

Mai 2017

DÉCRYPTAGES

Les fiches outils à destination des élus

D'UNE RÉVOLUTION À L'AUTRE, LES BANQUES FRANÇAISES À L'HEURE DES CHOIX

Vote du Brexit, élection de Donald Trump aux Etats-Unis, l'année 2016 s'est révélée chargée en événements de toutes natures. Les banques françaises ont dû composer avec ce contexte géopolitique empreint d'incertitudes, auquel s'est greffée la chape de plomb que constituent un environnement de taux durablement bas et une morosité économique persistante. En dépit de ces turbulences qui forment depuis maintenant près d'une décennie le lot commun de ces établissements, les banques françaises ont publié en 2016 des résultats en croissance qui témoignent de leur capacité d'adaptation. Cette dernière devrait être à nouveau mise à l'épreuve à l'occasion de la montée en puissance d'une nouvelle révolution technologique : l'entrée dans l'ère du digital.

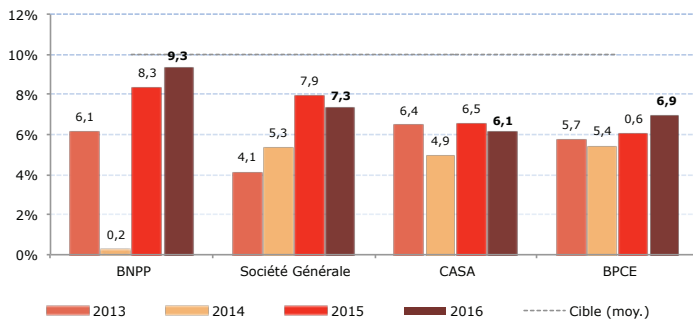
éthix

37, rue de La Rochefoucauld - 75009 Paris
Tél. 01 58 53 53 00 - Fax. 01 43 49 08 14
www.ethix.fr - courrier@ethix.fr

RENTABILITÉ DE 10%, L'HORIZON INDÉPASSABLE ?

Les banques françaises avaient fait de l'atteinte d'un niveau de rentabilité des capitaux propres de 10% (ROE) l'un des enjeux phares de leurs plans stratégiques s'étalant sur la période 2014-2016.

ROE DES BANQUES FRANÇAISES SUR LA PÉRIODE 2013-2016 (en %)



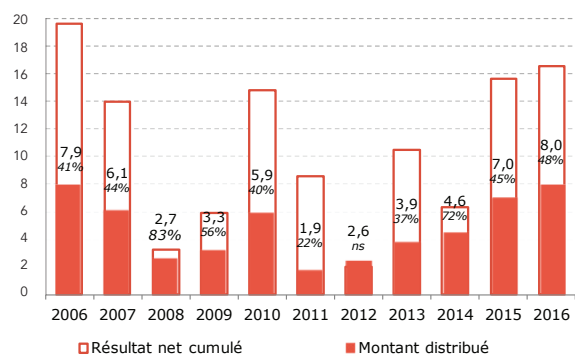
Source : Publication des établissements

A fin 2016, force est de constater que l'objectif n'a pas été atteint. Certes la rentabilité s'est tendanciellement améliorée sur la période, les résultats en croissance (tirés par la baisse du coût du risque) contribuant à cette dynamique ; cependant le seuil symbolique des 10% n'a été franchi par aucun établissement. Les banques de l'hexagone se défendent pourtant d'un échec précisant que le régulateur ayant modifié les règles de solvabilité en cours de route (surcharges systémiques, renforcement des contraintes de solvabilité dans le cadre de la mise en œuvre d'une supervision unique), leur rentabilité ne peut plus être évaluée selon les mêmes critères. Quelle que soit l'analyse retenue de cet échec relatif, il

convient de noter qu'à moins de 10% la rentabilité des banques françaises ne suffit plus aujourd'hui à couvrir le coût du capital (évalué dans une fourchette comprise en 8% et 10% selon les établissements).

Si les banques françaises ne sont plus en mesure de couvrir le coût du capital, elles se doivent de compenser cette carence par d'autres atouts. Celles-ci ont ainsi prévu de redistribuer au titre de l'exercice 2016 plus de la moitié de leurs profits (en forte croissance) à leurs actionnaires. Également placé au cœur des plans stratégiques présentés en 2014, cet objectif est celui qui a été le plus scrupuleusement respecté par les établissements français.

PART DES RÉSULTATS DISTRIBUÉS PAR LES QUATRE PRINCIPALES BANQUES FRANÇAISES* (Md€)



* BNPP, SG, Natixis et CASA

Source : publications des établissements

En 2017 c'est plus de 8 Md€ que les quatre principaux groupes français cotés s'approprient à verser à leurs actionnaires. À ce titre, les banques forment l'un des secteurs d'activité les plus généreux du CAC 40.

EN 2016 LA BANQUE DE DÉTAIL A DE NOUVEAU SOUFFERT ...

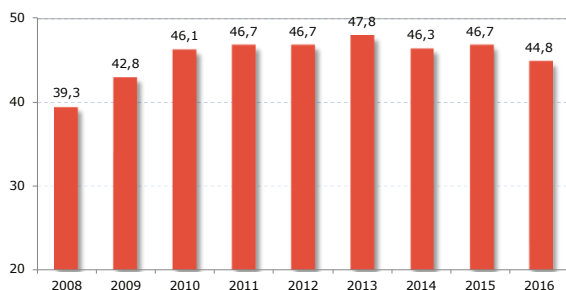
Locomotive historique des grands groupes bancaires français, la banque de détail domestique a connu un nouvel exercice difficile en 2016.

Le PNB de la banque de détail a touché un point haut en 2013 avant d'amorcer un lent déclin. Les banques

de réseau cumulent aujourd'hui les aléas négatifs. À un contexte économique qui reste peu porteur, s'ajoutent des facteurs plus structurels :

- écrasement de la marge dégagée sur les crédits dans un contexte où la principale ressource des

PNB DE LA BANQUE DE DÉTAIL EN FRANCE* (Md€)



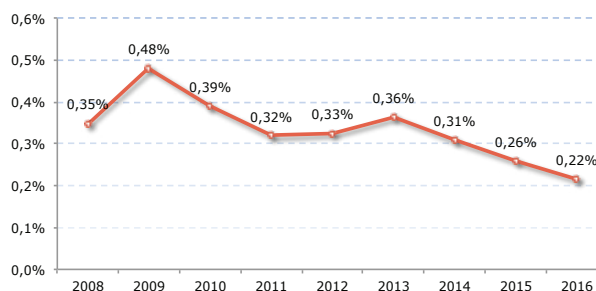
* BNPP, SG, BP, CE, LCL, CRCA
Source : établissements

banques est constituée de dépôts clients non rémunérés,
 ■ baisse des commissions dans un contexte d'encaissement législatif renforcé,
 ■ aversion historique des épargnants français pour les produits d'épargne plus risqués mais aussi plus rémunérateurs pour les banques.

Seules les pénalités perçues sur les remboursements anticipés de crédits (qui atteignent des niveaux records depuis deux ans) sont venues compenser une partie de ces effets négatifs. Cette tendance touche cependant à sa fin et les commissions aujourd'hui perçues par les banques sont autant de marges sur crédits que les banques ne percevront pas demain. Dans ce contexte difficile, Crédit Agricole a décidé de déprécier l'écart

d'acquisition de sa filiale LCL¹ pour près de 500 M€, particulièrement touchée par les renégociations. Si la banque de détail en France a connu un nouvel exercice compliqué, la baisse du coût du risque est néanmoins venue compenser une bonne partie du repli des revenus.

ÉVOLUTION DU TAUX DE RISQUE DE LA BANQUE DE DÉTAIL EN FRANCE* (en %, charge de risque sur encours fin de période)



* BNPP, SG, BP, CE, LCL, CRCA
Source : établissements

Les taux de risques à fin 2016 atteignaient ainsi un plus bas historique, signe que le potentiel d'amélioration en la matière semble désormais faible. Dans ce contexte, les résultats dégagés par les réseaux français demeurent tout à fait flatteurs en 2016, la vigilance restant néanmoins de mise pour 2017 et les années suivantes, dans un contexte où les taux devraient demeurer bas et où les risques pourraient légèrement remonter notamment avec l'application prochaine de la norme IFRS 9.

...TANDIS QUE LA BFI SURFE SUR UN EFFET « TRUMP » INATTENDU

Un environnement de marché mouvementé (dépréciation de l'euro, fluctuations exacerbées des valeurs boursières, retour de la volatilité sur les marchés...) ne constitue pas nécessairement un contexte défavorable pour l'ensemble des métiers de la banque. Dans le sillage de 2015, les banques de financement et d'investissement basées en France ont enregistré des résultats solides, saisissant les opportunités nées de ce contexte mouvant. Dans les activités de marchés (fixed income notamment), les banques françaises ont bénéficié de l'agitation de marché consécutive à l'élection américaine. Leader sur

cette activité en Europe, BNP Paribas a vu ses revenus bondir de 10% en un an. Plus petits, Société Générale et Crédit Agricole ont de leur côté enregistré une croissance de leur PNB respectif de +16% et +9% dans ce domaine. Forte de ces performances et en dépit d'une légère remontée du coût du risque imputable à des provisions sectorielles et à un ralentissement des activités de financement, la BFI a vu sa contribution aux résultats de la banque se maintenir à des niveaux élevés en 2016 (proches de 30%).

1. Parallèlement l'établissement a restructuré son refinancement au troisième trimestre 2016, enregistrant à cette occasion une perte de 30 M€.

UN BOND DANS L'AIR DU DIGITAL

Les éléments de stratégies dévoilés à l'occasion de la grand-messe des résultats annuels laissent entrevoir des ambitions modérées pour les grands groupes français qui ont notamment intégré le fait que l'incertitude (réglementaire en particulier) n'avait pas totalement disparu à fin 2016.

Bien que les banques françaises soient sorties renforcées de la deuxième vague de stress tests menée par l'EBA à l'été 2016, l'épée de Damoclès de la réglementation n'a pas pour autant disparu. En janvier 2017, les discussions entre régulateurs nationaux ont achoppé autour de la formalisation du projet Bâle IV. Pour autant les mesures envisagées ne sont pas définitivement enterrées. La question du calibrage des « floors² » (planchers de pondération) n'a notamment pas été tranchée or c'est probablement sur ce point que les banques de l'hexagone, fortement utilisatrices de modèles internes, ont le plus à perdre. Le Comité de Bâle, qui n'a pas renoncé à introduire cette mesure, doit désormais se réunir en mars 2017. Cependant les principales mutations qui attendent les banques françaises ne relèvent peut-être plus de la réglementation prudentielle en elle-même.

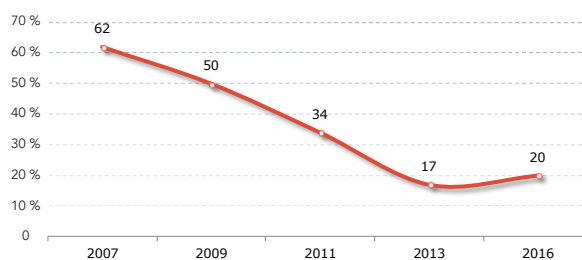
Les éléments connus de la nouvelle vague de plans stratégiques suggèrent surtout une accélération des transformations dans le domaine du digital et de la robotisation dans les trois années à venir. Des montants d'investissements importants sont notamment évoqués. BNP Paribas table sur des coûts de transformation d'un montant de 3 Md€ en 3 ans, BPCE évoque la somme de 750 M€ consacrés uniquement au digital. Il y a un an le groupe Crédit Agricole avait évoqué un montant global de 3 Md€ également, à raison de 750 M€ investis chaque année dans les réseaux. Importantes, ces sommes viennent alimenter des projets qui prennent partout les mêmes accents :

- meilleure prise en compte des attentes client,
- simplification de l'offre,
- hausse de la part des ventes réalisées « en ligne »,
- recherche d'efficacité opérationnelle.

Ce dernier point ne constitue pas une nouveauté, les

plans d'économies « ambitieux » figuraient déjà dans les deux précédentes vagues de plans stratégiques. A l'heure de la montée en puissance de l'ère du digital, il prend néanmoins une résonance toute particulière. Pour les banques françaises, le constat initial reste le même. La fréquentation des agences bancaires baisse tendanciellement depuis dix ans et le recours au digital est présenté comme un moyen de préserver la relation client dans un contexte où la concurrence des Fintechs et l'arrivée de nouveaux entrants (Orange Bank, Carrefour Banque...) rebattent les cartes.

POURCENTAGE DES CLIENTS DÉCLARANT SE RENDRE DANS LEUR AGENCE PLUSIEURS FOIS PAR MOIS



Source : Les Echos, Banque de France, BCE, FBF

Notons cependant que depuis deux exercices, la fréquentation des agences a amorcé un léger rebond. A ce titre, les banques françaises semblent avoir intégré le fait que certains des changements introduits ces dernières années présentaient également des limites. La suppression des postes de chargés d'accueil en agences par exemple n'a pas produit partout les effets escomptés. BNP Paribas et LCL, précurseurs en la matière, ont même décidé de revenir sur cette mesure. Les limites mises en évidence à cette occasion n'ont cependant pas suffi à inverser les dynamiques à l'œuvre depuis plusieurs exercices puisque de nouvelles suppressions d'agences ont été annoncées à l'occasion de la publication des résultats 2016. Le groupe BPCE entend ainsi supprimer 5% de ses points de vente d'ici à 2020 soit plus de 400 agences.

2. « Planchers » : dans le cadre de la mesure des ratios de solvabilité, il s'agirait de réintroduire une pondération minimum pour certains actifs jugés peu risqués afin de limiter le bénéfice tiré de l'emploi de modèles internes.