

Avril 2018

# DÉCRYPTAGES

Les fiches outils à destination des élus

## 2017-2020 : LES BANQUES FRANÇAISES ENTRE DEUX EAUX

Deux exercices de hausse soutenue de leurs résultats avaient amené les banques françaises à renouer avec des objectifs ambitieux en matière de développement et de croissance. Les trajectoires financières dévoilées à l'occasion de la dernière vague de plans stratégiques reflètent ce retour à meilleure fortune. Alors que s'amorce un cycle économique plus favorable et que les nuages réglementaires se sont plutôt dissipés ces derniers temps, il est étonnant de constater que les résultats publiés par les banques françaises ne sont pas nécessairement à la hauteur de ces espérances. Reste à s'interroger sur les enseignements à tirer de ces publications. Une analyse rapide révèle que la « contre-performance » de 2017 relève, pour beaucoup, d'éléments non récurrents. Une partie des éléments en question relève de facteurs exogènes, le solde renvoie à d'importants « coûts de transformation » qui suggèrent que les banques se préparent à de nouveaux changements tirés par les évolutions technologiques. A ce titre, 2018 pourrait constituer une année charnière dans la perspective de l'émergence de nouveaux modèles économiques.

L'EXPERT-COMPTABLE DES CE

**éthix**

37, rue de La Rochefoucauld - 75009 Paris  
Tél. 01 58 53 53 00 - Fax. 01 43 49 08 14  
[www.ethix.fr](http://www.ethix.fr) - [courrier@ethix.fr](mailto:courrier@ethix.fr)

# 2017 : RETOUR EN FORCE DES ÉLÉMENTS EXCEPTIONNELS...

La dynamique favorable observée depuis deux ans a subitement pris fin à l'occasion de la publication des résultats 2017. Plus qu'une réelle remise en cause du cycle amorcé depuis 2015, les performances qu'ils font apparaître témoignent avant tout de l'accumulation de facteurs défavorables au cours de la deuxième partie de l'année 2017 et plus particulièrement du quatrième trimestre :

- litiges et amendes,
- plans de transformation et de réorganisation,
- dépréciations d'actifs,

Ces éléments constituaient déjà le lot quotidien des banques depuis de nombreuses années. Le millésime 2017 des résultats se distingue néanmoins par

l'importance prise par ces effets dont le poids approche 10% du résultat (contre moins de 5% en 2016). Parmi les quatre principaux groupes bancaires, ce sont près de 4 Md€ de résultat qui se sont évaporés. Une partie (environ 1 Md€) a été compensée par des plus-values de cession, le solde net (3 Md€) diminuant directement le résultat publiable.

Dans ce contexte, le résultat net publié des banques françaises s'affiche en léger repli par rapport à 2016 (-1%). Il s'agit de la première baisse enregistrée par cet agrégat depuis 2014. Cependant, toutes les banques françaises ne sont pas logées à la même enseigne, certaines cumulant les effets négatifs. Le cas de la

Société Générale mérite ici d'être analysé à part. La banque de La Défense comptabilise au 4<sup>ème</sup> trimestre l'impact de l'accord transactionnel qu'elle a passé avec le fonds souverain libyen en vue d'éteindre le litige apparu sur des faits présumés de corruption. Cette « affaire » pèse à hauteur de 963 M€ sur les revenus de la banque au quatrième trimestre 2017. La Société Générale pâtit également de la réforme fiscale initiée aux États-Unis et de la révision à la baisse des impôts différés actif (-416 M€ au 4<sup>ème</sup> trimestre) qui en découle.

## DÉTAIL DES ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS COMPTABILISÉS PAR LES BANQUES FRANÇAISES SUR LEUR RÉSULTAT AVANT IMPÔT EN 2017

En M€	BNPP	SG	GCA	BPCE	Total
<b>Résultat avant impôt publié</b>	<b>11 310</b>	<b>4 414</b>	<b>10 470</b>	<b>5 516</b>	<b>31 710</b>
Volatilité comptable (DVA...)	-175	-57	-197	-112	-541
Plus value de cession	559	276	205	-22	1 018
« Coûts de transformation »	-957	-390	-187	-297	-1 831
Litiges/amendes		-963	-98	-87	-1 148
Dépréciations de goodwill	-172		186	-20	-6
Autres		-293			-293
<b>Somme des éléments non récurrents</b>	<b>-745</b>	<b>-1 427</b>	<b>-91</b>	<b>-538</b>	<b>-2 801</b>
<b>Résultat avant impôt sous-jacent</b>	<b>12 055</b>	<b>5 841</b>	<b>10 561</b>	<b>6 054</b>	<b>34 511</b>
Poids des éléments exceptionnels	-6%	-24%	-1%	-9%	-8%

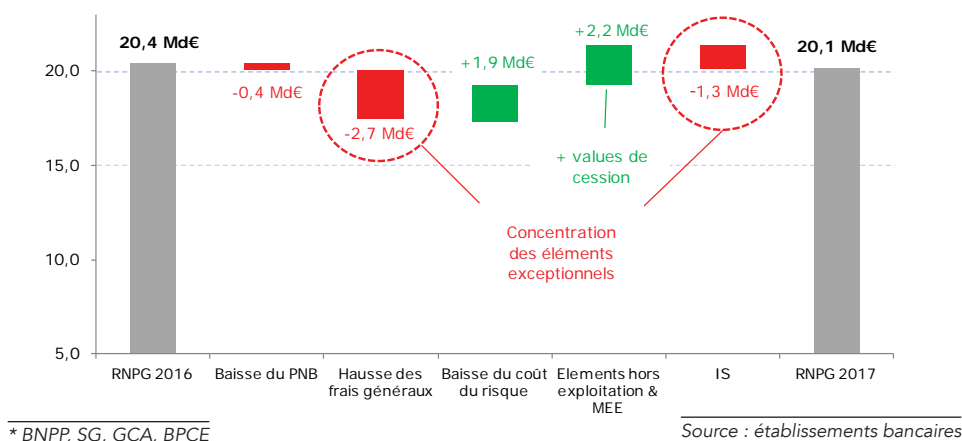
Source : établissements bancaires

## ...TOUT JUSTE COMPENSÉ PAR UNE BAISSÉ HISTORIQUE DU COÛT DU RISQUE

Le poids des exceptionnels rend donc plus difficile la lecture de la performance économique intrinsèque des banques. Il ressort néanmoins d'une rapide analyse qu'en dépit d'une légère contraction du PNB, les banques sont parvenues à maintenir leurs niveaux de résultat net grâce à deux leviers :

- Plus d'1 Md€ de plus-values réalisées sur des cessions d'actifs.
- Une nouvelle baisse importante de leur coût du risque (-1,9 Md€) ; ce dernier atteignant au passage son plus bas niveau depuis dix ans.

## VARIATION DU RÉSULTAT NET CUMULÉ DES 4 PRINCIPAUX GROUPES BANCAIRES FRANÇAIS\* ENTRE 2016 ET 2017 (EN MDE)



Plus précisément, la banque de détail en France a connu une nouvelle contraction de ses revenus en 2016. En deux ans, le PNB de cette activité, longtemps considéré comme le fer de lance des banques françaises, a reculé de 5%, pénalisé par l'accumulation de facteurs défavorables (baisse des taux, niveau élevé des renégociations/rachats de crédits immobiliers et encadrement des commissions). La contribution de la banque de détail en France au résultat avant impôt des groupes est même en repli de 25% sur les deux derniers exercices ; elle atteint à fin 2017 son plus bas niveau depuis 2009.

Dans un environnement de marché plus porteur, la Banque de Financement et d'Investissement a vu ses

revenus croître d'un peu moins d'1% en moyenne en 2017. Les activités de marché ont bénéficié d'un contexte favorable au cours du premier semestre avant de ralentir au cours de la deuxième partie de l'année, faute de volatilité. La contribution de la BFI aux résultats avant impôt s'améliore pour sa part notablement, portée par une remarquable baisse du coût du risque des activités de financement (-60% en moyenne). Rapportée aux encours, la charge de risque des principales BFI œuvrant en France est historiquement faible (0,12% des encours pour les 4 principaux établissements). Par ailleurs, les activités d'assurance, la gestion d'actifs et, dans une moindre mesure, la banque de détail à l'international, ont soutenu cette année encore les résultats des groupes.

## LES BANQUES MAINTIENNENT CEPENDANT LEURS AMBITIONS DE CROISSANCE

L'accumulation des éléments exceptionnels en 2017 ne saurait constituer un obstacle à l'atteinte des objectifs financiers fixés par les banques. Ces dernières, créatives en matière de communication financière ont, de longue date, pris l'habitude de considérer que la réussite de ces objectifs s'appréciait à la lumière du résultat sous-jacent<sup>1</sup>

et non du résultat publié. S'agissant d'indicateurs financiers tels que l'évolution du PNB (revenus), le coefficient d'exploitation (maîtrise des charges) ou le ROTE (mesure de la rentabilité), les résultats 2017 n'ont pas placé les banques françaises dans une position très favorable pour respecter leurs objectifs à terme.

1. Retraité des éléments exceptionnels

## PLANS STRATÉGIQUES DES PRINCIPALES BANQUES FRANÇAISES (1/2)

	PNB (TCAM)		ROTE			Coefficient d'exploitation		
	Dép.-Arriv.	2017	Dép.	2017	Arriv.	Dép.	2017	Arriv.
<b>BNP Paribas</b> Plan 2016-2020	≥ +2,5%	1,5% <sup>(5)</sup>	8,9% <sup>(4)</sup>	8,9%	> 10,0% <sup>(4)</sup>	66,8% <sup>(1)</sup>	67,3% <sup>(1)</sup>	63,0%
<b>Société Générale</b> Plan 2017-2020	≥ +3,0%	-5,3%	10,0%	6,0%	11,5%	66%	74%	< 63%
<b>Groupe Crédit Agricole</b> Plan 2016-2019	≥ +1,5%	5,5%	7,8% <sup>(2)</sup>	10,3%	> 10% <sup>(2)</sup>	62,9%	63,4%	< 60%
<b>BPCE</b> Plan 2018-2020	≥ +2,5%	-1,8%	12,3% <sup>(3)</sup>	12,3%	13,0%-14,5% <sup>(3)</sup>	72%	72%	< 64%

(1) hors exceptionnels  
(2) pour Crédit Agricole S.A.  
(3) pour Natixis  
(4) ROE  
(5) pôles opérationnels

Source : Plans stratégiques des différentes banques, résultats 2017

Pour autant elles ont toutes choisi de renouveler leurs ambitions, voire dans certains cas de les renforcer. BNP Paribas a notamment annoncé qu'elle relevait sa cible de rentabilité (ROE), désormais supérieure à 10%. À la lumière des résultats 2017, cette décision peut paraître surprenante. Il convient cependant de noter

que l'environnement économique est aujourd'hui perçu comme plus favorable qu'il n'était il y a un an. Plusieurs trimestres de croissance économique « dynamique » en Europe et la perspective d'une remontée progressive des taux illustrent cette amélioration du contexte.

## PLANS STRATÉGIQUES DES PRINCIPALES BANQUES FRANÇAISES (2/2)

	Economies			Ratio de solvabilité CET1			Taux de distribution		
	Md€	vs Dép.	2017	Dép.	2017	Arriv.	Dép.	2017	Arriv.
<b>BNP Paribas</b> Plan 2016-2020	-2,7 Md€	-9%	-0,5 Md€	11,5%	11,8%	12,0%	45%	50%	50%
<b>Société Générale</b> Plan 2017-2020	-1,1 Md€	-6%	-0,5 Md€	11,5%	11,4%	≥ 12,0%	50%	63%	50%
<b>Groupe Crédit Agricole</b> Plan 2016-2019	-0,9 Md€ <sup>(2)</sup>	-8%	-0,3 Md€	13,7%	14,9%	16,0%	50% <sup>(2)</sup>	56%	50% <sup>(2)</sup>
<b>BPCE</b> Plan 2018-2020	-1,0 Md€	-6%	ns	15,4%	15,4%	15,5%	50% <sup>(3)</sup>	74%	60% <sup>(3)</sup>

(1) hors exceptionnels (2) pour Crédit Agricole S.A. (3) pour Natixis (4) ROE (5) Pôles opérationnels

Source : Plans stratégiques des différentes banques, résultats 2017

Un exercice 2017 en demi-teinte n'a pas non plus empêché les groupes français de maintenir le cap des objectifs définis en matière de distribution du résultat. C'est là l'un des principaux enseignements qui peuvent être tirés de cette cuvée 2017 des résultats bancaires. Certes une baisse du dividende aurait constitué un très mauvais signal adressé aux marchés, cependant il est presque surprenant de constater que 3 des 4 principales

banques françaises cotées ont fait le choix d'accroître cette année le montant du dividende versé (en valeur absolue comme en part relative de leurs résultats). À plus de 9 Md€, l'enveloppe globale redistribuée par les établissements atteint d'ailleurs un nouveau record suggérant que les acteurs du secteur se convertissent chaque année un peu plus en « vaches à lait<sup>2</sup> ».

# LE MOT D'ORDRE EST DÉSORMAIS À LA TRANSFORMATION... MAIS LAQUELLE ?

Parmi les éléments exceptionnels qui ont marqué les comptes 2017 figurent en bonne place les charges associées aux « plans de transformation » que les différents établissements mettent en œuvre. Toutes les banques se sont prêtées au jeu des annonces en la matière :

- Société Générale : 150 M€ sur des projets innovants et de rupture et 650 M€ dans le domaine de la cybersécurité entre 2018 et 2020.
- Bpce : 600 M€ par an dans la transformation digitale,
- Groupe Crédit Agricole : 750 M€ investis chaque année dans la modernisation du réseau et la transformation digitale,
- BNP Paribas : 3 Md€ de coûts de transformation cumulés dont une bonne partie (indéterminée) relevant du digital...

L'approche retenue par les banques françaises apparaît, par certains côtés, caricaturale. Elle relève pour beaucoup de la « surenchère communicationnelle » si bien que derrière les annonces, la réalité des investissements est parfois difficile à apprécier. Il peut notamment sembler illusoire, comme certaines banques le laissent supposer, de considérer que les investissements réalisés sont immédiatement pourvoyeurs d'économies. Leur comportement vis-à-vis des fintechs est également révélateur. Elles font souvent le choix d'intégrer ces structures (capitalistiquement parlant), oubliant que ce réflexe patrimonial a toutes les chances de tuer dans l'œuf ce qui fait le succès des fintechs : leur agilité.

Par ailleurs, bien que considérables, les sommes investies (ou en passe de l'être) dans le domaine du digital ne semblent pas encore avoir eu de répercussions favorables sur la perception que les clients peuvent avoir de leur banque. Fin 2017, un sondage conduit par le cabinet Bain & Company<sup>3</sup> auprès des résidents d'une vingtaine de pays a établi que les consommateurs français restaient très attachés à la personne de leur conseiller et que les services bancaires à distance ne constituaient pas un critère majeur de recommandation

d'un établissement par rapport aux autres. Ce constat suggère que les banques traditionnelles ne sont pas perçues comme des acteurs moteurs de la transformation digitale. Il laisse également penser que l'avantage comparatif des banques traditionnelles vis-à-vis des nouveaux entrants se situe probablement dans la relation de confiance qu'elles ont tissée de longue date avec leur clientèle. Ce qui n'est pas sans soulever un certain paradoxe.

De fait, la transformation la plus visible qui touche actuellement les banques françaises concerne avant tout les réseaux d'agences. Ces derniers n'en finissent plus de subir des « cures d'amaigrissement ». La Société Générale a indiqué en novembre 2017, son souhait de fermer 300 agences et de supprimer 900 postes supplémentaires (en plus de 2 500 précédemment annoncés) à horizon 2020. Dans cette perspective, elle a fait le choix d'un recours à la rupture conventionnelle collective introduite par les ordonnances Macron. Précédemment (en février 2017), le Groupe Bpce avait annoncé dans le cadre de son plan de « Transformation de la banque de proximité », une réduction de 5% du nombre de ses points de vente (~400 agences), une première pour un groupe mutualiste. Dans le cadre du non-renouvellement d'un départ naturel<sup>4</sup> sur trois, cette mesure devrait conduire à la suppression de 4 000 postes. De son côté BNP Paribas n'a cessé de réaffirmer son attachement au « pacte social<sup>5</sup> » maison. Pourtant, au cours des dix dernières années, son réseau en France a perdu près de 4 000 salariés (13% des effectifs de 2007). Dans le même temps, 14% des agences fermaient leurs portes (~300). Il s'agit ainsi du rythme de fermeture le plus soutenu observé parmi les grands réseaux nationaux.

Fin 2016, les principales banques françaises avaient annoncé d'ambitieux plans de recrutements pour 2017, force est de constater un an plus tard qu'ils concernaient assez peu la banque de détail et que leur mise en œuvre n'a pas permis de compenser le rythme soutenu des départs naturels.

3. *Evolving the customer expérience in banking*, Novembre 2017.

4. *Retraites et démissions*.

5. *Absence de départs contraints*.