



UNE FINANCE MOBILISÉE POUR UNE SORTIE DE CRISE

Tribune dans « The Year Ahead 2021 »
L'innovation au service d'une audace collective

Frédéric Visnovsky

Médiateur national du crédit aux entreprises à la Banque de France
Secrétaire général adjoint de l'ACPR, en charge de la résolution

L'économie traverse une crise profonde. C'est une crise **inédite**, car née de la gestion d'une crise sanitaire, **violente**, car elle s'est traduite par l'arrêt quasi complet de l'activité économique lors du premier confinement, **incertaine**, car les questions subsistent sur les suites de la crise sanitaire. À l'inverse de 2008, ce n'est pas une crise née des dysfonctionnements de l'économie ou de la finance et tous les observateurs s'accordent à affirmer que « la finance n'est pas à l'origine du problème, elle est partie à la solution ».

La crise est profonde, comme le résumait les projections économiques de la Banque de France publiées en décembre 2020¹ : « après une chute de l'activité au deuxième trimestre, lors du premier confinement, puis un très net rebond de juin à septembre, l'économie française subit en fin d'année un nouveau choc négatif lié à la reprise de l'épidémie et aux mesures sanitaires. Ce deuxième confinement, allégé fin novembre avec la réouverture des commerces, a un impact significatif mais beaucoup moins fort que celui du printemps. Le PIB reculerait ainsi d'environ – 9 % sur l'ensemble de l'année 2020. Début 2021, l'activité économique serait pénalisée par une consommation des ménages encore contrainte, avec une levée progressive des mesures sanitaires. Dans le scénario central, l'hypothèse est que l'épidémie ne cesserait pas immédiatement et que le déploiement généralisé de vaccins ne serait pleinement effectif que vers fin 2021. Dans ces conditions, le niveau d'activité de fin 2019 ne serait retrouvé qu'à mi-2022, et le rattrapage s'étalerait sur 2021 et 2022, avec une croissance du PIB autour de 5 % sur chacune de ces deux années. En 2023, la croissance serait encore un peu supérieure à 2 %, un rythme certes toujours élevé, mais moins inhabituel ».

Face à une crise d'une telle ampleur, l'intervention des États et des banques centrales a été massive et rapide, à la hauteur des enjeux, car il s'agissait d'éviter de casser notre tissu économique.

¹ Banque de France : [Projections macro-économiques - France - 14 décembre 2020](#)

L'État a déployé un ensemble de mesures pour protéger les entreprises et leurs salariés avec la prise en charge du chômage partiel, le report d'échéances fiscales et sociales, un fonds de solidarité largement abondé et, enfin, une garantie à hauteur de 300 milliards d'euros pour des prêts bancaires. Au total, au travers de ces différents moyens, ce sont plus de 210 milliards qui auront effectivement été mobilisés en 2020 pour soutenir la trésorerie des entreprises.

Pour permettre aux banques de financer l'économie, la Banque Centrale Européenne² a eu pour seul objectif de faire « everything necessary within its mandate », avec un programme (le TLTRO³) pour les acteurs qui se financent via les banques, c'est-à-dire les ménages et la plupart des entreprises, dont les PME, et un programme (le PEPP⁴) pour ceux qui se financent via les marchés, c'est-à-dire les grandes entreprises et les États.

La finance s'est mobilisée pour accompagner les entreprises en mettant en place des moratoires et en distribuant massivement le Prêt Garanti par l'État (PGE) et les banques ont répondu présentes face aux sollicitations de la médiation du crédit. Si la gestion de la crise économique est un succès pour répondre aux besoins des entreprises, les enjeux sont nombreux pour gérer la reprise : la sortie de crise passe par le triangle de la confiance -ménages, entreprises, banques- pour préparer « le monde d'après », avec des banques qui accompagnent une économie plus responsable et des banques qui placent leur capital humain au cœur de leur stratégie.

Les banques se sont totalement mobilisées dans la gestion de la crise

Dès le mois de mars 2020, les banques françaises se sont engagées dans un soutien massif à la trésorerie des entreprises dont la situation était mise à mal par un arrêt quasi-total d'activité, les privant des rentrées de cash nécessaires au financement de leurs besoins, notamment leurs coûts fixes. Des moratoires, pouvant aller jusqu'à 6 mois, ont ainsi été très largement accordés, représentant un soutien de trésorerie de plus de 20 milliards d'euros.

Le Prêt Garanti par l'État (PGE) a été mis en place par les banques dès le début de la crise. Au plus fort de celle-ci, il a constitué la preuve d'un engagement sans faille des banques pour assurer, dans des circonstances difficiles, en quelques mois, une production équivalente à plus de deux fois la production habituelle de crédits. Pouvant représenter jusqu'à 25 % du chiffre d'affaires, le PGE a été un instrument extrêmement efficace pour apporter aux entreprises la trésorerie nécessaire : à fin décembre, près de 645 000 entreprises, majoritairement des TPE et PME (94 % des bénéficiaires), en ont obtenu pour un montant de 131,2 milliards d'euros accordés. Tous les secteurs et tous les territoires ont largement bénéficié du PGE et ses caractéristiques donnent le droit aux entreprises de solliciter un étalement entre 1 et 5 années à l'issue de la première année, de même qu'elles pourront bénéficier de la possibilité d'un amortissement du capital seulement à l'issue de la deuxième année.

La Banque de France est restée mobilisée pour assurer la continuité de ses services aux particuliers et aux entreprises

L'une des missions de la Banque de France est le service à l'économie. Dans cette crise, elle a veillé à maintenir ses services aux entreprises et aux particuliers.

La médiation du crédit a accompagné les entreprises et les a orientées vers les dispositifs mis en place par le gouvernement pour les soutenir. La distribution très large du PGE s'est tout de même traduite par des refus de l'ordre de 2,8 %. Forte de sa mission de ne laisser aucune entreprise face à ses

² Banque Centrale Européenne : [Décision de politique monétaire - 10 décembre 2020](#)

³ TLTRO : [Targeted Longer-Term Refinancing Operations](#)

⁴ PEPP : [Pandemic Emergency Purchase Programme](#)

difficultés⁵, la médiation du crédit, présente dans chaque département, au plus près des entrepreneurs et de leurs banques, a géré près de 14 000 dossiers⁶ entre mars et décembre 2020 et, dans la moitié des cas, une solution a pu être trouvée dans un dialogue constructif avec les banques.

Pour les services rendus aux particuliers, l'accueil du public a été maintenu dans toutes les succursales de la Banque de France, dans le strict respect des règles sanitaires applicables aux établissements recevant du public. Par ailleurs, la Banque de France a poursuivi ses actions, avec l'ensemble des partenaires concernés, pour apporter aux personnes en situation de surendettement une solution dans les meilleurs délais, tant pour les dossiers en cours que pour les demandes à venir. Elle a assuré aussi ses missions en matière d'inclusion bancaire et de gestion des fichiers d'incidents de paiement afin que cette crise affecte le moins possible les particuliers, à chaque fois, dans le cadre de relations avec les banques dans tous les territoires.

La sortie de crise doit passer par les acteurs privés et un « triangle de confiance » pour les aider à se projeter vers l'avenir

Face à la crise, l'État a été au rendez-vous, apportant les soutiens rapides et massifs qu'exigeait la situation des entreprises et des salariés. Pour passer de l'urgence à la reconstruction, l'État est encore présent pour redresser rapidement et durablement l'économie française : en déployant un [plan de relance](#) exceptionnel de 100 milliards d'euros autour de trois volets principaux (l'écologie, la compétitivité et la cohésion), l'État se donne les moyens de transformer l'économie française pour, qu'après cette crise, elle soit plus forte, plus compétitive et plus responsable.

Mais, l'État ne peut pas tout faire et ne doit pas faire seul. La reprise doit aussi passer par ce que le Gouverneur de la Banque de France a appelé, dans sa lettre au Président de la République⁷, un « triangle de confiance » pour aider les acteurs privés à se projeter vers l'avenir. La confiance des ménages pour que leur épargne supplémentaire (de l'ordre de 130 milliards d'euros) soit déversée en consommation ou investie au profit des entreprises. La confiance des entreprises, levier de leurs investissements, en les accompagnant dans leurs besoins de fonds propres alors que cette crise aura vu un accroissement de leur endettement. Enfin, la confiance dans les banques, associée à leur solidité préservée.

L'un des nombreux enjeux post crise sera de maintenir le financement de nos entreprises. C'est le rôle des banques et plus largement de la finance (assureurs, gestionnaires d'actifs). Plutôt que de faire prendre aux français trop de risques directs, le système financier doit jouer son rôle de transformation. Les PME et les ETI ont besoin de renforcer leurs fonds propres pour combler leurs pertes liées au Covid et investir. La loi Pacte, avec l'épargne retraite et la réorientation progressive de l'assurance-vie via les fonds euro-croissance, propose des dispositifs permettant d'investir dans les entreprises et d'autres mesures importantes ont été annoncées, le 19 octobre 2020, en faveur de la relance économique et de la reconstitution des fonds propres des entreprises⁸.

⁵ [La médiation du crédit aux entreprises est mobilisée pour accompagner les entreprises](#)

⁶ Les 14 000 dossiers de médiation ont essentiellement porté sur des refus de PGE ; par rapport aux demandes de PGE, les dossiers de médiation ont ainsi représenté 2,2 % des demandes (à comparer au taux de refus des PGE de 2,8 %)

⁷ [Lettre du gouverneur de la Banque de France au Président de la République : Les économies française et européenne à l'épreuve de la covid-19 \(juillet 2020\)](#)

⁸ [Communiqué de presse : la feuille de route de la place de Paris pour soutenir le financement des entreprises françaises dans le cadre de la relance](#)

D'une part, la création du « label Relance⁹ », en lien étroit avec les associations professionnelles du secteur financier¹⁰, pour orienter l'épargne vers des financements labellisés de long-terme aux entreprises. En deux mois, plus de 100 fonds ont été labellisés, pour un encours de plus de 10 milliards d'euros.

D'autre part, l'État apportera sa garantie à des fonds investis en prêts participatifs¹¹ ou en obligations convertibles, accordés à des entreprises ayant un « potentiel de rebond » (et non celles qui sont en difficulté structurelle). L'objectif visé est de 20 milliards d'euros d'encours d'ici fin 2022, venant ainsi conforter la structure financière des entreprises et permettant d'investir pour la transformation de l'économie française. Ce sont principalement les réseaux bancaires qui vont distribuer les prêts participatifs, jouant ainsi le rôle nécessaire de sélection des entreprises bénéficiaires. Le terme de quasi-fonds propres couramment utilisé n'empêche pas que les règles comptables et fiscales les assimilent à de la dette. Leur utilité en termes de renforcement du bilan est néanmoins réel. Ainsi, les prêts participatifs sont analysés par la Banque de France comme une dette financière subordonnée à long terme, avec un différé d'amortissement, dont les impacts positifs examinés à dire d'expert peuvent permettre d'affiner le diagnostic quantitatif et d'en tenir compte dans la cotation. En renforçant la structure financière des entreprises affectées par la crise, ces prêts devraient contribuer à la relance de l'économie en soutien de l'investissement.

La sortie de crise doit pousser les banques à répondre aux défis d'une finance plus responsable qui place son capital humain au cœur de sa stratégie

La crise a conduit à gérer l'urgence. La sortie de crise doit permettre de construire l'après. Dans cet « après », c'est une finance réparatrice, une finance responsable¹² qui doit se faire jour.

Pour faire émerger cette finance responsable, dès lors qu'elle est d'abord au service de ses clients, la démarche doit revêtir une dimension stratégique, devenir un vrai projet d'entreprise responsable, qui permet à la fois d'améliorer la compréhension des mécanismes financiers en participant à l'éducation financière, de favoriser l'inclusion financière et de préparer la transition énergétique. Mais surtout, et la crise que nous traversons conforte et renforce ce paradigme, la finance responsable doit avant tout être au service de l'intérêt général et, de manière inévitable, placer l'humain au cœur de sa stratégie pour qu'elle devienne gagnante.

La crise sanitaire a engendré la crise économique et, naturellement, les fonctions « cœur de cible » des régulateurs et des superviseurs ont été, et sont, « à la manœuvre » : finance, risques, contrôle interne, conformité. De surcroît, et depuis plusieurs années déjà, les autorités ont tout particulièrement accru leurs exigences en matière de « fit and proper » des dirigeants et des membres des conseils d'administration ou de surveillance et veillé au rôle prépondérant et stratégique des comités de rémunération et de nomination.

⁹ Les fonds labellisés doivent notamment respecter un cahier des charges environnemental, social et de bonne gouvernance (ESG), qui orientera les choix d'investissements et d'engagement des fonds.

¹⁰ L'ensemble des associations financières (dont la Fédération bancaire française, la Fédération française de l'assurance, l'Association française de la gestion et la Chambre nationale des conseils en gestion de patrimoine, tous partenaires de Lafinancepourtous) ont signé le 19 octobre un accord de place avec le ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance

¹¹ Les prêts participatifs sont des prêts de longue durée remboursables après tous les autres prêts : on parle de « dette subordonnée de second rang ».

¹² Voir l'éditorial du « The Year Ahead 2020 » : [Une finance réparatrice, une finance responsable](#)

Dans « un après » qui doit être plus numérique et digital, plus durable, plus responsable, dans lequel la finance doit encore plus répondre de manière plus complexe et précise aux attentes de ses clients, être encore plus présente au cœur des territoires pour financer l'économie locale et régionale, la qualité du capital humain va jouer un rôle décisif dans l'avenir qu'il nous faut construire.

La gestion des projets réglementaires exige toujours des transformations stratégiques, organisationnelles et humaines. Le défi d'un environnement de taux bas exige de rechercher des gains d'efficacité opérationnelle. Les révolutions technologiques conduisent à repenser la relation client. La concurrence de nouveaux entrants pousse à développer l'agilité organisationnelle. Les attentes des clients, qui se diversifient, impliquent des évolutions des prestations et des organisations à mettre en place.

La réponse de la finance à ces défis exige le développement de nouvelles compétences, la mutation des cultures et des organisations (devenues de plus en plus matricielles, fragmentées et internationales) pour assurer les transformations requises. Autant d'enjeux qui placent les fonctions RH au cœur des transformations nécessaires à un développement durable et responsable. Ce nouveau paradigme devra être pris en compte par les régulateurs et les superviseurs pour que cet « après » réponde aux exigences de la société.