



Les banques face à la crise du Covid 19

Avec l'émergence de la crise liée au Covid 19, le secteur bancaire subit d'importantes perturbations qui contraignent le fonctionnement des acteurs de la place, en raison notamment du niveau inédit d'absentéisme des salariés et de la nécessaire adaptation des organisations aux consignes de sécurité visant l'endiguement de la pandémie. Ainsi, au 31 janvier 2020, un article des Echos recensait la fermeture de 5% à 40% des agences des réseaux bancaires¹. Dans le même temps, en tant qu'Opérateurs à Importance Vitale (OIV), les banques doivent poursuivre leurs activités et assurer, dans le même temps, les missions de soutien de l'économie assignées par le gouvernement – ajoutant de la complexité à un fonctionnement déjà dégradé – et à plus long terme, garantir leur résilience face à la crise financière qui s'annonce. Cette note a pour objet de synthétiser les enjeux découlant de cette crise, et vise à accompagner les CSE dans l'exercice de leurs prérogatives.

1

Assurer la continuité de leurs activités...

Pas le choix ! Les banques françaises sont des « Opérateurs d'Importance Vitale » au même titre que 12 autres secteurs (santé, énergie, transport...). Alors que beaucoup de salariés restent confinés, les employés de banque sont nombreux à être sur le pont, dans les agences ou dans les services des sièges (même si au sein de ces derniers, la mise en place du télétravail a plus largement été activée).

Pour les banques, même si leur statut d'OIV, les a, en principe, préparées à l'éventualité d'une pandémie (elles ont l'obligation d'avoir élaboré un plan de continuité d'activité), les problématiques sont multiples (ressources humaines insuffisantes, espaces de travail inadaptés, complexité de la mise en place des outils nomades à large échelle...). **Le CSE est informé et consulté sur le contenu du plan de continuité d'activité et les conditions de son application notamment en cas de pandémie.**

¹ En fonction des réseaux bancaires, le nombre d'agences actives (recevant soit uniquement les salariés, soit le public) varie, soit 89% d'agences actives pour BNP Paribas, 60 à 80% au sein de la Société Générale et 60% pour LCL, quand la Banque Postale ne maintiendrait en cible que 1600 agences sur 8000.

L'établissement du PCA a pour première étape l'élaboration, en concertation, le diagnostic pour mesurer l'ampleur des mesures à mettre en place afin d'assurer la continuité de l'exercice et notamment :

- La qualification et l'évaluation des risques ; en cas de pandémie, il s'agit du risque de contamination à l'intérieur de l'entreprise, mais également des perturbations à anticiper sur les intervenants extérieurs et vis-à-vis des comportements des clients.
- L'analyse de l'organisation de l'entreprise détaillant les fonctions à maintenir en priorité pour offrir un niveau de service minimum aux clients (par exemple, le versement des prestations sociales, le traitement des opérations de banque au quotidien, le traitement des dossiers de prêts déjà dans le pipeline, la sécurité des moyens de paiement...), les fonctions pouvant être opérées à distance, ainsi que celles pouvant être limitées ou interrompues.
- La détermination des effectifs nécessaires à la continuité. Il s'agit dans un premier temps de recenser les salariés au regard des projections en matière d'absentéisme, qui peuvent atteindre, dans la crise actuelle, 35% à 40% des effectifs des réseaux bancaires.² Dans ce cadre, le CSE sera vigilant à la prise en compte des situations spécifiques notamment les salariés en situation de fragilité, exposés au virus ou les salariés de 55 ans et plus, davantage vulnérables au Covid. Il est aussi tenu compte des salariés nécessitant des aménagements de temps de travail liés à la garde d'enfants³.
- L'identification des compétences et postes de travail indispensables.

Après la phase de diagnostic, le CSE intervient dans la négociation des mesures à apporter, peut émettre des propositions ou le retrait de certaines mesures qui apparaîtraient inadaptées.

- La priorisation des tâches afin d'éviter ou de limiter la surcharge de travail dans un fonctionnement à équipes réduites ;
- Les modalités d'information des salariés sur les risques et les mesures de protection et de diffusion des consignes de sécurité (avec la possibilité de nommer un référent Covid pour l'entreprise) ;
- L'adaptation de l'organisation de l'entreprise afin d'éviter les risques de contamination via notamment l'organisation des réunions en visio-conférence ou la fermeture des restaurants collectifs. Cette question renvoie également à l'élargissement de l'accès au télétravail. Or, dans le secteur bancaire, compte tenu des contraintes de sécurité (accès aux comptes clients notamment), il peut être difficile de mettre en œuvre le télétravail pour les salariés des agences, même si certains réseaux disposent d'outils nomades permettant d'embarquer une partie du poste de travail du conseiller. Pour les salariés des fonctions support, la mise en place du

² Article Les Echos en date du 31 mars 2020

³ Précisons que les salariés ayant à charge des enfants de moins de 16 ans peuvent se voir accorder un arrêt maladie.

télétravail peut s'avérer inopérante faute de portabilité des outils, ou pour des raisons de sécurité (par exemple sur les activités de lutte contre la fraude). Enfin, compte tenu de l'absentéisme, l'organisation des petits collectifs de travail (notamment les agences fonctionnant à 3 ETP ou moins) devra faire l'objet d'une vigilance particulière.

- L'aménagement des horaires. A ce titre, notons que le gouvernement a **occtroyé** des dérogations aux employeurs pour les Opérateurs à Importance Vitale : la durée quotidienne de travail peut être portée à 12 heures, la durée du repos quotidien peut être réduite à 9 heures consécutives et la durée hebdomadaire de travail maximale peut être portée à 60 heures. De même, les OIV peuvent déroger au principe du repos hebdomadaire dominical. A l'inverse, le PCA peut prévoir une réduction du temps de travail des salariés, afin notamment de permettre des rotations d'équipes pour respecter les contraintes de sécurité.
- Les dotations en moyens techniques (outils permettant le travail à distance notamment) et en équipement de protection.

La mise en place de l'activité partielle et les possibilités de négociation du CSE

La pandémie du Covid-19 constitue une circonstance exceptionnelle justifiant du recours au dispositif d'activité partielle – soit la réduction collective des horaires. Le gouvernement a renforcé l'indemnisation de l'employeur en cas de recours à ce dispositif (prise en charge à 100% des montants versés jusqu'à 4,5 SMIC). Par ailleurs, il élargit le dispositif aux cadres au forfait (auparavant uniquement éligibles en cas de fermeture de l'établissement) et aux salariés protégés (sans accord préalable). Enfin, les modalités du processus d'information / consultation du CSE sont assouplies, l'avis du CSE pouvant être communiqué jusqu'à 2 mois après la demande à la DIRECTE. Le CSE a la possibilité de négocier des dispositions plus favorables aux salariés par le biais d'un accord (versement d'une indemnisation complémentaire à la charge de l'employeur, intégration de certains éléments de rémunérations exclus de l'assiette légale, engagements de l'employeur en matière de formation). Un des enjeux des accords en la matière consiste à clarifier les périmètres d'application du dispositif qui peut porter sur tout ou partie de l'entreprise (services, directions, sites), afin d'assurer l'équité entre les salariés.

Du fait de leur statut d'Opérateurs d'Importance Vitale, les banques ont normalement déjà élaboré un plan de continuité d'activité (aviez-vous été consulté à ce moment ?). Quoi qu'il en soit : êtes-vous informé ou consulté sur son application aujourd'hui au scénario de pandémie Covid 19 ? La direction vous consulte-t-elle également sur l'actualisation du contenu du PCA dans ce contexte particulier ? En outre, **dans la plupart des banques, des cellules de crise sont actuellement mises en œuvre. Certaines intègrent des membres du CSE, est-ce le cas de votre entité ?**

2 ... tout en préservant la santé des salariés

Dans un contexte de gestion dégradée, l'enjeu pour les banques consiste à maintenir leurs activités tout en respectant leurs obligations en tant qu'employeur en matière de santé et de sécurité (Article L 4121-1 du code du travail). A ce titre, différents enjeux émergent, en fonction des publics concernés.

Enjeux communs à l'ensemble des salariés

- Réviser les objectifs pour tenir compte de l'absentéisme et des circonstances particulières
- Surveiller les situations de surcharge de travail dans une situation de gestion dégradée (équipes réduites, absentéisme) et au regard de la prise en charge de nouvelles activités.
- Reconnaître les efforts : communication du management, prime de risque

Salariés travaillant sur site (agences, plateformes, siège)

- S'assurer de la suffisance des équipements de sécurité : gel hydroalcoolique, masques, gants
- Veiller au respect des gestes barrières (incluant la désinfection des postes de travail – **attention particulière à porter aux locaux où a été déployé le flex-office !**)



- Aménager les espaces de travail pour respecter la distance de sécurité (1 m) entre les salariés et clients (marquage au sol, restriction des flux à l'entrée, vitres de protection en plexiglas)
- Aménager les horaires de travail et d'ouverture de façon à permettre la rotation des salariés
- Surveiller les Risques Psychosociaux (RPS) liés d'une part, au stress dû au risque de contamination, d'autre part, aux éventuelles incivilités des clients dans une situation de gestion dégradée

Salariés en télétravail

- Mettre en place les outils de travail à distance et élargir les accès (habilitations)
- Adapter le management à distance (réunions d'équipes fréquentes, maintien du soutien social)
- Veiller au respect de l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle (droit à la déconnexion)
- Aménager les horaires des salariés devant garder leurs enfants de moins de 16 ans
- Surveiller les Risques Psychosociaux (RPS) en particulier autour de la problématique de l'isolement professionnel

➤ *Quels recours en cas de non-respect des mesures de sécurité ?*

Une fois les mesures définies, l'employeur a la responsabilité de veiller à leur bonne application. Si tel n'était pas le cas, le code du travail prévoit des possibilités de recours individuel ou collectif.

Concernant le recours individuel, si le Code du travail ouvre la possibilité au **droit de retrait** des salariés (Article L4131-1), son application s'avère limitée dans le contexte de la crise du Covid-19. Dès lors, l'intervention du CSE en matière de veille sur les risques auxquels sont exposés les salariés et d'application des mesures de sécurité est primordial.

En l'espèce, tout membre du CSE, ou de la Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail, peut exercer un **droit d'alerte** s'il constate **danger grave et imminent** (article L4131-2).

La définition du danger grave et imminent a été précisée par une circulaire ministérielle (DRT 93/15 du 25 mars 1993) : « tout danger susceptible de produire un accident ou une maladie entraînant la mort ou paraissant devoir entraîner une incapacité permanente ou temporaire prolongée » et « susceptible de se réaliser brutalement dans un délai rapproché ». Pour justifier du droit d'alerte, le CSE doit apporter des éléments de preuve objectifs : cela peut être le non-respect de l'espacement d'au moins 1 mètre entre les salariés, la non application des gestes barrières ou l'exposition non protégée des salariés au public. Après information de l'employeur, celui-ci et le CSE engagent une enquête sur le périmètre concerné qui donne lieu à un compte-rendu écrit. En cas de désaccord avec la direction, le Code du travail prévoit une procédure de saisine de l'Inspection du Travail, laquelle peut déboucher sur une mise en demeure permettant de mettre en œuvre les mesures pour remédier au danger.

Un droit de retrait limité pour les salariés du secteur bancaire

Le droit de retrait permet au salarié de quitter son poste de travail ou de refuser de s'y installer sans l'accord de son employeur. Il peut s'exercer à deux conditions : si la situation de travail présente un danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé ou s'il constate une défectuosité dans les systèmes de protection. Dans la crise actuelle, le droit de retrait ne s'applique que si la banque ne met pas à disposition le matériel nécessaire aux gestes barrières : eau, savon, distance entre 2 postes de travail principalement.

3 Soutenir l'économie

La première attente formulée aux banques a été de prendre des mesures pour aider les entreprises frappées par la crise du coronavirus, en acceptant notamment de reporter ou de suspendre les remboursements de leurs crédits. Elles ont agi rapidement :

- La mise en place de procédures accélérées d'instruction de crédit (5 jours) pour les situations de trésorerie tendues ;
- Le report jusqu'à six mois des remboursements de crédits pour les entreprises.
- La suppression des pénalités et des coûts additionnels de reports d'échéances et de crédits aux entreprises.

Par ailleurs, elles vont rapidement être activées comme relais des mesures gouvernementales dont la mise en place des prêts de trésorerie garantis par l'Etat (PGE). Dans des délais inédits jusqu'alors (de l'ordre d'une semaine), les banques françaises vont ainsi se mettre en capacité de distribuer un nouveau produit.

Ce prêt, accordé par les banques (et non par l'Etat) s'adresse aux entreprises ayant un chiffre d'affaire inférieur à 1,5 Md€ et moins de 5 000 salariés⁴. Il peut couvrir jusqu'au 25% du chiffre d'affaires annuel est garanti à hauteur de 90% par l'Etat⁵.

Notons que le prêt garanti par l'Etat sera notamment efficace pour les entreprises les mieux notées par la Banque de France (jusqu'à 5+⁶) dans la mesure où les banques ont quasi automatisé le traitement de leurs demandes (délai < 5 jours) ; pour les autres, les plus fragiles ou les entreprises non notées, le traitement sera fait « au cas par cas », s'appuyant sur la connaissance des clients par les réseaux.

La mise en œuvre de ces mesures nécessite la forte mobilisation des réseaux spécialisés (professionnels entreprises) ainsi que des services des sièges notamment ceux en charge de mise en production des nouvelles offres et des services d'évaluation des risques.

Pour les particuliers, il s'est agi de garantir l'accès aux services bancaires de base⁷, le plus souvent à distance (notons à ce titre une volonté d'accélérer l'autonomisation des clients via les outils digitaux, ou

⁴ Pour les entreprises dépassant ces seuils, la garantie de l'Etat est moins élevée (70% ou 80%).

⁵ Sur les 10% du prêt non couvert par la garantie de l'Etat, la banque ne doit prendre aucune garantie ou sûreté ; il peut être couplé à une assurance décès, dans l'intérêt du professionnel ou du chef d'entreprise. En revanche, la banque ne doit pas prendre de garantie ou de sûreté sur le patrimoine du professionnel ou du chef d'entreprise. Dès lors, les banques peuvent refuser l'octroi du prêt si les entreprises ne présentent pas un profil de risque satisfaisant. Par contre, pour les professionnels ayant un CA < 10 M€, les banques se sont engagées à donner leur réponse dans un délai de 5 jours à compter de la réception d'un dossier.

⁶ 3++ excellente ; 3+ très forte ; 3 forte ; 4° assez forte ; 4 correcte ; 5+ assez faible ; 5 faible ; 6 très faible ; 7 au moins un incident de paiement ; 8 Menacée ; 9 compromise, P en procédure collective.

⁷ Y compris les opérations financières dans un contexte de fortes turbulences boursières.

« self-care »), ainsi que de traiter les nouveaux prêts déjà dans le « pipeline ». Alors même que cette première vague aura mobilisé les équipes sur le mois de mars, des tensions se font jour pour organiser sur début avril le versement des prestations sociales, notamment à destination d'une population, plus fragile et moins à l'aise avec les canaux à distance.

Enfin, alors que le marché était à l'arrêt complet, la BCE a annoncé le 18 mars qu'elle allait racheter des titres de dettes court terme d'entreprises. En effet, ces titres sont un instrument important de financement des besoins de trésorerie des entreprises. Or, dès le début de la crise, ces titres ne trouvaient plus d'acheteurs (investisseurs institutionnels). Si les annonces de la BCE ont rassuré les émetteurs (trésorier d'entreprises) dans un premier temps, les critères d'éligibilité semblent néanmoins difficiles à satisfaire ; de fait, début avril, les rachats s'élevaient à 70 Md€ sur les 750 Md€ annoncés.

4

Résister aux effets de la crise financière

L'annonce n'était presque pas une surprise : Moody's vient d'abaisser sa perspective pour le secteur bancaire français, le passant en surveillance « négative » (« stable » jusqu'alors). Les banques françaises ne sont pas les seules concernées, les banques italiennes, espagnoles, danoises, néerlandaises et belges ont vu leurs perspectives abaissées également. Les raisons : la détérioration, jugée inexorable par l'agence de notations, de la qualité que leurs actifs (portefeuille de crédits) comptent de la crise actuelle et de ses répercussions sur « l'économie réelle ». Ces effets pourraient en outre être amplifiés par les nouvelles normes comptables qui nécessitent de provisionner un risque avant même le constat d'un défaut (mais en fonction de robustesse de la contrepartie – cf IFRS 9). Face à ce risque, les régulateurs ont d'ailleurs décidé d'assouplir les règles de passage des crédits en douteux⁸.

Au-delà de ces risques génériques, en France, c'est l'exposition des banques au secteur pétrolier qui interroge avec la chute brutale des cours (le prix du baril est passé de 60 \$ à fin décembre 2019 à 20 \$ fin mars 2020). Cette question touche aussi d'autres secteurs particulièrement affectés par la crise sanitaire (aviation, loisirs, certains commerces de détail, etc.).

Face aux difficultés prévisibles des grandes banques, ces dernières bénéficient néanmoins de certains assouplissements pruden-

⁸ Et notamment de ne pas considérer les crédits restructurés comme étant en défaut alors même que les banques se sont engagées à ouvrir massivement cette possibilité à leurs clients (cf enjeu 3 « soutenir l'économie »).

- Avec le report d'un an de l'entrée en vigueur de la réforme des règles Bâle III⁹ ;
- Le Haut conseil de stabilité financière a décidé de relâcher intégralement le coussin de fonds propres bancaires contracycliques, soit un allègement des besoins de fonds propres prudentiels de l'ordre de 8 Md€ pour les banques françaises.
- Notons également le report des stress tests qui devaient être réalisés en 202.

Ces assouplissements ont néanmoins vite été accompagnés de pression sur les dividendes (qui se portent, dans un second temps, aussi sur les bonus). Le vendredi 27 mars 2020, la BCE demandait ainsi aux banques européennes de ne « pas verser de dividendes pour les exercices 2019 et 2020 jusqu'au 1^{er} octobre 2020 au moins » [...] « pour accroître la capacité des banques à absorber les pertes et à soutenir les prêts aux ménages, aux petites entreprises et aux entreprises pendant la pandémie de coronavirus ». Cette « requête » de la BCE s'inscrivait dans un contexte où le gouvernement français faisait également pression sur les entreprises pour qu'elles suspendent le versement de dividendes en 2020. Dès le 31 mars, Natixis, suivi de la Société Générale, annonçait renoncer au versement du dividende en 2020¹⁰. Elles étaient suivies du Crédit Agricole et de BNP Paribas. Notons que dans les établissements mutualistes, l'absence de dividendes¹¹ pourrait avoir des conséquences fortes sur les résultats des banques régionales maisons-mères, dans la mesure où les dividendes versés par les organes centraux (cotés ou pas) peuvent représenter près du tiers de leurs résultats (avec des impacts potentiellement lourds sur l'intéressement des salariés dans certains établissements).



Ipsos Facto et Æquitis sont deux cabinets spécialisés dans l'accompagnement des CSE (sur les problématiques économiques, organisationnelles, sociales et conditions de travail). Nos équipes pluridisciplinaires vous accompagnent sur les différentes problématiques de vos entreprises.

Ipsos Facto Expertise Cabinet d'expertise comptable inscrit au bureau de l'ordre de Paris ; prestataire de formations & organisme de formation des membres de CSE

Æquitis Expert agréé par le Ministère du Travail pour les missions Santé Sécurité & Conditions de Travail.



Ipsos Facto & Æquitis

01 45 26 22 75

contact@ipsosfacto-ce.fr - contact@æquitis.com

4 rue de la pierre levée, 75011 Paris

⁹ Cette réforme devait être transposée en droit européen dès 2020 et s'appliquer progressivement entre 2022 et 2027 ; désormais, entre 2023 et 2028.

¹⁰ AU 2 avril, seule BNP Paribas n'avait pas encore fait d'annonce en ce sens.

¹¹ Pour le moment, la « requête » de la BCE laisse la voie ouverte à des versements au-delà du mois d'octobre. Cette période est incompatible avec le droit du commerce français (pas de distribution de dividendes « ordinaires » au-delà du 30 septembre) mais des opérations exceptionnelles restent possibles sur la fin de l'année.