager le CTPE. On garde aussi nos entretiens »;
- 💡 « Une enquête rapide de fin d'année sur les entreprises nous prend tous les mois de décembre »;
- 💡 « Il faut répondre au téléphone sur des plages horaires fixes, et je prends du retard sur l'activité entreprises »;
- 💡 « J'arrive au bout de mes capacités, c'est le problème de petits comptoirs, on a la charge de travail intense et pas assez de personnel. Les 50% de mon travail que je ne fais pas se répercute sur mes collègues. A mon tour, j'ai dû me former aux particuliers ».

La polyvalence suppose d'acquérir un niveau de technicité suffisant dans chaque activité, et de s'adapter à des outils différents

■ **Tous les agents ne disposent pas de la formation suffisante pour assurer l'ensemble de tâches confiées avec le même degré de qualité.**

📌 **Les agents se forment sur le tas, en prenant appui sur des collègues expérimentés.** L'acquisition des compétences prend du temps. Par exemple, se former au surendettement prend environ 6 mois.

- « Dans les SPP, seuls les collègues avec expérience arrivent à gérer ».

📌 **Les formations, point fort de la banque, sont ici aussi plus difficiles à déployer du fait de la difficulté à quitter son poste de travail. Ne restent donc que des formations en e-Learning, considérées comme le parent pauvre de la formation.**

- « Il n'y a pas d'interactions donc on ne retient rien. » / « On est dans un long chemin linéaire et monotone. »

■ **Dans un contexte de forte automatisation, il est difficile de maîtriser une activité si on ne maîtrise pas les outils informatiques correspondants.** Cela crée des barrières à l'entrée pour s'approprier une activité nouvelle, et cela freine la mobilité fonctionnelle.

📌 « Dans une unité comme la nôtre, nous avons 15 différentes activités et 15 outils informatiques différents. Et comme le nombre d'activités est accrue, la technicité de chaque activité est aussi accrue ».

📌 « Il faut réaliser des tâches d'analyse et d'élaboration à forte valeur ajoutée. On reste sur des tâches plus complexes ».

📌 « On est opérationnel et polyvalent si on est en dessous d'un plancher de technicité minimum ».

📌 « Pour être opérationnel pour une activité, il faut 1-2 ans, il faut des formations ».

📌 « Là on doit analyser d'une manière critique ce que propose une machine, ça demande beaucoup de recul, une vision plus critique qu'un opérationnel pourrait avoir ».

📌 « On passe d'un système où les méthodes ont été quasi immuables à une obsolescence de savoir-faire. On est dans une course permanente et très rapide : ça crée de l'obsolescence de la technicité. Il faut tout réapprendre et mettre à plat. Les logiciels évoluent ».



Réseau –SPP

La polyvalence suppose d'acquérir un niveau de technicité suffisant dans chaque activité, et de s'adapter à des outils différents

- De **nombreux agents mentionnent des situations où eux-mêmes ou leurs collègues ne se sentaient pas compétents sur leurs postes à la suite d'une mobilité**, la RH poussant à des mobilités subies.
 - 🗨 « Ils forcent les gens, il faut changer de métier ».
 - 🗨 « Tu deviens expert en rien ».
- Des **critiques sur les compétences des managers**
 - 🗨 « Il y a le guide des attitudes manageriels, il y a plein de formations, de méthodes de résolution des conflits, mais les managers n'ont pas le temps ».
 - 🗨 « Ce sont les assistants qui détiennent le savoir, et ils ne se sentent même pas reconnus ».
- La politique de développement des talents est également critiquée, dans la mesure où elle a traduit les lignes stratégiques du gouverneur sans se soucier du développement des catégories de métiers autres que cadres.
 - 🗨 « Le gouverneur voulait avoir une banque de cadres, les assistants se sentait méprisés, par rapport aux banques centrales on a pas assez de cadres. L'accent était mis sur la création des postes de cadres ».

L'accueil téléphonique : un travail taylorisé

■ L'accueil téléphonique est jugé comme un travail très taylorisé

- 📞 Au niveau national il existe 38 lignes téléphoniques. Les appels peuvent ainsi venir de toute la France et tout est comptabilisé
- 📞 Tout est mesuré, chaque appel est noté et le délai de réponse ne doit pas excéder 2 à 3 min.
 - « Pendant 2h30, 3 fois par semaine, on a un casque et on ouvre des applications ».
 - « La Banque est très fière : on est capable de répondre en moins de 4 min mais c'est très fatigant ».
 - « On est vissé à notre siège. Les réponses demandent parfois de l'expertise et de la réflexion mais en même temps il y a un travail de massification ».

Les CTPE, un sentiment « d'usine », la perte de sens qu'amène les logiciels, un pilotage par les chiffres

- **Les CTPE regroupent des analystes confirmés**, experts dotés de compétences en matière de comptabilité pour **interpréter les liasses fiscales et les bilans consolidés afin d'assurer une cotation des entreprises**. A ceci se rajoutent des **études de conjoncture** censées permettre de mieux percevoir la conjoncture locale et nationale pour piloter les taux d'intérêts dans le cadre de la politique monétaire. Cette activité consiste à interroger les chefs d'entreprise une fois par mois sur la manière dont les affaires se sont passées (CA, stock, carnet de commandes, stratégie).
 - 🗨 Des agents ayant un rôle de régulation sélectionnent les dossiers à contrôler en fonction des priorités. Les dossiers nécessitent une validation par un analyste confirmé qui peut être un cadre ou pas.
 - 🗨 La fourchette nationale est de 600-650 dossiers traités par agent par an.
- Une **automatisation jugée comme excessive** a participé à l'ambiance « usine » dans les bureaux, voire une perte de sens progressive au métier.
 - 🗨 « Je suis bonne à cliquer, ça ne répond pas à mes convictions personnelles ».
- Certains salariés ne trouvent pas l'outil de cotation ANACOT fiable.
- **Le relationnel avec l'extérieur s'est réduit: les contacts directs avec le terrain sont reportés vers les SPP.**

Les CTPE, un sentiment « d'usine », la perte de sens qu'amène les logiciels, un pilotage par les chiffres

■ Les agents estiment que le management est trop orienté chiffres.

- 📌 **L'accent mis sur la productivité au détriment de la qualité** renforce le sentiment d'éloignement du sens premier du service public.
 - « Ce n'est pas compatible avec le besoin de qualité sur certains dossiers »
 - « Je pense que les chefs directs le comprennent mais c'est pas eux qui font des objectifs »;
- 📌 **Le pilotage par objectif est quotidien, ce qui peut se traduire en une pression sur les équipes.** Les évaluations intermédiaires et annuelles servent à reprendre des points qui interfèrent avec la réalisation des objectifs.
 - « Une extraction est possible sur une base quotidienne, hebdomadaire ou mensuel »;
 - « Nos chefs ne font pas tampon, la réalisation des chiffres leur permet de tenir l'objectif ».
- 📌 Or, la **motivation par objectifs n'est pas le meilleur levier pour les agents particulièrement attachés aux valeurs de service public.**
 - « C'est un peu difficile pour les motiver, parce que les objectifs, c'est pas quelque chose qui les guide ».
 - « On note une sorte de petite démotivation de la part des collaborateurs ».

■ Sur certains centres **l'effectif s'avère insuffisant, au point que les équipes demandent de l'aide aux SPP** pour la cotation et la validation des dossiers

- 📌 Le manque de ressources se fait particulièrement ressentir à certains moments de l'année (Les clôtures des exercices comptables se faisant à la fin de l'année civile, le pic d'activité débute à partir de mi-avril et jusqu'à mi-juin avec l'édition des liasses fiscales, le reste de l'activité étant lissé sur le reste de l'année).
- 📌 L'insuffisance des effectifs cadres fait basculer le contrôle sur les catégories inférieures, voire réduire le nombre de points de contrôle

Les CTPE, des déficits de compétence qui risquent de s'accroître avec les départs en retraite

■ Certaines équipes redoutent déjà des départs massifs à la retraite d'ici quelques années. De nombreux départs en 2022-2023 ont conduit à des déperditions de compétences au sein de plusieurs centres

💡 « La difficulté sera dans quelques années avec les départs à la retraite, ils vont partir par paquet de 5-6 ».

■ Les agents soulignent que, malgré des campagnes de formation régulières en interne, un manque de soutien et d'accompagnement se fait sentir.

💡 « Quand la banque recrute, elle recherche pas une compétences spécifiques. Mais il est difficile de faire une analyse financière sans bases comptables. On a des collègues qui étaient secrétaires avant ».

💡 « L'accompagnement dont on bénéficie, c'est de nous retourner vers d'autres analystes confirmés. Pendant une semaine, on nous fait une formation, comment fonctionne la consolidation et ce que c'est. Quand on avait des questions on se tournait vers les analystes ».

■ Au lancement d'ANACOT, il a fallu faire face à la période de tumulte et gérer les bugs d'une manière autonome.

💡 « Aujourd'hui, on est plus à l'aise avec les outils, c'était pas le cas de l'équipe en 2020 ».

■ Le télétravail a rendu difficile les pratiques collectives.

💡 « On a décidé de fixer une journée par semaine où toute l'équipe est présente, pour se voir tous au moins une fois par semaine. Il n'y a aucune obligation en la matière. Mais c'est un choix fait localement, motivé par des analyses des rencontres physiques une fois par semaine. J'en fais pas de réunions hybrides, ça crée des distortions d'informations, on entend pas ».

Les CTPE, des déficits de compétence qui risquent de s'accroître avec les départs en retraite

■ La culture très hiérarchisée/la culture du « Pas de vagues » n'aide pas les agents à remonter leurs difficultés/questionnements ce qui peut accentuer les problèmes

- 💡 « Ça se passe, on peut pas dire que la com est toujours géniale ».
- 💡 « L'info ne passe pas toujours, on fait avec ».
- 💡 « On a besoin de soutien mais j'aurais pas osé d'y aller avant. Je dis que j'ai du soutien parce que je dis les choses, mais mes jeunes collègues n'osent pas dire ».
- 💡 « Il existe une crainte de la hiérarchie: on nous impose les choses même si on est pas d'accord avec tout ».
- 💡 « J'ai mis en évidence de gros dysfonctionnements, ça concernait la sécurité, on me demandait de faire des rapports. La direction parisienne n'a pas bien vécu le fait qu'on ait mis en évidence les dysfonctionnements ».

Les CTPS : une forte vocation sociale, que l'intensification et l'automatisation du travail érode

- **Les CTPS sont dédiés au traitement des dossiers de surendettement des particuliers.** Au-delà des missions industrielles (valider les mesures), il s'agit de vérifier la complétude des dossiers, de saisir les jugements et de les interpréter, ainsi que de notifier la décision aux usagers. Les dossiers ne sont pas instruits, mais vérifiés et validés. **Les agents peuvent également assurer des vacations dites « Thésée »:** il s'agit de traiter les appels des usagers destinés au call centre de Valence.
- **Le métier de surendettement est associé à une forte valeur ajoutée pour les usagers et à un vrai sens social.**
 - 🗣️ « On essaie de s'en sortir par le haut avec les usagers. On est autour de la table, la BDF, les pouvoirs publics, les banques, les associations de consommateurs, on fait tout pour que la personne s'en sorte. On peut aussi effacer les dettes, pour que la personne reparte. On sort les familles des difficultés ».

Les CTPS : une forte vocation sociale, que l'intensification et l'automatisation du travail érode

■ **L'automatisation et l'intensification du traitement des dossiers donnent le sentiment aux agents que la dimension conseil du métier se perd.** L'exigence de productivité conduit à une perte de sens par rapport au métier.

- 🗨 Les agents évoquent une tendance à la stéréotypie du travail. Les applicatifs constituent une dépendance matérielle à la machine et au sous-traitant qui numérise les dossiers.
 - « Est-ce qu'on rend un service en remplissant les tableaux, les charges à l'euro près ? Est-ce qu'on est dans l'accompagnement ? Le côté conseil qui est disparu ».
 - « Ce qui compte c'est faire beaucoup de dossiers, peu importe les repercussions sur les publics concernés ».
 - « Avant on proposait des solutions beaucoup plus personnalisées. Maintenant, on applique aux gens les forfaits. Quel que soit l'endroit où on habite, quel que soit le niveau de vie ».
 - « A un euro près l'informatique bascule dans la solution à côté, peu importe si on est au début de la zone ou à la fin, comme des tranches d'impôts ».

■ **La population fragile en situation de surendettement n'est pas toujours réceptive au contenu informatisé que la machine produit.**

- 🗨 « La machine propose des plans de 15 paliers différents. Je ne suis pas satisfait du résultat : ça signifie de mettre dans une case particulière la personne qui ne comprend pas pourquoi Monsieur d'à côté n'est pas traité pareil. Alors qu'il y a 2 euros de différence de salaire ».



Réseau – CTP

Les CTPS : une forte vocation sociale, que l'intensification et l'automatisation du travail érode

■ Les dossiers sont différents, et il est difficile de quantifier la charge de travail requise.

📖 « Un dossier peut avoir 2 dettes ou 40 lignes de dettes. Un dossier ne vaut pas un autre. Quand on distribue les dossiers, le collègue ne va pas regarder une dette enregistrée. Je peux avoir 3 dossiers avec 2 dettes, ça va vite. Ou alors un dossier avec 40 lignes : j'aurai du mal à le faire dans la journée. Ce sont les chefs qui veillent à l'équilibre »,

■ Des écarts de productivité entre les agents

📖 La charge de travail représente environ 275 dossiers par ETP. Certains agents sur-performent en traitant 400 – 600 dossiers par an, alors que d'autres se situent en dehors du seuil bas de la fourchette, en réalisant 120 dossiers pour un 0,8 ETP. Les objectifs sont repartis entre les agents capables d'assumer la tâche, ce qui crée des inégalités.

- « Les managers détectent les agents considérés comme improductifs ».

■ Des effectifs en renfort

📖 Certaines succursales disposent d'une « super cellule » qui vient en renfort, constitué de 3 gestionnaires aidants qui viennent prendre les dossiers dans le portefeuille de l'aidé. Ce sont des volontaires pour intégrer la cellule d'appui, ils n'ont pas de portefeuille de SE eux-mêmes.

📖 Par ailleurs, **certaines SPP viennent en aide aux CTPS**. Les agents CTPS estiment que les objectifs de leurs collègues en SPP sont illusoires en raison d'un éparpillement important de leurs activités.

■ Le manque de managers diminue les points de contrôle et conduit parfois à déporter les tâches de contrôle sur des agents non-managers .

📖 Certains cadres essaient de compenser les lacunes de contrôle par leur présence physique sur des îlots de travail. Ils délèguent les tâches de contrôle aux agents, ce que ces derniers n'apprécient pas forcément.

- « Je ne m'y colle pas, je n'ai pas envie de vérifier le travail de mes collègues. Ça me plaît pas de faire la police de mes camarades. Je peux garder ma petite part, j'ai l'impression d'être plus efficace ». / « C'est du volontariat pas rémunéré en plus, mais c'est sur notre temps de travail, nous on récupère leurs dossiers. On récupère sans qu'on ait une prise en compte des effectifs ».

Les CTPS : une forte charge émotionnelle, liée à la sensibilité des dossiers traités et à la fragilité des populations

■ Les agents font état d'une charge émotionnelle intense qu'ils supportent dans l'exercice de leurs fonctions quotidienne, même sans contact direct avec les usagers.

- 💡 « Ce sont des personnes avec des ressources très faibles, qui ont fait trop de crédit, perdu leur emploi, ou qui ont une maladie. Ce sont des gens qui ont vécu des séparations, des divorces. Tous les dossiers sont différents. Il y a beaucoup de situations difficiles. Il y a des situations de fin de vie : on a pas de formation sociale ou psychologique. Une grosse partie de notre travail est lié à ça ».
- 💡 « Quand vous travaillez le soir, vous y pensez. Une maison saisie, 5 enfants, sur le trottoir. Et il y a une recrudescence des dossiers. On s'attendait à ça pour COVID : finalement, il n'y a pas eu parce que l'état a soutenu, maintenant les charges augmentent et les gens sont en difficulté ».

■ La charge émotionnelle est aussi associée au risque de commettre une erreur préjudiciable pour les usagers en grande difficulté.



Réseau – filière entreprise

Un métier complexe, des attentes de productivité accrues, un logiciel qui dénature le travail

- Dans le réseau, **la filière entreprise est la filière « noble »**, réputée plus complexe que le métier du surendettement, plus valorisante, l'aboutissement de la carrière
 - 💡 « Passer de surendettement à cotation c'est hyper dur, pour faire de la cotation il faut être formé en analyse financière et en comptabilité »
- Un métier **complexe et varié**
 - 💡 De l'analyse, du rédactionnel, des interactions avec les dirigeants. Les agents disposant d'une formation financière rencontrent moins de difficultés.
 - 💡 Tous les services entreprise ne sont pas organisés de la même façon. Certains séparent le front office du back office, d'autres pas.
- **Une formation continue insatisfaisante**
 - 💡 Les agents n'ont pas le temps de profiter des supports de formation existants pour monter en compétence, car ils se sentent débordés par une multitude d'informations qu'ils reçoivent par mail à ce sujet et se découragent face à la quantité de notes et d'enregistrements vidéo dont il faut prendre connaissance. Les agents soulignent qu'il est quasiment impossible de le faire sur leur temps de travail.
- **La relation avec les chefs d'entreprise n'est pas toujours aisée**
 - 💡 Les agents ne sont pas tous à l'aise avec l'exercice. Certains l'apprécient, certains le redoutent
 - 💡 Certains agents souffrent de ne pas réussir à les convaincre d'accepter les entretiens
 - « Ils n'ont pas le temps et ils ne comprennent pas à quoi ça sert »
 - 💡 Certains salariés ont des difficultés à démarcher les entreprises, à convaincre en cas d'indifférence et à insister en cas de refus. Les agents peuvent aussi rencontrer des difficultés à expliquer aux entreprises les raisons pour lesquelles elles sont fichées (ex.: entrave, crédit) et surtout à gérer l'impatience manifestée par leurs interlocuteurs.

Un métier complexe, des attentes de productivité accrues, un logiciel qui dénature le travail

- Les **indicateurs de performance sont perçus comme très présents**, voire pesants.
- **Le temps moyen alloué pour les entretiens dirigeants est perçu comme trop juste**. Les temps de trajet majorent le temps nécessaire pour faire l'entretien
 - 💡 « je dois faire 160 entretiens par an c'est beaucoup il faut préparer, tenir, rédiger l'entretien et la direction compte 0,5 jour pour tout faire »
 - 💡 « je devais aller chercher la voiture de service à la succursale je ne pouvais pas partir de chez moi avec ma voiture personnelle. Ce problème a été réglé »
- **Une attente de productivité forte, au détriment de la qualité**, que la direction assume
 - « on nous demande de faire le moins de commentaires possible sur la cotation ANACOT . J'écris quand même des commentaires mais ce n'est pas ce qu'on me dit de faire »
- **De nouvelles activités promises au ministère par la Direction générale, mais pour lesquelles on n'a pas prévu le staffing adéquat dans les succursales**
 - 💡 **Des correspondants TPE/PME** ont été mis en place à la demande du Ministère avec comme slogan: « on est là pour vous » et a une obligation de réponse sous 48h. Cela est parfaitement bien compris par les équipes mais ces missions viennent s'ajouter à celles habituelles, et deviennent problématiques dès que des absences surviennent. De plus, l'absence de formation ajoute à la charge mentale de répondre vite. Cela demande beaucoup d'écoutes et de reformulations sans toujours savoir où renvoyer la demande pour qu'elle soit correctement traitée. Cette impréparation est très mal perçue.
 - « On a dit oui au Ministère sans savoir si cela était possible ».

Un métier complexe, des attentes de productivité accrues, un logiciel qui dénature le travail

■ Des contraintes budgétaires perçues comme de la radinerie de la part de la banque

- 📍 Les CRE passent beaucoup de temps sur la route mais n'ont pas de téléphones portables professionnels: selon les urgences (retards, déplacements difficiles...), ils utilisent leurs téléphones personnels
 - « Comment ne pas répondre à un client que je sollicite par ailleurs ? »
 - « Je pars faire des entretiens dirigeants et je n'ai pas de téléphone portable on ne peut pas me joindre par softphonie quand je suis sur la route »

■ Le sentiment que le métier a été dénaturé par ANACOT, qu'il est devenu abrutissant

- « On a l'impression de ne plus faire son métier. »
- « On abandonne à la machine le cœur du métier. »
- « on essaie de réfléchir quand même »

📍 Le sentiment qu'ANACOT ne produit pas une analyse suffisamment fine

- Le traitement automatisé du bilan ou de la situation d'une entreprise ne tient pas compte de l'ensemble de la réalité d'une entreprise (problèmes familiaux, décès, difficulté d'un vendeur...).

📍 Le sentiment qu'avec ANACOT, la cotation est plus opaque qu'auparavant

- « Avant on avait un arbre de décision on pouvait modifier la cotation. Maintenant c'est plus opaque, on peut seulement changer les indices pour faire évoluer la note finale ».

📍 La charge mentale que représente le fait de contester la cotation ANACOT

- « Si on conteste ANACOT on doit se justifier, je fais comme on me dit de faire »

■ ANACOT dénaturant le travail, les nouveaux rôles sur l'indicateur climat représentent un nouveau souffle pour les agents entreprise qui y postulent. En revanche la façon dont les agents qui vont y travailler seront remplacés n'est pas claire.



Réseau – filière entreprise

Un métier complexe, des attentes de productivité accrues, un logiciel qui dénature le travail

■ Les équipes **Comptes consolidés**

- 👤 Des équipes qui estiment de façon unanime que la technicité de leur rôle n'est ni reconnue ni valorisée
 - La détention de la maîtrise n'est pas obligatoire pour ces postes

blast

blast

Une mission de service public, à dimension sociale, qui expose à la souffrance

■ Une mission de la Banque qui découle de lois successives

📖 **La mise en place des services surendettement en 1989 avec la loi Neiertz.** En 2004 la loi Boorloo introduit l'effacement de la dette (vs le rééchelonnement) . La loi Lagarde de 2013 étend le périmètre des effacements de dette.

- Le premier accueil consiste en une prise en charge de tout public qui souhaite avoir des informations sur le fichage au niveau des chèques ou des incidents de crédit, particuliers ou entreprise. Les agents renseignent les usagers sur la procédure et vérifient que le dossier est complet.
- Les managers des SPP sont en charge de présenter les dossiers de surendettement en commission en tant que rapporteurs. Ces commissions sont constituées de représentants de préfet, de l'état, des associations de consommateurs, de juriste, de représentants de l'établissement de crédit, de professionnels relevant de l'économie sociale et familiale.

■ La dimension sociale, de pur service public, donne du sens au travail

- Le fait d'aider une personne en difficulté à monter un dossier de surendettement donne plus de sens au travail que les études conjoncturelles, moins faciles à comprendre.
 - ✓ « J'ai l'impression d'apporter quelque chose aux usagers. Aider à ouvrir un compte, trouver des solutions. Ça a du sens. On apporte quelque chose à d'autres humains. Ça s'inscrit dans les valeurs publiques ».

■ Le contact avec les usagers expose les agents à la souffrance

📖 Témoignages d'usager au bord d'un passage à l'acte suicidaire

■ Les agents du surendettement se sentent liés au fiduciaire et à ses agents

📖 ils ont la conviction que la persistance du fiduciaire est importante pour la population, car elle permet aux français en difficulté de maîtriser leur budget. Les citoyens aux minima sociaux retirent leur argent en liquide.

Une « industrialisation » du traitement des dossiers qui fait progressivement perdre du sens au travail

■ Des modalités de prise en charge de la population qui ont évolué dans le temps et qui dégradent progressivement le sens du travail

- 📌 **A sa mise en place, la nouvelle mission surendettement a été un grand challenge pour les équipes qui en gardent un souvenir positif et fort .**
- 📌 **Depuis les années 2010, le passage à un traitement plus industriel des dossiers,** des consignes de la direction qui incitent à ne pas passer trop de temps sur les dossiers dégradent la motivation des agents.
 - ✓ *« Au début, on faisait du social, de la pédagogie, pas du travail à la chaîne »*
- 📌 **La réorganisation du réseau (séparation front/back) a amené une taylorisation du traitement du dossier**
 - *« Avant, on accueillait une personne qui venait poser sa situation. On devait traiter sa situation, résoudre son problème, proposer et expliquer une solution. C'était un travail complet. Maintenant, le travail n'appartient plus à personne. Les travaux sont segmentés pour être productivistes. La productivité s'oppose à la qualité et au sens de travail ».*
- 📌 **Les logiciels font aussi perdre du sens au travail**
 - Le paramétrage du traitement automatique fait passer à la trappe certains dossiers qui pourraient bénéficier de la mesure.
 - *« Pour beaucoup de personnes, le sens du travail est d'avoir résolu la situation. C'est un travail d'artisan, d'orfèvre. Les algorithmes empêchent et améliorent la qualité à la fois. On ne peut pas travailler sur tels volumes, ça économise du temps mais ça standardise les solutions ».*
 - *« Si ça ne rentre pas dans l'algorithme, les personnes sont censées évaluer en fonction de ce qu'ils connaissent de la situation de la personne. Analyser d'une manière critique. Ajuster des choses. Ça prend du temps. Il y a des frustrations ».*
- 📌 **Le manque de contact en face à face avec le public est également souligné.**
 - *« Mes collègues qui travaillent en surendettement sont moins en contact avec les débiteurs. On leur répond par téléphone: les gens découvrent nos solutions avec des termes compliqués. Ils reçoivent des courriers, des mails, ils ne comprennent pas de quoi il s'agit. On essaie de rattraper ça ».*

Une activité sous contraintes temporelles

■ La charge de travail dépend de la région géographique.

- 👉 Ainsi, une succursale située dans un bassin minier aura davantage de dossiers de surendettement du fait de la paupérisation de la population.

■ Le traitement des dossiers est sujet à des contraintes temporelles légales

- 👉 1,5 mois pour le présenter à une commission, 5 mois pour donner une solution à l'usager. Les mesures sont envoyées aux usagers qui disposent d'un délai de 30 jours pour contester.

■ Il est difficile d'estimer la complexité des dossiers à l'avance

- 👉 En moyenne, un agent traite entre 250 et 300 dossiers par an, proratisés en fonction de leur temps de travail.
- 👉 En revanche, il est impossible d'estimer à l'avance la complexité du dossier et le temps nécessaire à son traitement (ex.: dossiers comportant 20-25 dettes). Malgré l'automatisation, les agents doivent revenir sur les dossiers pour vérifier les pièces manquantes. Les dossiers simples, sans crédits immobiliers, sont inscrits automatiquement à une commission. Les autres demandent le regard d'un gestionnaire expérimenté.

■ Une partie du traitement du dossier est externalisée

- 👉 La qualité n'est pas toujours au rendez-vous, et certains agents ne se sentent pas à l'aise avec l'utilisation des logiciels et le tout-numérique.

■ L'activité d'accueil des particuliers impose des contraintes (physiques ou téléphoniques) et nécessite l'élaboration de plannings . Il en va de même pour l'activité « Educ Fi ».

- 👉 L'activité EDUCFI est assurée auprès des enseignants du secondaire ou des travailleurs sociaux, à distance (séminaires en visioconférence) ou en présentiel. L'activité en présentiel génère des conflits horaires pour les agents, les enseignants ne pouvant pas se libérer sur leurs heures de travail. Cela crée de la tension lorsque les objectifs ne sont pas atteints ou pousse les agents à tricher avec le pointage des heures de départ.



De fortes disparités de compétences au sein des équipes, des conflits entre les générations et les statuts

■ De grandes disparités de compétence/motivation dans les équipes

- 📌 Tous les agents n'ont pas le même niveau d'expérience/ le même niveau d'autonomie. De nombreux agents reçus en entretien sont sur leur poste « par défaut », suite à la réorganisation du réseau ou à un plan Caisse, et ne l'ont pas choisi.
- 📌 Les agents expérimentés traitent les dossiers seuls, mais les nouveaux arrivants bénéficient d'un fonctionnement en doublon avec un/une collègue ayant au moins 1 – 1,5 ans d'ancienneté dans cette tâche.
 - « Dans notre service, il y a des agents performants, super performants et à la traine. Pour les gestionnaires qui n'ont pas l'habitude de faire surendettement au quotidien, on reprend des dossiers derrière eux, on leur explique les erreurs ».

■ Les agents remarquent que la qualité de l'accompagnement/formation est insuffisante

- 📌 La formation s'est fortement dégradée et les stages de formation sont d'une durée de plus en plus courte (deux jours au lieu d'une semaine)
 - « Les formations existent mais elles sont à distance et il faut aller les chercher ».
- 📌 Malgré le tuilage et le système de tutorat dans le cadre du changement de service, les agents ont le sentiment de perdre en qualité.
- 📌 Les managers n'assurent pas l'accompagnement et la montée en compétence des agents qui doivent rechercher des informations tout seuls.

■ Les managers constatent également une obsolescence progressive des connaissances des agents. Les connaissances des plus anciens perdent de la valeur, alors que les agents jeunes s'adaptent plus rapidement aux transformations des métiers.

- 📌 « Le jeune de 25 ans, la nouveauté, il va l'intégrer en deux jours. Le rapport de forces entre les anciens et les nouveaux est en train de se renverser. L'expérience est un frein ».
- 📌 « On a commencé par effacer ce qu'on a fait depuis 15 ans et réécrire, c'est compliqué ».



Réseau – filière surendettement

De fortes disparités de compétences au sein des équipes, des conflits entre les générations et les statuts

■ **Des conflits apparaissent entre les plus jeunes et les plus anciens.**

- 👤 Les agents expérimentés sont sensibles à la critique. Les jeunes estiment que les anciens ne partagent pas les tâches d'une façon équitable.
 - *« Il y a un groupe de jeunes qui a été favorisé, on a permis des comportements limites. Les jeunes estimaient en fait que les plus anciens ne donnaient pas assez de travail, ils se sont montrés irrespectueux au niveau du comportement »*
 - *« La hiérarchie n'a pas pris ses responsabilités et a manqué de courage. Les jeunes se sont sentis pousser les ailes, ils veulent assurer leur promotion »*

■ **Des conflits apparaissent aussi entre contractuels et titulaires**, les contractuels estimant que les règles qui régissent leur carrière sont trop opaques



Point de vue de l'expert Synthèse générale

La section « Point de vue de l'expert » donne en synthèse le point de vue global de l'expert sur la situation. Ce texte se nourrit de toutes les autres sections du rapport. Il a vocation à ouvrir la voie à la section finale « Préconisations ».



Synthèse générale

- **La Banque de France a vécu dans la période récente une transformation multi-dimensionnelle, d'une grande ampleur, qui s'est fortement accentuée et accélérée depuis 2015.**
- *Selon la Direction, cette transformation était indispensable, pour adapter l'institution à l'évolution de chacune de ses missions (les 3S : stratégie monétaire, stabilité financière, services à l'économie et à la société). En effet, certaines des activités historiques avaient disparu, et l'activité de filières comme le fiduciaire et le surendettement étaient en baisse. La banque utilisant des fonds publics, il convenait de « rendre le service au meilleur coût », et il n'était pas envisageable, y compris pour la dignité du travail des personnes concernées, de maintenir artificiellement des effectifs sur des missions en déclin. La Direction insiste par ailleurs sur le fait qu'elle a souhaité maintenir une présence dans chaque département, ce qui n'est pas le modèle retenu par les autres banques centrales européennes. La Direction souligne par ailleurs ses efforts en matière de modernisation des capacités industrielles de la filière fiduciaire, et les forts investissements qu'elle a effectués dans de nombreux domaines .*
- **Les constats effectués par Technologia durant la mission d'expertise (menée entre décembre 2023 et mars 2024) montrent que la transformation eu des conséquences fortes sur le travail des agents, dans toutes ses dimensions. Aujourd'hui, certaines de ces conséquences nécessitent la plus grande vigilance.**
- La fierté de mener des missions de service public, la fierté de travailler dans une grande institution, la sécurité de l'emploi et la possibilité de dérouler toute sa carrière dans la Banque, la satisfaction de travailler avec des collègues qui partagent les mêmes valeurs, avec qui l'on fait toute sa carrière, la satisfaction d'avoir un certain équilibre vie-privée vie professionnelle, le modèle social favorable (logement, primes à caractère social...) restent des forces que les agents valorisent. Ces fondamentaux de la culture de la fonction publique sont le socle de l'engagement des agents, titulaires comme contractuels.
- Mais ce pacte social, pour lequel les agents ont « signé » lorsqu'ils ont rejoint la banque, commence à être remis en cause, sous les effets des différents éléments du plan de transformation, qui se sont conjugués dans les dernières années.



Synthèse générale

■ Le premier élément est la réduction des effectifs.

- Entre 2015 et 2022, la banque a réduit ses effectifs de 25,8%. La réduction a été massive durant le plan Ambition 2020 avec 22% d'effectifs en moins, plus limitée dans le plan suivant, Construire Ensemble 2024 , avec 7% d'effectifs en moins. (A noter : une stabilisation des effectifs est annoncée pour la fin 2025).
- *Il faut noter que la réduction des effectifs n'a pas touché toutes les Directions, tous les niveaux hiérarchiques, ni tous les métiers de la même façon.*
- Entre 2015 et 2022, le réseau a absorbé 41,6% des réductions d'effectifs. Le fiduciaire a quant à lui vécu une succession de Plans Caisse dont la dernière version, annoncée durant l'expertise en février 2024, pourrait conduire à la fermeture de 9 caisses supplémentaires.
- Certains des agents qui ont été impactés par la réorganisation du maillage territorial ou des Plans Caisse ont dû rebondir de mobilités géographiques en mobilités fonctionnelles subies, ce qui leur a laissé le souvenir amer de périodes très stressantes, et les a parfois conduits à accepter un poste qui ne leur plaît pas, ou pour lequel ils ne se sentent pas compétents, ce qui les laisse en difficulté, des années après la réorganisation.
- *Les réductions d'effectif ont ainsi conduit à modifier la distribution des emplois sur le territoire français. On a assisté à une forme de retrait de la Banque dans les régions, ce qui pose des questions d'aménagement du territoire, et soulève des questions difficiles à solutionner pour les agents qui ne souhaitent pas quitter leur ville.*
- *La sociologie de la Banque a aussi évolué, puisque ce sont les ouvriers et les employés qui ont subi l'essentiel de la cure d'amaigrissement. Entre 2019 et 2022, les effectifs non-cadres ont décliné de 17% quand les effectifs cadres progressaient de 10%. Le gros de la réduction des effectifs s'étant fait par le non-remplacement des départs en retraite, ce sont des ouvriers et des employés âgés et travaillant dans les régions qui ont quitté l'institution.*



Synthèse générale

- *Aujourd'hui, avec 43% d'agents sur cette catégorie, la Banque est effectivement en passe de devenir une « Banque de cadres » (le pourcentage atteint même 58% pour le siège et 82% pour l'ACPR). Si une partie de ces cadres n'a pas de fonction d'encadrement, il semble tout de même que, sous l'effet des réductions d'effectifs, la chaîne hiérarchique soit devenue quelque peu disproportionnée, et finisse par secréter du travail supplémentaire pour les subordonnés qui restent. Les agents font état d'une prolifération des contrôles et des reportings, d'un sentiment de bureaucratie parfois pesante. Il serait maintenant souhaitable de repenser la catégorie cadre, non comme fonction d'encadrement, mais comme fonction d'expertise (c'est déjà le cas dans certaines directions du siège).*
- *Les fonctions support ont été fortement touchées par les réductions d'effectifs, alors même que ces fonctions ont un rôle d'appui aux équipes et de repérage des difficultés. La RH notamment, filière clé dans l'accompagnement d'une transformation, semble aujourd'hui en sous-effectif au vu des besoins.*
- *Autre conséquence centrale des réductions d'effectifs : la charge de travail, qui semble problématique dans certaines zones de la Banque. Les témoignages recueillis par Technologia laissent à penser que les équipes sont par endroits en sous-effectif, à tel point que certains agents expriment le fait qu'ils sont obligés de dégrader la qualité de leur travail, ce qui leur pose un problème éthique.*
- *Enfin il faut évoquer la difficile question de la transmission des savoirs : les départs en retraite n'ayant pas toujours fait l'objet de tuilages, les partants ont emporté avec eux une partie de leur savoir-faire sans avoir eu le temps de les transmettre. La politique d'animation des formateurs internes ne semble pas suffisamment structurée, ni motivante. Le recours à la formation à distance s'accroît, or, si elle a son intérêt pour une institution à couverture nationale, elle présente des limites. Tout cela n'est pas favorable au maintien des savoir-faire dans l'institution.*



Synthèse générale

- **Le second élément est la réorganisation de l'activité dans le territoire, et la succession de réorganisations au siège.**
- *La réduction des effectifs dans le territoire ne s'est pas faite de façon homothétique pour toutes les succursales. Certaines succursales ont perdu leur statut de succursale de plein exercice et ont été « rétrogradées » en Succursales de Présence de Place (SPP). Ces succursales situées dans des villes de taille moyenne font effectivement de la « présence » dans le territoire. Elles n'offrent plus qu'un front office, tout le traitement du dossier étant géré en back-office au CTP. Dans les petites villes, les agents des SPP assurent des permanences au sein des locaux d'autres administrations, les Bureaux d'Accueil et d'Information (BAI).*
- Il a fallu apprendre à travailler dans ce modèle, dans lequel le dossier n'est plus maîtrisé de bout en bout dans la même succursale. Au final, faute d'effectifs, le design d'organisation théorique s'est déformé, et la ligne de partage front/back s'est brouillée. Les agents des SPP font maintenant un peu de tout, pour toutes sortes de commanditaires : du traitement de dossiers pour le compte du CTP, de la prise d'appels pour le centre de relation client national. Cette polyvalence et ce management matriciel sont source de complexité selon eux. Par ailleurs, dans ces succursales de très petite taille, tous les aléas sont difficiles à compenser (congés, maladies, etc...) ce qui est propice aux crispations.
- Les agents des SPP s'inquiètent beaucoup de futures fermetures ou de rétrogradations en BAI, ont le sentiment qu'il n'y a pas d'avenir professionnel sur place, et constatent que plus personne ne veut venir travailler dans leurs succursales, qualifiées par les plus sévères de « *mouroirs* ». La situation est proche pour les CTPE de petite taille, puisque l'actualité récente sur le relèvement du seuil de collecte des bilans pourrait remettre en cause leur pérennité. Dans les deux cas, le Gouvernement de la Banque tient un discours rassurant et s'est engagé à maintenir une implantation par département. Mais, vu du terrain, ce discours ne semble plus crédible.
- *Au siège, la succession de réorganisations donne « le vertige » ce qui est particulièrement préjudiciable à la bonne marche de l'activité. La DGSI semble particulièrement en difficulté, incapable de stabiliser son organisation, de fonctionner en mode transverse, et de faire atterrir une stratégie claire pour le système d'information de la Banque, qualifié de « *tentaculaire* » par certains agents.*



Synthèse générale

- **Le troisième élément est la réforme des carrières de 2019, l'accentuation de la rémunération à la performance, avec les compléments de rémunération (CDR), et la politique de limitation de la progression du point d'indice.**
- Parallèlement à la Loi « Transformation de la fonction publique » (loi Dussopt), la Banque a refondu fortement la gestion des carrières des agents titulaires, en allongeant les durées requises pour atteindre le niveau sommital de chaque catégorie, en introduisant une part de progression à la performance (« *accélérateurs de carrière* ») et en limitant la dimension paritaire de la gestion des carrières.
- *Les conséquences de cette réforme préoccupent les agents.* Ils ont le sentiment désagréable d'avoir perdu au change dans la réforme de 2019, puisque leur progression de carrière a été fortement ralentie au sein d'une même catégorie.
- La promotion interne ne concerne qu'un nombre très limité d'agents chaque année (85 non-cadre ont bénéficié d'une PI en 2022, 5 cadres ont bénéficié d'une PI en 2022). Compte-tenu de la pyramide des âges (18 % de l'effectif a entre 55 et 60 ans), de très nombreux agents sont au maximum de leur catégorie et n'ont plus aucune perspective d'évolution pour les 10 années à venir.
- La Direction a indiqué qu'elle souhaitait accentuer la politique de distribution d'accélérateurs de carrière et de primes, pour introduire la progression et la rémunération au mérite, pratique qui se déploie aussi dans le reste de la fonction publique. Le pourcentage de salariés ayant bénéficié d'une progression des CDR progresse effectivement (+ 6 points entre 2021 et 2023), en revanche seuls 34,5% des effectifs ont bénéficié d'une progression d'indices entre 2015 et 2018 versus 31,5% en moyenne de 2020 à 2023.
- *Il faut noter que ces dispositifs de progression/rémunération au mérite sont soumis à quota, ce qui fait que tous les agents performants n'en bénéficient pas.* Bien loin de compenser la frustration au sujet de progression de carrière et de la rémunération, ils créent un sentiment d'iniquité et d'opacité, propice au déclenchement de conflits dans les collectifs. Certains des managers qui ont témoigné dans le terrain Technologia expriment qu'ils sont amenés à gérer la pénurie d'enveloppes à distribuer, sans réellement réussir à motiver leurs troupes, faute de pouvoir offrir des perspectives de carrière à de nombreux agents dans leurs équipes.



Synthèse générale

- Alors que le point d'indice Banque de France a augmenté de 7,9% entre 2013 et 2023, l'inflation a été de 19% sur la même période, soit une différence de 11,1 points de pourcentage. Cela représente une **perte de pouvoir d'achat considérable à points d'indice constants**.
- Les données du bilan social entre 2019 et 2022 montrent que les ouvriers vivent une régression de leur rémunération (-0,8%). Les assistants titulaires ont une progression faible (1,4% pour les hommes et 2,7% pour les femmes). Les cadres contractuels ne s'en sortent pas mieux plus puisque l'évolution de leur rémunération est quasiment nulle ou négative.
- **Conséquence : la frustration au sujet de la progression de carrière et de la reconnaissance salariale est lancinante dans le terrain d'entretiens Technologia.**



Synthèse générale

- **Le quatrième élément est l'entrée des contractuels dans la banque, aux côtés des titulaires, et l'externalisation de certaines fonctions**
- *Si le stock d'emploi est composé pour une écrasante majorité de titulaires (73% en 2023), le flux de création d'emplois se fait essentiellement sur statut contractuel.* La population titulaire a diminué de 16,3% entre 2019 et 2022 quand la population contractuelle a augmenté de 26,8% entre 2019 et 2022.
- Cette entrée des contractuels dans la Banque se fait de manière polarisée : on les trouve d'une part dans les métiers très techniques et très qualifiés du siège, notamment l'informatique, et d'autre part dans les métiers ouvriers de la filière fiduciaire. Dans le réseau, les contractuels sont moins présents.
- Des écarts importants existent dans les modalités de la gestion des carrières des deux populations, qui conduisent à des situations d'iniquité.
- *Dans les directions où la proportion de contractuels est élevée, des crispations et des conflits se font jour, chaque statut étant persuadé que l'autre statut est mieux traité.* Les problèmes sont plus aigus quand le contractuel se retrouve en situation de management d'une équipe de titulaires. En effet, lors de leur recrutement, les contractuels s'intercalent dans la ligne hiérarchique, perturbant ainsi des déroulements de carrières auxquels les titulaires auraient pu prétendre.
- Les cadres contractuels ne font pas que barrer la route aux titulaires : *ils amènent avec eux une vision du monde, une culture, qui est parfois en totale contradiction avec la culture historique de la fonction publique.* Ce choc des cultures a été très fort dans la Certains assistants titulaires qualifient les contractuels de l'ACPR de « *jeunes sur-diplômés aux dents longues* », et pour eux, cette direction, bien que prestigieuse, n'est pas du tout attractive. De nombreux agents titulaires relèvent que la Banque adopte de plus en plus les « *mœurs* » du privé, ce qui n'est pas un compliment à leurs yeux. Il faut toutefois noter que les contractuels qui rejoignent la Banque, rencontrés dans le cadre du terrain Technologia, sont souvent des professionnels attirés par les missions de service public, après avoir eux-mêmes subi certains excès du secteur privé.



Synthèse générale

- *Il est fort probable que les tensions s'accroîtront avec la montée en puissance de la population contractuelle dans la population générale, comme cela a été le cas dans d'autres institutions/EPIC qui ont suivi cette trajectoire.*
- Le sentiment d'iniquité sur les sujets de carrière et de rémunération entre les deux populations est renforcé par le fait que la DRH ne semble pas avoir apporté d'éléments factuels pour tordre le coup aux rumeurs.
- *Il convient d'insister sur la complexité très forte que représentera le fait d'avoir à gérer les deux statuts pour la filière RH, qui plus est avec un SIRH qualifié d'obsolète par les professionnels eux-mêmes. Ce seront des compétences à acquérir, et de la charge de travail additionnelle.*
- *L'externalisation progresse aussi* : la DGSJ opère avec de nombreux prestataires de service, ce qui n'est pas sans danger pour le maintien des compétences internes. A la hotline informatique, les répondants sont des prestataires externes. A Vic le Comte, une partie du personnel n'est plus employée par la Banque de France mais par la filiale EUROPAFI.



Synthèse générale

■ Le cinquième élément est l'automatisation des processus métier et le déploiement des nouvelles méthodes de travail

- *Des outils basés sur l'intelligence artificielle ont été déployés, comme ANACOT pour la cotation. L'automatisation des tâches a également beaucoup impacté les agents travaillant dans les services des particuliers, qui ont considéré ces changements comme une sorte de déshumanisation des services apportées aux populations les plus fragiles. Dans les deux cas, les agents estiment que le travail a perdu son sens. Les agents de la filière entreprise expriment leur désarroi de devoir « passer la journée à faire clic clic » sur des scores déjà calculés par la machine, certains verbalisent en disant qu'ils « essaient de rester intelligent, mais que ce n'est pas facile tous les jours ».*
- Cette force de travail libérée par l'automate sera désormais redéployée sur de nouvelles missions comme l'indicateur climat.
- *Côté fiduciaire, des centres fortement automatisés ont été ouverts, en remplacement des caisses traditionnelles. Le travail y ressemble de plus en plus à celui des sites industriels ou logistiques privés. On y a d'ailleurs recruté des managers issus de l'industrie dans le but d'importer des méthodes comme le lean management. La très forte pression sur la productivité peut y devenir pesante, dans un univers fermé, sous contraintes de sécurité. Les entretiens menés à PLC sont inquiétants.*
- A la DGSI, le déploiement du mode projet et de la méthode AGILE se heurte à la culture hiérarchique traditionnelle. Le système d'information est qualifié de « tentaculaire », et il ne semble pas y avoir de trajectoire claire et partagé. Cela met les projets en péril et les agents en difficulté. Les entretiens menés à la DGSI sont inquiétants.
- De manière générale, les applications informatiques lourdes comme Anacot ou SUREN2 sont mises en production avant d'être totalement stabilisées, alors même que les gains de productivité escomptés sont anticipés. Lors des déploiements, les agents sont mis en déséquilibre puisqu'on a prévu moins d'effectifs pour un outil qui ne fonctionne pas encore totalement (phénomène de la « productivité anticipée »).



Synthèse générale

- Il faut enfin mentionner, en fond d'écran, l'intégration dans l'Eurosystem, qui a amené son lot de changements pour les équipes.
- Il a fallu s'intégrer dans les normes et procédures de la BCE, participer à des équipes et des groupes de travail internationaux, revoir les méthodologies de cotation etc...Aujourd'hui c'est la stratégie informatique qui doit s'encaster dans les politiques de la BCE concernant le cloud, ce qui n'est pas sans poser de difficultés.

blasted



Synthèse générale

- Toutes ces transformations ont été conduites dans un pas de temps resserré, (« au pas de charge » pour reprendre une citation fréquente dans le terrain d'entretiens), par un Gouvernement de la Banque préoccupé par l'atteinte de ses objectifs stratégiques, et par une ligne managériale qui ne disposait pas toujours des compétences requises pour décliner une transformation d'une telle envergure
- *Le Gouvernement de la Banque semble ne pas avoir entendu les signaux d'alerte qui n'ont pas manqué d'apparaître* : baromètres RPS en chute libre (passage de 2 items en risque majeur ou fort en 2013 à 12 en 2021, BQVT qui atteste de difficultés majeures (35% des agents se sentent mal ou très mal à la Banque en 2023), montée de l'absentéisme, alertes répétées des élus. Avant les annonces du début 2024, l'expert n'a pas eu connaissance d'un plan d'action visant à l'amélioration des conditions de travail qui soit porté au niveau stratégique. Bien au contraire, jusqu'aux drames humains de 2023, les messages du Gouvernement de la banque ont fait preuve d'un grand optimisme, empreint d'auto-satisfaction.
- Il est très surprenant de voir classés dans les « points forts » des réponses au BQVT la satisfaction des agents, quand 36% d'entre eux qualifient leur satisfaction au travail de mauvaise ou très mauvaise, et que 35% déclarent se sentir mal ou très mal à la Banque dans le baromètre. Il est aussi très surprenant de voir écrit dans le bilan du plan Ambition 2020 que les objectifs ont été atteints sur les items « *renovation du modèle managérial* », et « *confiance dans l'avenir* ».
- Il est légitime pour l'expert de se demander si le Gouvernement de la banque n'a pas interprété tous les signaux alarmants comme de bonnes nouvelles, puisqu'ils indiquaient que la transformation était en marche, que les choses « bougeaient ». Peut-être a-t-on misé sur le fait que les départs en retraite des agents âgés, représentants du « monde d'avant », régleraient de toutes façons bientôt tous les problèmes, comme cela a pu être avancé lors de la présentation du BQVT aux équipes.



Synthèse générale

- *Quant à la ligne managériale, elle s'est épuisée à porter la transformation, sans toujours l'assumer complètement, sans disposer de véritables marges de manœuvre, ni de compétences managériales solides sur lesquelles s'appuyer.* 61% des cadres avec fonction de management déclarent s'être sentis très fatigués à cause de leur travail dans les 12 derniers mois dans le questionnaire Technologia. Ils sont 57% à s'être sentis stressés sur la même période.
- Il a fallu passer les messages difficiles de réductions d'effectifs, déployer des réorganisations complexes et des réformes impopulaires. Ne pas remonter les problèmes des agents pour ne pas déplaire au Gouvernement de la Banque et ne pas compromettre sa propre carrière, tel a été le mot d'ordre de nombreux cadres dans ce contexte tumultueux. La politique de mobilité (le « 3/5/7 ») n'a pas été un facteur de stabilisation : elle a permis à certains cadres de fuir en laissant les problèmes à leur successeur. Aujourd'hui le fossé s'est creusé entre les agents et leur management supérieur. Seul le management de proximité est largement reconnu.
- L'accompagnement d'une transformation d'une telle ampleur, menée sur une période si brève, semble avoir manqué de ressources expertes dédiées à la conduite du changement, présentes dans la durée.
- *Enfin, il faut insister sur le fait que la culture maison du « pas de vagues », héritée de l'histoire de la Banque, n'a malheureusement pas favorisé la lucidité de l'organisation, sa capacité à entendre les signaux d'alertes (qui n'étaient pas vraiment des signaux faibles !), sa capacité à prendre conscience des difficultés, à les affronter et à les traiter.* Si les agents ont fait part avec insistance de leurs difficultés à leur management de proximité, leur message semble s'être perdu dans les étages hiérarchiques, peuplés de cadres avant tout soucieux de complaire au Gouvernement de la Banque et préoccupés par le déroulement harmonieux de leur carrière. Il est grand temps de mettre un terme à cette culture archaïque au sein du management de la Banque, car elle est délétère et incompatible avec le contexte de transformation à laquelle la Banque est confrontée.
- Le terrain Technologia atteste de pratiques de management toxiques chez certains cadres, qui n'ont pas fait l'objet de sanctions appropriées, ce qui leur a permis de continuer à faire des dégâts d'équipes en équipes, au fil de leurs mobilités.



Synthèse générale

■ Aujourd'hui, la promesse initiale de la fonction publique semble s'évaporer

- Si les agents ne peuvent plus avoir la certitude de dérouler une carrière jusqu'à l'âge de la retraite faute de postes dans leur région/métier, si la progression ne se fait plus à l'ancienneté mais à la performance (ce qui soumet l'agent au bon vouloir de son manager alors même que les compétences managériales ne sont pas toujours maîtrisées), si l'attente de productivité s'accroît, si la charge de travail dérape, alors, le « contrat » offert par une institution aux missions de service public va se rompre. Il deviendra de fait plus difficile d'accepter les contraintes que ce contrat impliquait, comme la mobilité fonctionnelle et géographique, ou la modération salariale par rapport au secteur privé. Les contractuels qui ont rejoint la Banque étant souvent attirés par ce contrat social historique sont aussi concernés par ce constat.
- Et surtout, si le fort collectif de travail qui a tant de valeur aux yeux des agents (« *Ce sont les collègues qui me font tenir* »), se délite et vire à la zizanie, entre les statuts, entre ceux qui ont obtenu un accélérateur de carrière ou un CDR et les autres, les agents perdront un facteur de protection fondamental dans la prévention des risques psycho-sociaux.
- En 2024, l'engagement « tient bon », avec 76% des agents qui se déclarent engagés dans le questionnaire Technologia, même si un quart de l'effectif déclare un engagement plutôt faible ou très faible.
- Demain, pour les titulaires récemment recrutés et les contractuels, des problèmes d'attractivité et de fidélisation pourront survenir, si la Banque ne tient pas ses promesses. Les démissions au siège ont progressé de 22% entre 2019 et 2022. Pour les titulaires plus âgés, qui ont fait confiance à la Banque en lui confiant leur carrière (leur vie ?) et qui se sentent trahis, le désengagement a déjà commencé, et la Banque commence à ressembler à une cage de moins en moins dorée, dont on ne pourra plus s'échapper, ce qui est très anxiogène pour un corps social qui aspirait à l'origine à la sécurité et à la sérénité. Il faudra dans les mois et les années à venir avoir la plus grande vigilance à l'égard de ces personnels.



Synthèse générale

- **Aujourd'hui, la crédibilité de la parole du Gouvernement de la Banque est mise en doute par les agents, et ses actions en faveur des conditions de travail leur semblent fort tardives, et dérisoires**
- Début 2024, les actions mises en œuvre pour améliorer les conditions de travail (sujet qui vient d'être porté aux objectifs stratégiques de la Banque, il était temps...) semblent dérisoires, vu des agents. Proposer de financer des moments de convivialité à des équipes en surcharge de travail, sans perspectives de carrière, paraît cosmétique. Proposer de renforcer les enveloppes de CDR, quand on a vu les crispations que cette forme de rémunération amenait dans les collectifs de travail, paraît déplacé. Proposer de limiter le nombre de reportings, sans dans le même temps alléger la pyramide hiérarchique, paraît illusoire. Proposer des chantiers de « simplification » et de « priorisation », quand les agents expriment très clairement dans le BQVT que cela ne résoudra pas leurs problèmes, donne à penser aux équipes qu'on ne les écoute pas, qu'on esquive la question des effectifs, et surtout qu'on les stigmatise, en leur expliquant que ce sont eux qui doivent mieux s'organiser.
- Si le Gouvernement de la Banque a beaucoup fait pour donner de la notoriété à la Banque à l'extérieur, ce que les agents reconnaissent, il semble qu'aujourd'hui, il a perdu en crédibilité à leurs yeux, en interne. A entendre les agents, il semble que le management supérieur de la banque a aujourd'hui deux visages. Un visage de prestige, d'expertise, de pédagogie, tout en communication, à l'extérieur. Et un visage manquant d'empathie, peu sensible aux difficultés des agents, laissant les comportements problématiques perdurer sans les sanctionner, à l'intérieur.



Synthèse générale

- **Le questionnaire et le terrain d'entretien menés par Technologia montrent que du fait de toutes ces causes-racines (qui sont détaillées dans le rapport), les risques psycho-sociaux sont déjà présents partout dans l'organisation, dans toutes les Directions générales/régionales, dans tous les métiers et tous les statuts.**
- Le score moyen issu de la cartographie du questionnaire Technologia, représentant la synthèse de 44 questions traitant de 10 thématiques de facteurs professionnels de risques psycho-sociaux, est de 54/100. Dans la mesure où le score moyen est généralement compris entre 50 (entreprise/institution en très mauvaise santé) et 70 (entreprise/institution en très bonne santé), *ce score indique la présence de facteurs professionnels de risques psycho-sociaux importants.*
- Spécifiquement, sur l'item « vision de l'avenir » le score de 36 est catastrophique. Il tombe à 22 dans des régions comme la Normandie. La dimension territoriale du malaise dans la Banque doit être traitée.
- Plus le statut est hiérarchiquement bas, plus le score de facteurs professionnels est bas, avec un écart particulièrement notable entre cadres et non-cadres. La dimension sociale du malaise dans la Banque doit être traitée.
- *La montée de l'absentéisme doit aussi alerter, même si c'est une tendance nationale.* En effet, le baromètre Malakoff Humanis 2023 alerte sur le fait que la fatigue excessive, la surcharge de travail, le stress et les difficultés relationnelles, qui sont présents dans l'enquête Technologia, sont prédictives des arrêts longs. Le fait de ne pas traiter les difficultés à la hauteur de l'enjeu pourra donc, en plus des conséquences humaines très graves, désorganiser la production et avoir des conséquences économiques sur l'institution.



Synthèse générale

■ Les données issues du questionnaire Technologia sont alarmantes. Elles attestent de la présence d'un « terreau » favorable aux RPS.

- 💡 50% des répondants estiment que leurs conditions de travail se sont dégradées dans les 3 dernières années
- 💡 39% des répondants déclarent que leur situation professionnelle est globalement plutôt insatisfaisante ou très insatisfaisante
- 💡 57% des répondants déclarent s'être senti toujours ou souvent très fatigués par leur travail au cours des 12 derniers mois,
- 💡 44% des répondants déclarent s'être senti toujours ou souvent très stressés par leur travail au cours des 12 derniers mois ;
- 💡 16% des répondants au questionnaire Technologia sont exposés à un risque élevé ou très élevé d'épuisement professionnel. 16,5% d'entre eux sont exposés à des violences relationnelles d'un degré moyen, élevé ou très élevé.

■ Dans leur terrain de 282 entretiens, les consultants Technologia ont dénombré 38 cas avérés de risques psycho-sociaux (Cette statistique n'est pas représentative de la population générale, car 17 des agents entendus ont sollicité spontanément le cabinet). Ces données sont néanmoins alarmantes.

■ On note aussi dans le terrain que les récents suicides ont eu une forte « résonance institutionnelle », ce que confirme le médecin du travail du siège et d'île de France. Les agents qui ont eu, ou qui ont encore des difficultés, verbalisent souvent ainsi « *J'aurais pu être le 4^{ème} suicide* », « *Ça aurait pu m'arriver* » lors des entretiens. Dans une situation de RPS, certaines personnes peuvent en effet passer à l'acte.



Synthèse générale

- Les équipes Banque de France qui peuvent détecter et intervenir dans le traitement des RPS existent dans la Banque, mais elles semblent largement sous-dimensionnées. Ces professionnels font l'effort de se coordonner entre eux dans un contexte difficile, et essaient de trouver des solutions aux agents, notamment pour éviter les inaptitudes. Mais ils ne disposent pas toujours de solutions adaptées à proposer. C'est notamment le cas de la filière RH. Cette filière a été victime de réductions d'effectifs, de réorganisations, elle s'est éloignée des agents des succursales avec le nouveau maillage territorial. Elle semble encore focalisée sur la gestion, au détriment du développement RH, et il n'est pas évident qu'elle dispose des compétences requises pour accompagner la transformation. Enfin et surtout, elle ne semble pas suffisamment puissante pour tenir tête aux autres directions/aux managers, et ainsi jouer son rôle dans la protection du corps social.
- Sur la base des éléments du DU/PAPRIACT du siège, les outils de la prévention ne semblent pas refléter la réalité des situations de travail, et la maîtrise du risque (c'est-à-dire la capacité des mesures de prévention et de protection à diminuer le risque brut) semble trop optimiste
- **L'expert rappelle que la mise en place d'une politique de santé et de sécurité au travail est de la responsabilité de l'employeur en vertu de l'article Article L4121-1 du CT : « *l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.*»**
- La prévention passe avant toute chose par la bienveillance, le respect, la considération, la confiance accordées à chacun et en particulier aux représentants du personnel qui sont les ambassadeurs des salariés. Mais encore par la préservation de collectifs authentiques pour que l'humain y trouve sa place. Avancer dans cette voie suppose, au-delà des risques judiciaires, que les dirigeants intègrent dans leurs calculs de rentabilité l'ensemble des coûts résultant de la non-prévention, et accordent une crédibilité accrue aux représentants du personnel.
- Il est temps de retrouver de la cohérence et de renouer le dialogue avec le corps social et ses élus. Cela passera par une volonté de dialogue sincère que les agents ne perçoivent pas à ce stade.



Préconisations

La section « Préconisations » présente les pistes de réflexion que l'expert soumet au collectif Elus/Direction, au vu des constats posés dans le rapport. Ces préconisations ne sont pas un plan d'action. L'expert n'a pas à se positionner sur les modalités de chiffrage ou de calendrier. L'intégration des préconisations dans un plan d'action détaillé et l'enrichissement du DUERP et du PAPRIPACT suite à l'expertise relèvent d'un arbitrage de la Direction, au vu notamment de son obligation de santé et de sécurité cf article 41.21-1 du Code du travail.



Préconisations

■ Les préconisations sont présentées selon 2 axes de lecture

- 📌 Importance : haute ou moyenne
- 📌 Urgence : court terme ou moyen terme





Préconisations

■ PARCOURS PROFESSIONNELS

■ 1/ Renforcer les travaux de Gestion prévisionnelle des emplois et compétences, et les transformer en outils opérationnels

■ 1.1 Produire et présenter aux élus des **trajectoires ETP** à 3 ans par Direction Générale/Direction Régionale, en détaillant les hypothèses qui ont permis ces projections (automatisation, externalisation etc...), en détaillant les métiers (ex : métier entreprise/métier surendettement...)



■ 1.2 Produire et présenter aux élus des **états des lieux des métiers/compétences** au sens de l'accord GEPP (émergentes, stables, en vigilance) et des prévisions à 3 ans. Tous les métiers doivent être couverts par la GEPP, fiduciaire inclus. Produire et présenter aux élus un plan d'action associé à chacune de ces typologies de métiers/compétences. Mettre notamment en place des actions pour éviter les déperditions de compétences du fait des départs à la retraite (les « tuilages » même s'ils sont préconisés, ne sont pas effectifs). On pourra par exemple s'appuyer sur les personnels en TPS et leur proposer de participer à la transmission des savoirs.



■ 1.3 Etablir une **cartographie des parcours professionnels** et la mettre à disposition sur l'intranet. On peut dans cet esprit proposer sur un intranet dédié aux parcours professionnels et à la mobilité des quizz d'auto-évaluation des compétences, des témoignages de personnels sur leur métier etc...



■ 1.4 Donner des **informations aux agents sur le délai moyen nécessaire pour changer de niveau** au sein d'une catégorie, afin de leur donner des perspectives claires



■ 1.5 Faire un état **des lieux des personnels en situation de « faisant fonction de »** et régulariser leur situation en les positionnant sur la catégorie à laquelle correspond leur activité réelle





Préconisations

- 1.6 Créer des **parcours** de formation/accompagnement « sur étagère » pour les grandes typologies de parcours professionnels. (Exemple OMF>Assistant ; Assistant> Cadre. Développeur> architectes). Budgéter ces parcours.
- 1.7 Créer des **viviers** d'aspirants à la catégorie supérieure (ex : vivier d'OMF aspirant à devenir assistants, vivier d'assistants aspirant à devenir cadres) et animer ces viviers par des réunions régulières, l'exposition au management, des interventions de personnels exerçant le métier cible, des vis ma vie etc..
- 1.8 Créer des **modules de sensibilisation à chaque grande catégorie/métier cible** (ex : Module devenir assistant/Module travailler à la DGSI) ouverts à tous dans le plan de formation, afin que chacun sache à quoi correspond la catégorie ou le métier sur lequel il pense postuler
- 1.9 **Créer des modules de formation à la mobilité interne** : ex apprendre à se présenter au recruteur interne, à mettre en valeur son parcours
- 1.10 Former les nouveaux agents issus du privé à la culture de la Banque et à son histoire – notamment les cadres
- 1.11 Faire des **retours formalisés et systématiques** aux personnes qui ont postulé sur un poste et qui n'ont pas été retenues.
- 1.12 Faire **monitorer par la RH les cas de personnes qui ont postulé très fréquemment et qui n'ont pas trouvé**, et proposer à ces personnes un entretien pour comprendre d'où vient le problème

M

MT

M

MT

M

MT

M

MT

H

CT

H

CT

H

CT



Préconisations

- 1.13 **Faire la chasse à la pratique des postes « pré-fléchés »** qui pipent le jeu de la mobilité et démotivent. Il arrive en effet très souvent que les postes offerts soient, de fait, déjà promis, d'où perte de temps, incompréhension ...
- 1.14 Prévoir un plan ad-hoc pour renforcer **l'attractivité de la filière Fiduciaire**, avec des mesures qui permettent de compenser l'absence de télétravail dans la filière



blast

blast

Préconisations

■ 2 Suivre les carrières des personnels

- 2.1 Organiser des **revues de personnel** dans chaque Direction Générale/Régionale. Ces revues doivent passer en revue tous les personnels pour une catégorie donnée et rassembler les encadrants qui travaillent directement avec eux. Les critères d'évaluation seront partagés et formalisés, afin d'arriver à un étalonnage. La présence de la RH nationale est souhaitable afin de garantir l'homogénéité des revues. Tous les personnels doivent bénéficier d'un projet de développement professionnel individuel formalisé (mobilité, formation, nouveaux rôles type référent/formateur/tuteur...) à l'issue de la revue. Ce projet leur sera restitué par leur manager.
- 2.2 Assurer une **vigilance particulière pour les agents qui ont vécu une mobilité subie** (suite des plans caisse notamment)
- 2.3 **Identifier les ressources rares/critiques** et prévoir des binômes/ des plans de succession
- 2.4 Renforcer l'effectif de **conseillers carrière** et leur proposer une solide formation. Ce sont eux qui auront la charge de suivre l'avancement des projets de développement individuels
- 2.5 **Traiter les situations problématiques rapidement, avant qu'elles ne dégènèrent** : sanctionner les agents qui doivent l'être, sortir des rôles d'encadrement les agents qui n'ont pas leur place dans la fonction, rencontrer les agents en décrochage professionnel et échafauder des solutions avec eux, régler les situations conflictuelles en faisant appel à un médiateur etc..
- 2.6 **Produire un comparatif complet des carrières/rémunérations titulaires versus contractuels** pour faire la lumière sur le sujet, et prendre les mesures de rattrapage si nécessaire
- 2.7 **Donner une dimension paritaire au pilotage des carrières des contractuels** : ex bilan des campagnes d'avancement





Préconisations

■ **3 Professionnaliser encore l'évaluation des personnels**

■ 3.1 Former les managers à l'évaluation des agents

M

MT

■ 3.2 Former les agents à l'entretien d'évaluation. Cette formation en miroir permettra à chacun de comprendre ce que doit être un entretien d'évaluation, factuel et bienveillant

M

MT

■ 3.3 Prévoir dans le formulaire d'entretien annuel un champ qui permet aux agents de répondre à leur manager (champ « feedback »).

M

MT

■ 3.4 Prévoir dans le formulaire d'entretien annuel des champs qui permettent d'indiquer les souhaits de développement RH (mobilité/rôles type formateur tuteur) et les souhaits d'entretien avec la RH

M

MT

■ 3.5 Prévoir une exploitation nationale puis par Direction centrale/régionale de ces données, afin de détecter les problèmes, d'anticiper les demandes et d'apporter à chacun des réponses

M

MT

■ **4 Créer une filière expertise pour les cadres**

■ 4.1 Repositionner sur la filière expertise les cadres dont la fonction d'encadrement ne se justifie pas. *NB : Un adjoint se justifie si l'équipe dépasse les 8-10 personnes.* Confier à ces cadres sans fonction d'encadrement des missions à définir

H

MT

■ **5 Fluidifier la mobilité pour faciliter les tuilages**

■ 5.1 Envisager de mettre en place la mobilité au fil de l'eau pour favoriser les tuilages

H

MT



Préconisations

■ 6 Clarifier la question de la mobilité des cadres « 3/5/7 »

■ 6.1 **Harmoniser les règles entre le réseau et le siège et entre les titulaires et les contractuels**, à des fins d'équité. Ecrire ces règles et les communiquer.



■ 6.2 Prévoir officiellement des **durées dans le poste plus importantes en cas de conduite d'un projet important** (ex : ouverture de PLC) ou en cas de management d'un service très expert / ou sur certains sites qui ont besoin de stabilité managériale (ex: DGMP/DAF)



■ 7 Eventuellement - Créer des niveaux dans les métiers (notion de pesée de poste qui se pratique dans le privé)

■ 7.1 Pour un métier donné, identifier des niveaux de progression verticale (Exemple : développeur junior, confirmé, senior, expert – analyse financier débutant/expert/expert cotation groupes). Prévoir un complément de rémunération associé à chaque niveau

■ 8 Garantir à chaque professionnel une animation métier

■ 8.1 Faire organiser et animer par les directions Générales/régionales **des visio ou des réunions physiques régulières de partages de pratiques, pour tous les métiers**, afin de briser l'isolement et de créer des communautés



■ 8.2 Faire organiser et animer par les directions centrales des **communautés d'experts**



■ 9 Assurer de l'équité entre les statuts pour garantir leur cohabitation harmonieuse à l'avenir

■ 9.1 Produire un **état comparatif complet des carrières des contractuels versus titulaires** et communiquer sur le sujet





Préconisations

■ **10 Professionnaliser les activités de formateur et de tuteur**

■ 10.1 Créer un **réseau de formateurs « certifiés » par le centre de formation**, qui bénéficie d'une formation à la transmission des savoirs, d'une animation, de primes motivantes pour ce rôle en fonction du nombre de formations animées (prévoir à la fois le temps de préparation et d'animation de la formation), d'une quotité de temps sanctuarisé dans l'année pour les activités de formation (validé par leur manager opérationnel)

M

MT

■ 10.2 Créer un **réseau de tuteurs « certifiés » par le centre de formation**, qui bénéficie d'une formation à la transmission des savoirs, d'une animation, de primes pour ce rôle en fonction du nombre de « filleuls » tutorés, d'une quotité de temps sanctuarisé dans l'année pour les activités de tutorat (validé par leur manager opérationnel) > PRIORITE MOYENNE/ TRAVAUX DE MOYEN TERME

M

MT

Préconisations

MANAGEMENT

11 Renforcer les compétences des managers / sécuriser les prises de poste managériales/ garantir à tous les professionnels une animation hiérarchique homogène et conformes aux bonnes pratiques en la matière

- 11.1 Renforcer les formations préparatoires à la prise d'une fonction managériale et tout au long de la carrière de manager – prévoir des modules ayant trait à l'entretien annuel d'évaluation, au feedback, à l'animation d'équipe, aux démarches participatives, au repérage et au traitement des situations de RPS, etc..
- 11.2 Prévoir un tutorat pour les primo-managers ou les nouveaux entrants à la Banque (sorties de concours ou contractuels)
- 11.3 Prévoir un tuilage sur les postes de manager
- 11.4 Superviser les taux de recours à la formation managériale, vérifier que toute la chaine managériale va régulièrement en formation, sanctionner ceux qui ne viennent pas, y compris les cadres supérieurs
- 11.5 Prévoir la création d'une équipe de coachs internes (à rattacher à la formation) qui peuvent accompagner les managers
- 11.6 Prévoir la création d'une équipe de consultants en organisation interne, qui peuvent conseiller/accompagner les managers lors d'une réorganisation, lors du déploiement d'un projet
- 11.7 Animer des communautés de managers

H	MT
---	----

H	CT
---	----

H	CT
---	----

H	CT
---	----

M	MT
---	----

M	MT
---	----

M	MT
---	----



Préconisations

- 11.8 Faire en sorte que tous les managers organisent des réunions d'équipe régulières
- 11.9 Faire en sorte que tous les managers organisent des bilatérales régulières avec leurs subordonnées
- 11.10 Faire en sorte que tous les managers organisent chaque année un temps de prise de recul sur le travail, avec leur équipe (ex : méthodologie des « Espaces de discussion sur le travail » de l'ANACT) – les former à la méthode.
- 11.11 Former les managers à la pratique du feedback régulier
- 11.12 Former les managers à la conduite du changement
- **12 Evaluer l'opportunité de recréer la catégorie maîtrise de façon distincte de la catégorie assistant et le revaloriser pour reconnaître ces agents, leur donner des perspectives de carrière**

H	CT
H	CT
H	CT
M	MT
M	MT
H	CT

■ REMUNERATION

■ 13 Auditer la politique de rémunération

- 13.1 Revoir la politique en matière de point d'indice afin d'éviter une perte de pouvoir d'achat
- 13.2 Mener un audit de la politique de distribution des CDR et de son efficacité, et le présenter au CSE – tenir compte des commentaires du rapport de l'OCDE sur le sujet (*OCDE, Rapport PUMA 2009* - source mentionnée dans le rapport)

■ FILIERE RH

■ 14 Renforcer la filière RH et la positionner correctement

- 14.1 Renforcer les effectifs RH notamment conseillers carrière et RH de proximité dans le réseau
- 14.2 Renforcer les compétences de la filière RH notamment sur le volet développement RH, et sur la capacité à gérer les populations publiques et privées
- 14.3 Repositionner la filière RH, lui redonner du poids afin de sortir de l'image « pro-management » qu'elle a à ce jour
- 14.4 Prévoir des « tournées » dans les Directions des experts de la filière RH sur certains sujets : ex tournée de l'expert retraites...



Préconisations

■ DIALOGUE SOCIAL

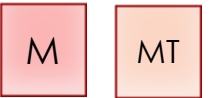
■ 15 Renforcer les pratiques de dialogue social

- 15.1 Présenter aux élus tout ce qui leur est nécessaire pour comprendre et commenter l'évolution de la Banque, en tant que partenaires sociaux : des études d'impact sur tous les projets/ des retours d'expérience à intervalle régulier/ les plans stratégiques de chaque direction/Les trajectoires ETP de chaque direction



■ EGALITE PROFESSIONNELLE/LUTTE CONTRE LE SEXISME

- 16.1. Mener des actions en faveur de l'égalité professionnelle et le sexisme notamment dans les univers industriels/techniques
- 16.2 Veiller à l'égalité professionnelle dans la population des contractuels.
- 16.3 Former aux questions de violences sexistes et sexuelles, aux biais de représentation notamment dans les Directions industrielles ou techniques où les femmes sont minoritaires





Préconisations

■ SANTE AU TRAVAIL / RPS

■ 17 Renforcer le DU / PAPRI Pact

- 17.1 Mettre le DU siège en conformité en remettant à plat le système de cotation des risques et de maîtrise des risques
- 17.2 S'assurer que l'ensemble des risques présents dans les différents établissements bénéficie bien d'une évaluation des risques et donc d'une transposition dans un document unique
- 17.3 Relier le plan d'action du DU au PAPRI Pact
- 17.1 Intégrer les préconisations Technologia dans un plan d'action et « déverser » ces actions dans les DU / les PAPRI Pact. Chaque risque identifié dans le DU doit faire l'objet d'une mesure visant à le traiter, chaque action doit faire l'objet dans le PAPRI Pact d'une fiche détaillée : responsable, calendrier, budget.
- 17.2 Former massivement à la question des RPS – notamment les cadres – étoffer les modules de formation existants

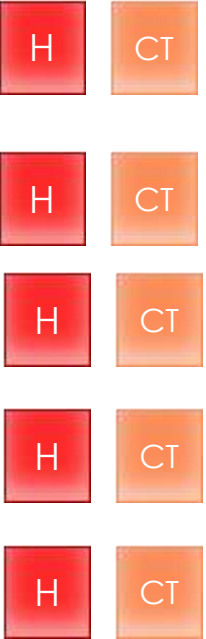


Préconisations

■ SANTE AU TRAVAIL / RPS

■ 18 Renforcer le dispositif de baromètre QVT et le traduire en actions concrètes

- 18.1 Confier à un institut externe réputé (ex BVA) l'administration du BQVT , enrichir les questions et prendre en compte les remarques de l'expert concernant la présentation des résultats
- 18.2 Construire paritairement les questions du BQVT en embarquant les éléments ayant trait aux RPS dans le questionnaire
- 18.3 Prévoir des restitutions des résultats exhaustifs du BQVT dans chaque DG/DR, avec une présentation professionnelle des résultats (pourcentages/codification des couleurs)
- 18.4 Prévoir des plans d'action associés aux résultats du BQVT dans chaque DG/DR et les partager avec les élus. Présenter en CSE l'avancement des travaux sur ces plans d'action.
- 18.5 Objectiver les Directeurs centraux et les Directeurs régionaux sur les résultats du baromètre de climat social BVA, du BQVT une fois remanié, et du baromètre RPS



Préconisations

- **19/ Renforcer numériquement les ressources dédiées à la détection et au traitement des RPS, leur offrir un meilleur positionnement, les faire monter en compétences**
- 19.1 Renforcer la filière RH de proximité afin de garantir à tous les agents de la banque des heures de disponibilité sur site de la RH (guichet avec des horaires fixes connus de tous dans les sites/directions)
- 19.2 Former la RH de proximité aux questions de développement RH/Carrières et aux questions de RPS
- 19.3 Renforcer les effectifs d'AS sur certains sites (notamment fiduciaire)
- 19.4 Changer le rattachement de la personne ressource afin qu'elle ne soit pas logée dans la DGRH où elle est juge et partie. Renforcer cette équipe. (rattachement à l'inspection ?)
- 19.5 Créer à l'inspection une équipe dédiée aux questions RH (notamment enquêtes harcèlement)
- 19.6 Renforcer le positionnement du déontologue. Suivre pour cela les recommandations de la HATPV : référent individuel qui permet d'instaurer une proximité, mise en place de référents déontologues dans les directions, mise en place d'un collège déontologique de second niveau qui peut être saisi par les référents déontologues individuels en cas de difficulté. Renforcer l'équipe du déontologue
- 19.7 Renforcer les commissions multidisciplinaires dans lesquelles les situations difficiles sont traitées (adaptation des postes, situations sociales etc...)
- **20/Mener des enquêtes paritaires approfondies sur les conditions de travail dans certaines zones de la banque identifiées par le rapport Technologia (les SPP ; PLC ; la DGSi; le SGFIP Poitiers) / Certains métiers (correspondants informatiques, conducteurs fiduciaire) / Certaines catégories (cadres avec fonction d'encadrement)**





Préconisations

■ ORGANISATION

■ **21. Recréer des postes en région**

- 21.1 Envisager de créer pour les Directions Générales du siège des antennes régionales, comme cela se pratique à l'ACPR, pour donner des perspectives de carrière aux agents du réseau



■ **21.2 Limiter le nombre d'étages hiérarchiques**

- 21.3 Revoir les organigrammes afin de limiter les étages excédentaires.



- 21.4 Positionner les adjoints sur un périmètre dédié, afin qu'ils ne soient pas un étage à part entière



■ **22 Apporter un appui de qualité aux agents en matière de support informatique**

- 22.1 Conserver et renforcer le rôle de correspondant informatique interne en région. Ce rôle de proximité est un facteur de protection pour les agents, dans un univers toujours plus informatisé et où la hot line externalisée est très critiquée



- 22.2 Auditer la qualité des prestations de la hotline informatique externalisée et changer de prestataire si nécessaire



Préconisations

■ CHARGE DE TRAVAIL ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

■ 23 Auditer la charge de travail

- 23.1 Faire auditer par un ergonomiste la charge de travail dans les directions où elle semble poser problème selon l'enquête Technologia – La polyvalence dans les SPP semble problématique notamment, au regard des effectifs et des contraintes. Prendre en compte les situations à risque en termes de charge de travail (surcharge, multiplicité des tâches...etc...) qui sont remontés lors des entretiens individuels ou en réunion de service. Présenter ces audits de charge de travail en commission paritaire



- 23.2 Renforcer les effectifs à l'issue de cet audit, là où cela s'avère nécessaire



- 23.3 Etudier spécifiquement le temps de travail en télétravail/pour les agents au forfait jour et s'assurer que le droit à la déconnexion est bien respecté



■ 24 Auditer la pertinence des indicateurs de performance, notamment dans les univers industriels

- 24.1 Organiser des groupes de travail avec les agents pour réévaluer la pertinence des indicateurs de performance (nombre de dossiers, nombre d'appels)



- 24.2 Questionner le « plan de productivité » dans le fiduciaire et envisager de l'alléger



- 24.3 Evaluer le passage de 4 à 3 opérateurs à Chamalières



- 24.4 Minorer les indicateurs de performance des nouveaux arrivants sur un poste, prévoir une montée en puissance progressive



■ 25 Piloter les sollicitations des différentes Directions Générales envers le réseau

- 25.1 Renforcer le rôle de la DGSER en tant que direction qui centralise les sollicitations auprès du réseau, de façon à ce qu'elles soient mieux planifiées/coordonnées – assurer un pilotage clair des développements informatiques à destination du réseau. La DGSER doit animer les professionnels du réseau ET s'appuyer sur ces réseaux pour mener tous ces chantiers.



■ **METHODOLOGIE PROJET**

■ 26 Améliorer la méthodologie de déploiement de projets /études d'impact et le suivi

- 26.1 Réaliser systématiquement en amont des projets, une étude d'impacts pluridisciplinaire afin d'anticiper au mieux les risques potentiels – tout développement d'une nouvelle activité (ex Indicateur climat) devra faire l'objet d'une étude d'impact complète (ETP, compétences, parcours, organisation, animation de la filière, risques associés....) qui sera présentée en CSE sous la forme d'une information consultation
- 26.2 Prévoir sur chaque projet des bilans réguliers, de type retour d'expérience après la mise en œuvre de ces projets. Ces REX seront présentés en CSE
- 26.3 Prévoir des calendriers de déploiement réalistes des projets, notamment informatiques, afin de livrer des productions abouties aux agents





Préconisations

■ **GESTION DU RISQUE**

■ 27/ Renforcer le contrôle des risques opérationnels

■ **27.1 Etablir des cartographies des risques pour chaque Direction**

■ 27.2 Dans chaque Direction, identifier les ressources rares/critiques et prévoir des binômes/ des plans de succession. Ces fonctions ne doivent pas être externalisées.

■ 27.3 Dans chaque Direction (et notamment la DSI), évaluer le taux de recours à la sous-traitance. Réinternaliser si ce taux s'avère excessif.

■ **ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL**

■ 28 Améliorer l'environnement de travail

■ 28.1 Apporter la plus grande vigilance au déploiement du flex office, notamment au siège, dans un contexte où les agents se plaignent de la charge de travail / de la charge mentale – Le flex peut accentuer les problèmes. Prévoir des points d'étape réguliers, des enquêtes auprès des agents.

■ 28.2 Faire évaluer le confort phonique des locaux de travail tertiaires

■ 28.3 Faire évaluer les locaux clos (caisses, poste de sécurité) sur le plan de la santé au travail



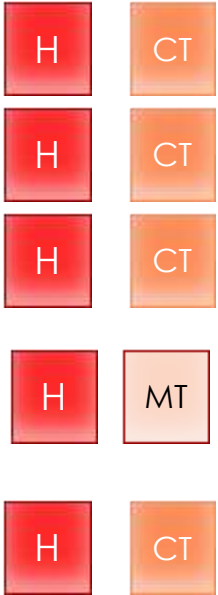


Préconisations

■ CULTURE D'ENTREPRISE ET COMMUNICATION

■ 29. Prévoir une communication régulière de la DG sur les questions de conditions de travail et de santé au travail

- 29.1. Communiquer sur l'avancement des travaux du groupe stratégique QVT et ses résultats
- 29.2 Communiquer sur les résultats de l'enquête Technologia
- 29.3 Communiquer sur la fin de la culture du « pas de vague » et annoncer que désormais, les problèmes remonteront, qu'on s'en saisira et que les comportements déplacés seront sanctionnés, qui qu'en soit l'auteur
- 29.4 Faire évoluer la culture descendante (« *Autocratique* » selon certains agents) vers une véritable culture de la mise en débat, y compris au plus haut niveau de la Banque
- 29.5. Prévoir une communication du Directeur de la DGMP sur l'avenir de la filière





Glossaire

- AEPP Antennes Économiques de Présence de Place
- CI Correspondant Informatique
- CRE Chargé de Relations Entreprises
- CRP Chargé de Relations avec les Publics
- CTP Centres de Traitement Partagés
- CTPE Centres de Traitement Partagés Entreprises
- CTPS Centres de Traitement Partagés Surendettement
- EDUCFI Éducation Budgétaire et Financière des publics
- SPP Succursale de Présence de Place





Technologia



L'humain au cœur des décisions



blasta

📍 29 rue du Louvre - 75002 Paris

☎ 01 40 22 93 63

✉ contact@technologia.fr

🌐 www.technologia.fr

SAS au capital de 225.000 € – RC 378 558 050 0050

APE 7112B – NAF 7022Z

N° TVA intracommunautaire : FR05378558050

EXPERTISE

