

La crise du coronavirus est une crise sanitaire et économique mais pas financière. Du moins pas encore... Depuis 2008, les banques ont renforcé leurs fonds propres et amélioré leurs ratios de liquidité. Elles sont donc aujourd'hui en mesure de soutenir et de financer l'économie.

Néanmoins, la récession qui s'annonce va accroître leurs risques de marché, de crédit et opérationnels. Voyons comment les établissements ont dû faire face à cette situation inédite et quelles mesures ils doivent désormais envisager pour réduire ces risques et éviter ainsi un contre-choc dans leur propre secteur.

[one_half]

Au-delà de la tragédie humaine qui a dépassé la barre symbolique des 150 000 morts et qui a touché à ce jour plus de 2,4 millions de personnes dans le monde, la crise du Covid-19 a entraîné de profonds bouleversements sociétaux (confinement, interdiction de voyager, fermeture des établissements scolaires...) et un arrêt brutal de l'économie mondiale dont il est encore difficile d'estimer les conséquences.

Comment a-t-on pu en arriver là, alors qu'il y a à peine 3 mois personne n'aurait été en mesure de prévoir un tel cataclysme ? Comment ont réagi les grandes banques françaises et quelles vont être les répercussions potentielles de cette crise sur leurs activités ?

Nous allons essayer d'expliquer dans cet article (et les autres parties à venir), quel a été le rôle des établissements financiers durant cette période et à quels risques ils sont exposés.

Bref rappel du contexte macroéconomique

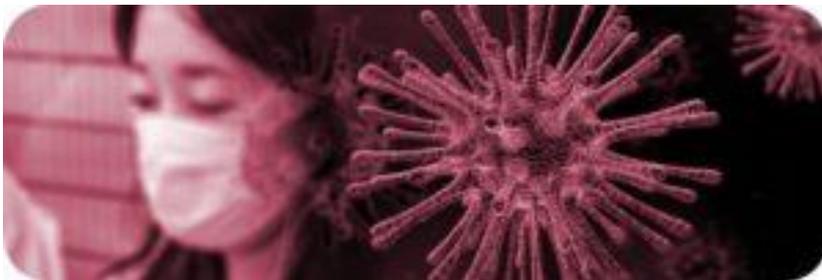
Après une année 2019 très favorable, 2020 se présentait pourtant sous de bons auspices dans le secteur bancaire en France : des performances boursières supérieures au marché (grâce à des résultats conformes voire au-delà des attentes, notamment pour les activités de banque de financement et d'investissement), un niveau rassurant de capitaux propres, un coût du risque bien maîtrisé. Les efforts de restructuration interne et de réduction des coûts dans les BFI compensaient donc la volatilité de leurs résultats et l'environnement de taux bas.

A cette même période, la Banque Populaire de Chine estimait que le choc du Covid-19 n'aurait qu'un impact temporaire et limité sur l'économie du pays. Malgré tout, elle a pris des contre-mesures quelques jours plus tard et abaissé une nouvelle fois ses taux mi-février. Il a fallu attendre ce moment-là pour voir poindre les premières inquiétudes à l'échelle internationale. Le FMI alerte alors sur les conséquences économiques d'une probable épidémie de coronavirus, un risque parmi d'autres susceptibles de freiner l'économie en 2020.

Si les économistes réévaluent progressivement leurs scénarios de croissance, ils misent encore sur un rapide rebond, loin d'entrevoir une récession majeure et durable (bien au-delà du premier trimestre) à l'échelle mondiale. A ce stade, ils ne prennent en compte qu'une contraction de l'économie chinoise et de son impact sur la croissance mondiale mais n'anticipent nullement une pandémie aux effets dévastateurs, qui obligera notamment plus de la moitié des habitants de la planète à rester cloîtrés chez eux.

Fin février, au vu de l'avancée du virus, les marchés commencent enfin à prendre conscience de l'ampleur de la crise potentielle, craignant un net ralentissement de l'économie mondiale. Dans l'incertitude, les Bourses dévissent en Asie, en Europe et aux Etats-Unis (avec des indices de volatilité implicite au plus haut depuis 2008), les ETF Equity & High Yield décollectent massivement, les marchés primaires (actions & obligataires) sont mis à l'arrêt, les cours du pétrole chutent... Du 4 au 12 mars, les investisseurs vivent une douloureuse et angoissante semaine tandis que l'intervention conjointe et massive des autorités politiques et monétaires (pour calmer à la fois les marchés et les populations) n'est pas immédiatement aussi efficace qu'escomptée.

Un tel choc a finalement pu être encaissé au bout de plusieurs semaines grâce à ces actions coordonnées des banques centrales (afflux de liquidité, baisses de taux directeurs, plans de rachat d'actifs de grande ampleur voire illimités, mesures ciblées de soutien auprès des banques) et des états (déficits budgétaires, mesures de soutien aux entreprises).



En Europe, la BCE, grâce à son programme d'achat d'actifs des secteurs public et privé (Pandemic Emergency Purchase Programme – PEPP : 750 milliards d'euros au moins jusqu'à fin 2020), rassure les investisseurs, soutient via les banques le financement des entreprises et protège ainsi l'économie de la zone euro contre les conséquences du Covid-19.

De leur côté, après l'abandon des contraintes budgétaires, les gouvernements vont pouvoir s'endetter et se concentrer sur le sauvetage et le redémarrage de l'activité économique, sans trop se préoccuper des taux d'intérêt, désormais sous la maîtrise de la BCE sur l'ensemble de la zone.

Une situation tendue car inattendue...

En quelques semaines, le 'blast' est sans précédent pour les établissements bancaires qui voient leur cours s'effondrer (comme la plupart des autres sociétés), leur rentabilité sous pression, leur activité focalisée sur la continuité de service

[/one_half] [one_half]

au jour le jour (en tant qu'activité essentielle) dans des conditions qui n'avaient pas été anticipées, du moins dans de telles proportions et nécessitant la mise en télétravail de la quasi-totalité des collaborateurs en dépit d'infrastructures réseau insuffisantes.

Le challenge a donc été de s'adapter en quelques jours à cette nouvelle configuration, en pleine tempête sur les marchés, tout en préservant la sûreté du personnel, en assurant le niveau de service habituel à l'ensemble des segments de clientèle et en maîtrisant ses risques, notamment les cyberattaques en forte augmentation.

Risques opérationnels

Cette crise majeure a affecté en premier lieu les capacités d'organisation et de résilience des banques. Contrairement aux précédentes crises, il s'agissait tout d'abord de faire face aux risques opérationnels liés aux processus de travail, aux conditions de travail des employés et aux infrastructures informatiques. Tous les plans de continuité d'activité ('Business Continuity Plans') n'étant pas forcément à jour ni parés à de telles éventualités, un déclenchement soudain et concomitant sur la plupart des sites internationaux a représenté un réel défi logistique. En dehors des exercices de repli (au mieux semestriels), peu d'initiatives avaient jusqu'alors été envisagées en termes de modes de travail alternatifs : travail sur site en équipes alternées, télétravail pour tout type d'employé, y compris pour les traders et les opérateurs back-office sur des sites offshore, qui n'étaient pas tous correctement équipés (en termes de matériel et d'accès). Les sites de back-up ne sont dans ce cas pas d'une grande utilité...

Il a donc fallu s'organiser pour faire face à l'absence de certains collaborateurs et éviter la fermeture de certains services, puis définir une gouvernance, répartir les rôles, réallouer les ressources sur des sujets prioritaires de maintien d'activité conduisant à l'arrêt ou au gel de certains projets de transformation. Dans un second temps s'est posée la question d'occuper intelligemment tous les collaborateurs internes ou externes en attendant d'y voir plus clair.

Côté RH, les banques ont su réagir rapidement. Avant même le confinement, elles ont privilégié la sécurité et la santé des employés avec la diffusion de consignes internes ou relatives à la relation client, de principes de précaution, l'annulation de réunions physiques et de déplacements, la communication de bonnes pratiques sur le travail à distance...

Mais que dire des capacités réseau, seulement taillées pour une quote-part des collaborateurs (ie démocratisation du 'flex-office' et du télétravail) ? La bande passante a dû être réservée aux opérateurs prioritaires puis renforcée en urgence par les équipes informatiques pour retrouver un mode de fonctionnement normalisé. Dès lors que la vidéo et les partages d'écran étaient limités voire bannis, les échanges de mails avec des fichiers joints se sont multipliés, plutôt que de travailler sur des répertoires réseau partagés, en accès simultané (ie Sharepoint).

Fort heureusement, les outils de travail collaboratifs déjà massivement déployés (ie Skype, Teams, Slack...) ont permis d'assurer la continuité en termes de communication interne et de fonctionnement des chaînes opérationnelles, de manière coordonnée entre les différentes zones géographiques. Il a également fallu compter sur les forces d'une banque universelle, à savoir les agences restées ouvertes qui ont pu servir de point-relais à des collaborateurs internes (sur du matériel informatique ou des dossiers papier).

Alors que les chaînes de traitement fonctionnent en STP depuis bien longtemps côté Marchés, il n'en est pas de même côté Financement où les activités Crédit et Trade Finance s'appuient encore beaucoup sur du papier. Soit que la réglementation ou des procédures internes requièrent des documents originaux signés, soit que les processus n'aient pas encore été digitalisés, toujours est-il que cette exigence est vite devenue handicapante voire critique dans un contexte de distanciation sociale et de télétravail. Outre la question soulevée sur la mise en télétravail d'équipes offshore (qui induit une inévitable réallocation de charge durant la période d'installation ou d'équipement) se posent des problèmes pratiques dans la réception, l'authentification, la numérisation et le dispatching des documents papier vers les opérateurs puis leur transmission vers d'autres destinataires (contrepartie, banque correspondante, tiers...).

Concrètement, comment garantir depuis chez soi, avec le niveau d'efficacité habituel, le traitement de lettres de crédit au moment où ces clients ont le plus besoin de liquidité ? Là encore, il ne s'agit plus d'expérience ni de réputation mais tout bonnement d'agilité, de pragmatisme et de réactivité. Des contrôles peuvent ainsi être allégés (temporairement et en fonction de l'historique/du rating du client) ou de nouveaux horaires aménagés pour accélérer le traitement des dossiers en souffrance suite à cette réorganisation et sans remettre en cause le dispositif de conformité.

Le risque de réputation n'entre pas en ligne de compte dans ce contexte tant que les services sont assurés dans les conditions habituelles (de qualité, de délai, de tarif) et que l'établissement s'implique ouvertement dans le soutien aux entreprises et le redémarrage de l'économie.

Enfin, côté juridique, vu le retard pris sur certains projets, il est nécessaire de s'assurer que cela n'ait pas d'incidences auprès des clients, des régulateurs ou d'autres acteurs.

Les principales mesures à envisager :

- *Garantir un cadre de travail à domicile approprié pour chaque collaborateur (y compris pour les centres de production en near/offshoring) et adapter les procédures / les BCPs en conséquence*
- *Sécuriser l'infrastructure technique (connexions VPN, bande passante, PC portables, clés 3G...) et l'accès aux données*
- *Réévaluer les risques opérationnels liés au 'Flex & Remote Working' incluant les aspects Conduct et Cybersécurité*
- *Accélérer la digitalisation des chaînes de traitement et trouver des solutions de contournement pour l'utilisation de documents papier*
- *Revoir les dispositifs actuels de gestion de crise (gouvernance, reporting, communication...)*
- *Adapter les conditions de travail pour assurer une meilleure implication / productivité des collaborateurs, aussi bien au bureau qu'à distance (répartition des tâches, outils, procédures)*

A suivre...