

Étude plans stratégiques des banques

Sommaire

- 3 **1. Introduction aux plans moyen termes stratégiques des banques françaises**
- 4 **2. Trajectoires Financières**
 - a) Augmenter son PNB : à la quête d'une croissance durable
 - b) Maîtriser son COEX : à la recherche de l'effet de ciseaux positif
 - c) Optimiser la gestion des risques : un impératif pour la solidité financière
 - d) Maximiser le résultat net : satisfaire les ambitions actionnariales
- 10 **3. Ambitions extra-financières**
- 13 **4. Plans stratégiques des Banques françaises : un équilibre entre prudence et ambition à atteindre**

1. Introduction aux plans moyen termes stratégiques des banques françaises

Dans le sillage de la pandémie de COVID-19, les six grandes banques françaises – BNP Paribas, Crédit Agricole, Société Générale, Banque Populaire, Crédit Mutuel et La Banque Postale – ont été amenées à repenser profondément leurs plans stratégiques. La crise sanitaire, sans précédent par son

ampleur et ses répercussions, a créé un climat d'incertitude économique qui a mis à rude épreuve la résilience de l'industrie bancaire. Néanmoins, ces établissements financiers ont su démontrer leur confiance en l'économie, ajustant leurs orientations et s'engageant dans une transformation inédite

pour naviguer dans ce nouvel environnement. L'évolution de leur stratégie est indissociable du contexte pandémique, mais aussi des tendances plus globales telles que l'accélération numérique, l'évolution des comportements clients et la nécessité d'une transition vers une économie plus durable.

● Growth

Capitaliser sur ses positions de leader en Europe.

● Technology

Mise en œuvre d'un programme de transformation reposant sur 6 leviers

● Sustainability

Accélérer la mobilisation de l'ensemble du Groupe autour des enjeux de la finance durable

● Se positionner parmi les leaders de l'expérience client

consolidant son socle de banque de détail avec une stratégie numérique renforcée.

● Réaffirmer l'ambition citoyenne

au service de la transition juste en répondant aux enjeux actuels en diversifiant ses métiers.

● Placer l'expérience collaborateur

au cœur de son projet stratégique en investissant dans leur formation.

● Être la banque relationnelle de référence,

dans un monde omnicanal.

● Être une banque engagée et adaptée

au nouveau monde.

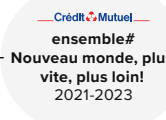
● Être une banque multiservices innovante

Mettre la solidité au service du développement du modèle mutualiste.



Trois priorités communes

La croissance rentable
La transformation numérique
La transition RSE



● Accélérer la transformation numérique

en concluant notamment des partenariats et en augmentant le budget dans l'IT, le digital et les programmes d'investissement en transformation technologique.

Poursuivre une croissance organique et externe, en renforçant ses positions sur ses marchés domestiques et en développant ses activités européennes.

Développer l'offre RSE en lançant Crédit Agricole Transition & Energies pour rendre les transitions énergétiques accessibles à tous et accélérer l'avènement des énergies renouvelables.

Être dans le top 3 de la satisfaction client grâce à un nouveau maillage géographique et le numérique.

Bâtir un modèle plus efficace et plus rentable en renforçant l'efficacité de la chaîne de traitement et en développant des circuits courts pour des décisions rapides.

Promouvoir les activités performantes et durables, notamment en devenant un leader de l'ESG.

● Conquérant.

Parce qu'il est construit sur un modèle d'avenir, le groupe entend accélérer son développement.

● Client.

Parce que la proximité fait partie de son ADN, le groupe s'engage sur le long terme à offrir à ses clients la plus haute qualité de service.

● Climat.

Parce que le climat constitue le défi majeur de notre époque, le groupe en fait une priorité d'action pour tous ses métiers et toutes ses entreprises.

2. Trajectoires financières

Les 6 principaux groupes bancaires français se démarquent par leurs stratégies uniques et réfléchies pour atteindre les objectifs financiers à ambition variable qu'elles se sont fixées.

A) Augmenter son PNB : à la quête d'une croissance durable

Le produit net bancaire (PNB) est la principale source de revenu des banques, il englobe les revenus générés par les activités bancaires tels que les intérêts, les commissions ou encore les frais. En augmentant son PNB, une banque renforce sa rentabilité, sa capacité à fournir des services et investir dans de nouvelles opportunités de croissance.

L'analyse comparative de l'indicateur du PNB des institutions financière permet d'avoir un aperçu de leur compé-

titivité, leur efficacité opérationnelles et leur position sur le marché financier.

La Banque Postale a pour objectif d'avoir un taux de croissance annuel moyen de son PNB supérieur à 3 % entre 2020 et 2025. Pour l'instant entre 2020 et 2022 son TCAM est de +10,2 %. La Banque Mutuel et le groupe BPCE ont déjà dépassé leurs objectifs de PNB tandis que la BNP Paribas et le Crédit Agricole maintiennent une croissance stable en corrélation avec leur intention commune de maintenir un TCAM de +3,5 %.

Dans le but d'accroître leur Produit Net Bancaire, **ces banques ont entrepris**

de mettre en œuvre différents leviers stratégiques. Ceux-ci incluent une expansion géographique, la diversification de leurs activités et secteurs d'expertise, une digitalisation renforcée, l'acquisition de nouveaux clients, ainsi que l'investissement dans le recrutement et la formation de nouveaux talents.

En effet, certains groupes misent sur l'international pour augmenter leur BNP comme La Banque Postale et le Crédit Agricole. La Banque Postale, avec l'objectif déclaré d'atteindre 20 % de son produit net bancaire (PNB) à l'international d'ici 2025, est sur la bonne voie pour atteindre ce jalon, avec déjà 18 % réalisé en 2022. La banque a bien établi ses activités en Europe, notamment en Italie, grâce au développement de partenariats de distribution par CNP, et en Amérique latine, en particulier au

FIGURE 1 : COMPARAISON DE L'ÉVOLUTION DU PNB DES 6 PRINCIPAUX GROUPES BANCAIRE FRANÇAIS EN FONCTION DE LEURS PNB CIBLES (EN MILLIARDS D'EUROS)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
BNP Paribas	44,6	44,3	46,2	50,4	52,2	54	55,9
Groupe Crédit Agricole	33,8	34	36,7	38,2	39,5	40,9	42,4
Société Générale	24,6	22,1	25,8	28,1	29,3	30,6	32
Groupe BPCE	24,3	22,5	25,7	25,7	-	25,5	-
Crédit Mutuel	14,57	14,2	15,9	20,5	14,6	-	-
La Banque Postale	5,6	7,7	8	8,3	8,6	8,8	9,1

Méthodologie :

BNP Paribas, Crédit Agricole et La Banque Postale : TCAM défini par le plan stratégique pour la période 2020-2025.

BPCE et Crédit Mutuel : PNB cible publié dans le plan stratégique

SG : pas d'information publié sur le sujet, basé sur le TCAM des 4 dernières années.



■ Baisse observée par rapport à l'année précédente ■ Objectif atteint ■ PNB prévisionnels ■ Hors plan stratégique [55,9] Objectifs chiffrés (cf méthodologie)

Brésil, grâce à l'acquisition par CNP Assurances de plusieurs entités. De son côté, le Crédit Agricole se positionne également pour une croissance internationale, cherchant à renforcer sa présence en Allemagne et dans la péninsule ibérique pour ses activités de banque d'investissement et de financement (CIB), et pour sa banque de détail, en Italie, en Pologne et en Ukraine, avant le début du conflit. Cette stratégie souligne la volonté du Crédit Agricole de diversifier ses sources de revenus et de réduire sa dépendance à l'égard du marché domestique français. En revanche, le groupe BPCE et la Société Générale ont choisi une approche plus domestique. Le groupe BPCE n'affiche pas d'objectifs d'expansion spécifiques, préférant se concentrer sur le renforcement de sa présence sur les marchés domestiques. Dans le même esprit, la Société Générale s'attèle à optimiser son réseau suite à sa fusion avec le Crédit du Nord, mettant l'accent sur une consolidation plutôt que sur une expansion agressive.

D'autres souhaitent diversifier davantage leurs métiers ou leurs activités afin de faire croître leur PNB. Ainsi le Crédit Mutuel, à l'instar d'autres banques, se tourne vers le domaine des fintechs et de l'open banking. En intégrant dans son écosystème des start-ups à fort potentiel, il enrichit son portefeuille de services, élargit sa base de clientèle et génère ainsi de nouvelles sources de revenus. De son côté, la Banque Postale, traditionnellement axée sur les services de banque et d'assurance, s'est progressivement ouverte à d'autres secteurs et activités, notamment le crédit à la consommation, ou la banque privée. Le Crédit Agricole de son côté mise une diversification de prenant la forme d'une intégration, par le biais d'acquisitions ou de partenariats stratégiques. Par exemple, il a renforcé son offre dans les domaines du leasing et de l'asset servicing grâce à des acquisitions et joint-ventures stratégiques. Ces nouvelles entités permettent d'élargir son champ d'action, d'attirer une nouvelle clientèle et de générer des revenus supplémentaires. La Société Générale

ral de son côté développe et investit dans son activité de leasing comme le montre son acquisition récente de LeasingPlan par ALD.

Outre ces entreprises, toutes les banques affichent de forte ambition en termes de digitalisation. Par exemple, le Crédit Mutuel, enfin, s'engage à rendre 100 % de ses applications courantes disponibles en digital. De son côté, la Société Générale cherche à augmenter sa part de ventes digitales à 30 % sur les produits éligibles, ce qui témoigne d'une volonté de digitaliser sa proposition de valeur.

Ces diversifications et digitalisations permettent à la fois de fidéliser leur base de client mais également d'en acquérir de nouveaux. Chaque banque présente des objectifs quantitatifs distincts, cependant, l'approche stratégique employée révèle des différences substantielles. La Société Générale mise sur l'attrait de ses filiales pour attirer 10 millions de nouveaux clients d'ici 2025 en plus des 4,5 millions de clients supplémentaires attendus par Boursorama pour 2025. Le Crédit Agricole vise une acquisition d'un million de nouveaux clients dans la banque de détail. Entre ces deux ordres de grandeurs, La Banque Postale, forte de son modèle de banque universelle, prévoit attirer trois millions de nouveaux clients en diversifiant ses canaux d'interaction, notamment grâce à sa banque digitale (1,3 million de clients actuels). Elle décline égale-

ment des objectifs précis d'acquisition de talent en souhaitant attirer 3M de nouveaux clients pour La Banque Postale et atteindre 1,3 M pour Ma French Bank. Fidèle à sa volonté de devenir la « banque préférée des français », elle cible particulièrement les jeunes, les seniors, le « public fragile » ainsi que la clientèle patrimoniale.

Sur le volet de l'acquisition de talents, les approches varient aussi. BNP Paribas se distingue par une stratégie de recrutement intensive, visant à intégrer 40 000 nouveaux talents par an dont 20 mille externes. La Société Générale ne s'engage pas sur des chiffres mais réaffirme son ambition d'être un employeur responsable en vue d'attirer des talents. Le Crédit Mutuel et la Banque Postale semble davantage miser sur la rétention de talents que sur l'acquisition. Pour ce faire, le Crédit Mutuel souhaite former l'intégralité de ces collaborateurs à la transformation tandis que la Banque Postale les place au cœur de son plan stratégique à travers notamment la création d'une direction de l'engagement citoyen et en engageant ses équipes avec une nouvelle politique de rémunération. De plus, la Banque Postale a annoncé la rénovation annuelle d'environ 350 bureaux et agences par an pour 2025. Si certaines banques se fixent des objectifs de PNB, d'autres souhaitent se concentrer davantage sur la maîtrise de leur Coefficient d'Exploitation (COEX) et de leur coût du risque.



B) Maîtriser son COEX : à la recherche de l'effet de ciseaux positif

Le Coefficient d'Exploitation (COEX) est un indicateur financier qui permet de représenter le rapport entre les dépenses opérationnelles et les revenus générés. Maîtriser son COEX, en vue de le réduire, démontre l'efficacité opérationnelle d'une banque, car cela lui permet ainsi de maximiser ses marges bénéficiaires. En réduisant les coûts par rapport aux revenus, une banque peut accroître sa rentabilité et sa capacité à investir dans de nouvelles initiatives : on appelle communément ce mécanisme l'effet de ciseaux positif. Analyser le COEX des différentes banques offre des perspectives importantes sur leur gestion des coûts et leur capacité à maintenir une structure opérationnelle efficiente, ce qui, en suite, sera amené à impacter leur compétitivité sur le marché financier.

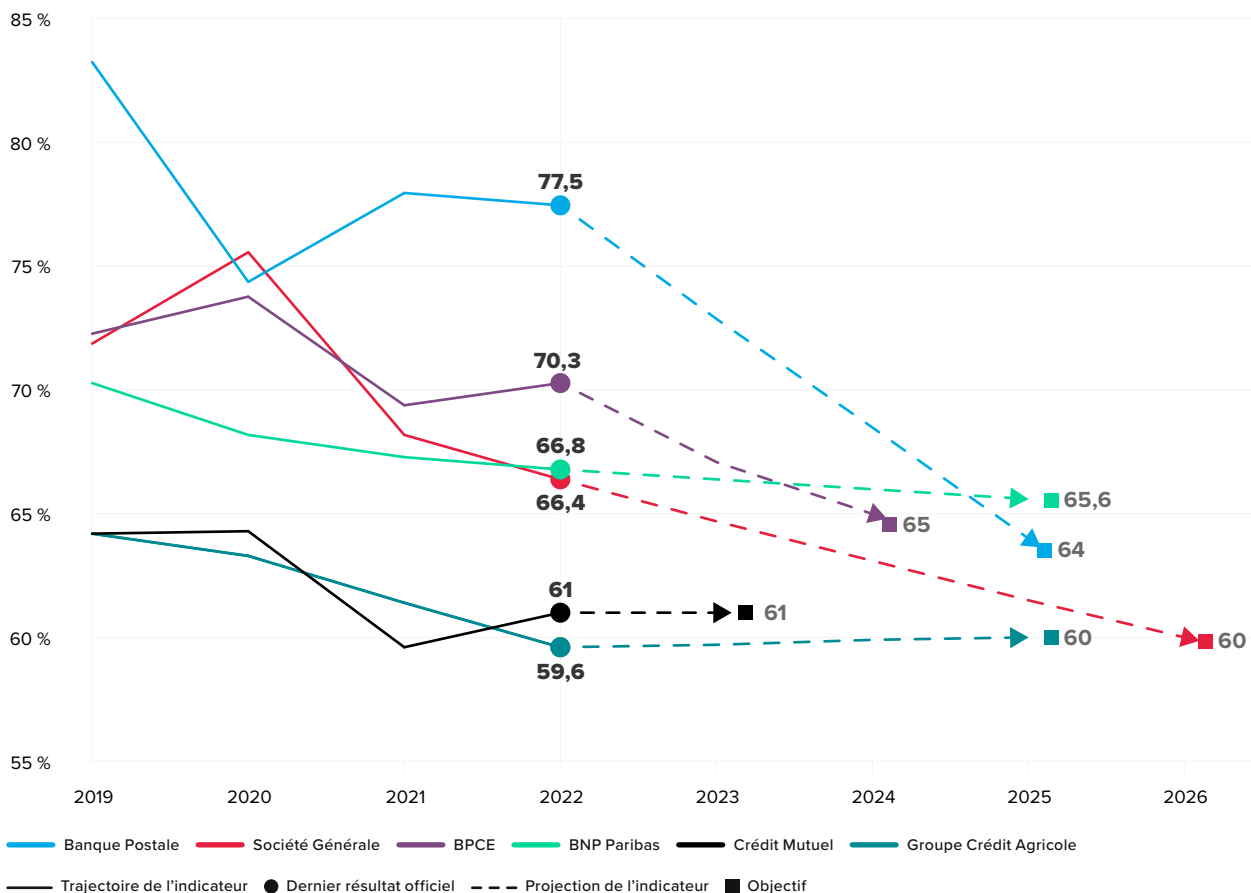
La **rationalisation des coûts** est un impératif dans la réduction du COEX. Pour y parvenir, certaines banques ont opté pour une optimisation des charges d'exploitation et de leurs organisations. C'est le cas de BNP Paribas qui, dans le cadre d'un vaste plan d'économies, souhaite rationaliser ses coûts et à diminuer ses charges d'exploitation grâce à des économies d'échelles. La Société Générale et le groupe BPCE souhaite **réorganiser leur maillage d'agences** afin de faire baisser leur charge d'exploitations. La Société Générale a ainsi annoncé la fermeture

d'environ 600 agences d'ici fin 2025, probablement dans son plan de restructuration suite à sa fusion avec le Crédit du Nord, tandis que le groupe BPCE dans son plan stratégique, annonce sa volonté d'adopter une « approche pragmatique et local du maillage d'agences », sans pour officiellement parler de fermeture, le groupe souhaite développer des « formats d'agences variés répondant à la réalité du marché et aux attentes des clients », comme par exemple des agences saisonnières ou des « e-agences développement durables ».

NB : En raison de l'absence d'objectif chiffré en termes de COEX par BNP Paribas, l'estimation ci-dessous provient d'une estimation de Sia Partners sur la base de l'effet de ciseaux. Le plus grand groupe bancaire français atteignait un COEX de 66,8 % en 2022. Le Crédit Mutuel a révisé son objectif de COEX à 61 %. Initialement, il visait un COEX inférieur à 60 %.



FIGURE 2 : COMPARAISON DE L'ÉVOLUTION DES COEX DES 6 PRINCIPAUX GROUPES BANCAIRE FRANÇAIS EN FONCTION DE LEURS OBJECTIFS EN % (CHARGES D'EXPLOITATION/ PNB)



La digitalisation, l'utilisation de l'IA, de la data et de la robotique permet d'améliorer l'efficacité opérationnelle et de réduire les coûts. Chaque banque a défini une stratégie dans ce sens. Le groupe BPCE a créé BPCE Solutions Informatiques, une filiale entièrement dédiée à l'optimisation de l'infrastructure informatique du groupe. Cette entité travaille à l'automatisation de certaines tâches et à l'optimisation des systèmes d'information, permettant ainsi de réduire les coûts. A l'instar d'autres banques, la Banque Postale choisit d'industrialiser les processus à faible valeur ajoutée. Le mot d'ordre des comités exécutifs des banques française est aujourd'hui l'industrialisation et la digitalisation des processus de bout en bout. Cela passe par inévitablement par le renouvellement des parcs de systèmes d'information et plus globalement les infrastructures informatiques. On estime que 80 des gains en opportunités de réduction se situe sur ces enjeux. C'est dans ce contexte que la digitalisation joue un rôle prépondérant. Le groupe Crédit Agricole poursuit une double stratégie de croissance organique et externe concernant le volet de la transformation numérique et technologique. Elle continue à miser sur son écosystème d'innovation, comme La Fabrique by CA, pour innover, optimiser ses processus et implémenter de nouvelles technologies. Mais elle souhaite également de développer ses partenariats et acquisitions technologiques. La Banque Postale mise également sur l'innovation en développant sa collaboration avec des startups, en passant par exemple par l'incubateur, platform21. De son côté, la Société Générale a lancé le projet CRISTAL dans le but de réaliser des économies et d'améliorer l'efficacité SI.

BNP Paribas a adopté les objectifs technologiques les plus claires et ambitieux, à la hauteur de ses moyens, en définissant clairement 6 leviers d'actions, notamment une utilisation poussée de l'IA, du data et de la robotique. La BNP Paribas semble miser sur

la technologie afin de contrôler l'augmentation de ses coûts et les réduire afin de maximiser son résultat net.

Certains optent pour un recentrage de leurs activités et une optimisation de leur bilan afin d'obtenir un meilleur contrôle sur leurs coûts. Il s'agit ici de délaissier les activités ayant une forte exposition au risque tout en captant de nouveaux encours sur des activités ou type de clientèle à faible RWA (Risk Weighted Asset). BNP Paribas a ainsi pris la décision stratégique de céder la Bank of the West aux États-Unis. En se délestant de cette filiale, BNP Paribas a pu recentrer ses ressources et ses efforts sur ses activités clés, tout en réduisant son exposition aux risques associés à l'activité Bank of the West. La banque peut ainsi se concentrer sur le développement de ses activités plus rentables et à moindre risque. De la même manière, la Société Générale souhaite se recentrer sur la France et les zones sur lesquels elle est en position de force. C'est pourquoi, il conserve sa présence en Afrique, ou elle fait partie du Top 3 des banques internationales présente, ainsi que sur des marchés tel que la Roumanie ou la République Tchèque. Dès 2019, la Société Générale a entrepris de céder certaines filiales, par exemple en Pologne ou encore en Slovaquie.

C) Optimiser la gestion des risques : un impératif pour une solidité financière

Le coût du risque représente les provisions faites par une banque pour faire face aux pertes potentielles dues aux crédits non remboursés ou aux risques liés à ses activités. Son contrôle permet de s'assurer la stabilité financière d'une banque. En limitant les pertes et en anticipant les risques, une banque peut protéger sa rentabilité et renforcer sa solidité financière.

L'analyse comparative du coût du risque entre les banques permet de comprendre leur gestion des risques et leur capacité à évaluer et contrôler les pertes potentielles, offrant ainsi des indications sur leur résilience face aux fluctuations économiques.

À la différence du PNB ou du COEX, le coût du risque n'est pas illustré de façon chiffrée dans les plans stratégiques des banques française mais il est néanmoins au cœur des actions et des plans de transformation des acteurs français.

Certaines banques choisissent de revoir leurs ambitions de présence géographique. Ainsi, la Société Générale a décidé de se désengager de la Russie en cédant sa filiale Rosbank et ses fi-

FIGURE 3 : ÉVOLUTION DU COÛT DU RISQUE DES 6 PRINCIPAUX GROUPES BANCAIRE FRANÇAIS

	2019	2020	2021	2022
BNP Paribas	3,2 7,2 %	5,7 12,9 %	2,9 6,3 %	3,0 5,9 %
Groupe Crédit Agricole	1,8 5,3 %	3,7 10,9 %	2,2 6,0 %	2,9 7,6 %
Société Générale	1,4 5,6 %	2,9 13,3 %	1,8 6,9 %	2,2 7,8 %
Groupe BPCE	1,3 5,2 %	3,4 15,0 %	0,7 2,7 %	1,5 5,9 %
Crédit Mutuel	1,0 6,7 %	2,1 15,0 %	0,7 4,5 %	1,0 4,7 %
La Banque Postale	0,2 3,2 %	0,7 8,7 %	0,3 3,3 %	0,2 2,6 %

■ Coût du risque en milliards et charge de risque en % (coût du risque/ PNB)

liales d'assurance à Interris Capital en Russie. Cette décision a permis à la banque de se concentrer sur les zones géographiques et les activités les plus porteuses et de réduire son exposition aux risques inhérents à ce marché. Néanmoins, ce départ de la Russie a eu un fort impact financier avec la comptabilisation d'une perte net d'environ 3,3 Md € sur l'exercice 2022.

D'autres investissent dans des solutions technologiques pour améliorer la gestion du risque. Le recours à des outils d'analyse prédictive et à l'intelligence artificielle permet d'améliorer la détection des risques et de prendre des décisions éclairées.

De plus, ces outils permettent de réduire le temps consacré à la gestion du risque et de libérer des ressources pour se concentrer sur les activités à forte valeur ajoutée. Le groupe BPCE, par ailleurs, a une stratégie technologique axée sur la cybersécurité avec

un investissement prévu de 80 millions d'euros. Certaines banques optent pour une approche proactive de gestion du coût du risque. BNP Paribas a mis en place un dispositif de suivi et de contrôle des risques basé sur des modèles prédictifs. Cela permet à la banque de détecter les risques et de prendre des mesures correctives avant que ces risques ne se matérialisent.

Le groupe BPCE, de son côté, mise sur la cybersécurité avec un investissement prévu de 80 millions d'euros.

D) Maximiser le résultat net : satisfaire les ambitions actionnariales

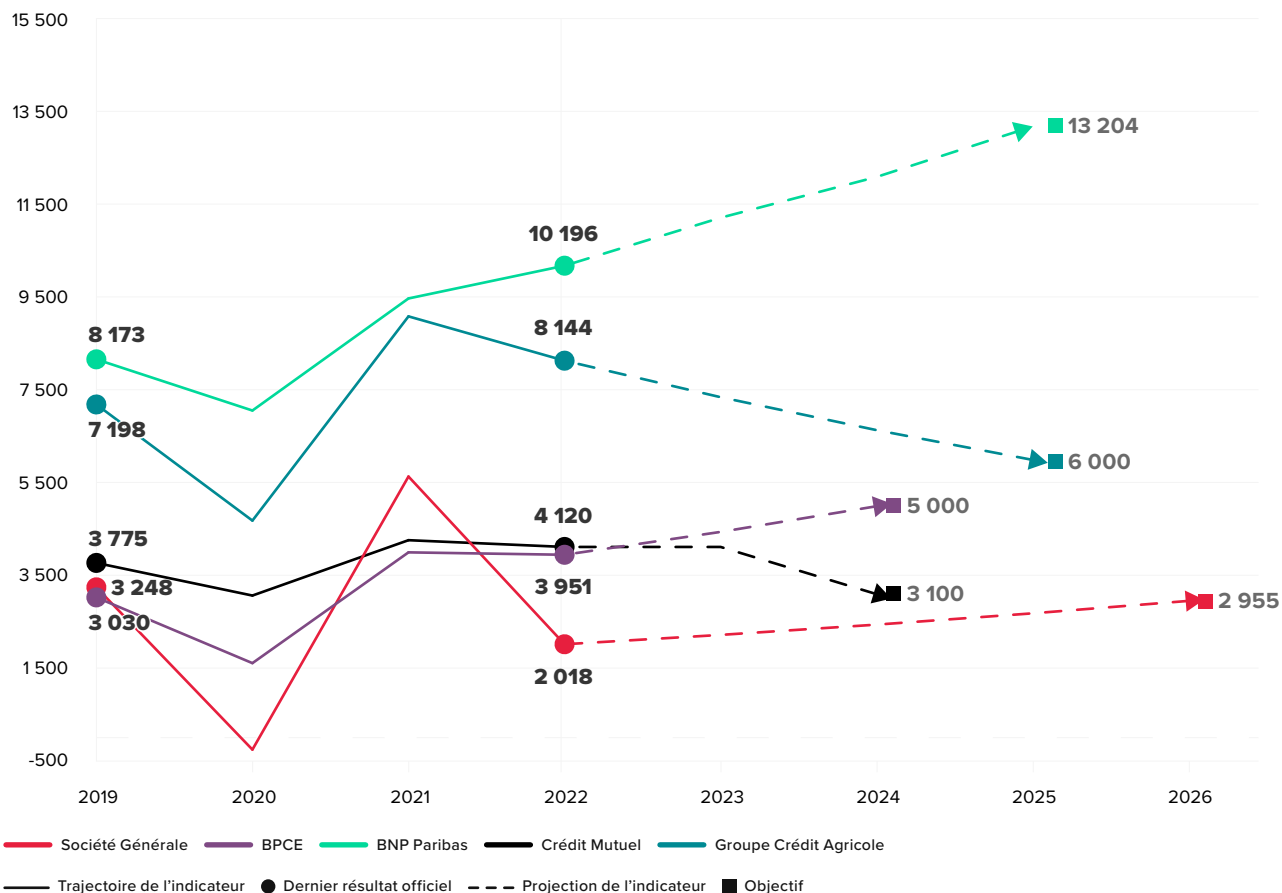
Le Résultat Net est l'indicateur final reflétant la rentabilité globale d'une banque après déduction de toutes les charges, y compris les dépenses opérationnelles, les provisions pour risques et les impôts. Pour une banque, maximiser le Résultat Net est essentiel

pour assurer sa viabilité à long terme, répondre aux attentes actionnariales, de renforcer ses fonds propres et d'investir dans de nouvelles opportunités. Comparer les résultats nets des banques offre un aperçu de leur performance financière globale, de leur capacité à générer des bénéfices durables et de leur positionnement sur le marché financier.

Le Crédit Mutuel et le Crédit Agricole ont déjà atteint leur objectif respectif tandis que le groupe BPCE et BNP Paribas sont sur la bonne voie pour atteindre les leurs. Il est à noter cependant que la plus grande banque française prévoyait un TCAM supérieur à 7 % entre 2021 et 2025, elle a annoncé revoir son objectif pour viser une croissance annuel supérieur à 9 %.

La Banque Postale ainsi que la Société Générale n'ont pas communiqué d'objectifs de résultat net. Cependant, la Société Générale a annoncé

FIGURE 4 : COMPARAISON DE L'ÉVOLUTION DES RÉSULTATS NETS EN FONCTION DE LEURS CIBLES STRATÉGIQUES (EN MILLIONS D'EUROS)





viser une croissance annuelle entre 0 % et 2 % en moyenne sur 2022 et 2026. Au niveau de la Société Générale, Boursorama, avec 4,7 millions de clients à fin 2022, devrait devenir profitable en 2024 et afficher un résultat net positif (-73,8 M € en 2021). Ce qui la placerait avec Fortuneo, Allianz Bank et Axa Bank, comme les seules banques en ligne rentables. En effet, l'intensité de la concurrence ainsi que les charges d'exploitation élevés par rapport au revenu généré impacte durement la rentabilité des banques en ligne.

Cette étude approfondie des six principaux groupes bancaires français met en lumière des stratégies distinctes pour atteindre des objectifs financiers ambitieux. La focalisation sur l'augmentation du Produit Net Bancaire (PNB) représente un impératif commun à toutes ces institutions, chacune déployant des tactiques spécifiques pour y parvenir. Certains groupes optent pour une expansion géographique, misant sur l'international pour stimuler leur PNB, tandis que d'autres se concentrent sur la diversification de leurs activités, l'intégration de start-ups ou le développement de nouveaux services pour élargir leur base clientèle. La digitalisation demeure un fil conducteur dans la stratégie de toutes ces banques, visant à attirer et fidéliser les clients. La maîtrise des coûts opérationnels (COEX) est un autre axe de compétition, chacune des banques adoptant des méthodes variées telles que la rationalisation des charges d'exploitation, l'automatisation des processus, ou encore la restructuration de leur réseau d'agences pour optimiser l'efficacité opérationnelle. La gestion du

coût du risque est également cruciale, certaines banques investissant dans des solutions technologiques pour améliorer la détection des risques et limiter les pertes potentielles. Enfin, la maximisation du Résultat Net demeure un objectif clé pour assurer la rentabilité à long terme. Si certains groupes ont déjà atteint leurs objectifs, d'autres révisent leurs prévisions pour une croissance plus agressive.

Ainsi, les banques françaises rivalisent d'ingéniosité pour améliorer leur efficacité et leur rentabilité, en adaptant leurs stratégies à leur profil et à leur héritage. La diversité des approches - de la rationalisation des coûts à l'innovation technologique en passant par les partenariats et les investissements dans les startups - illustre la richesse du paysage bancaire français et souligne l'importance de l'agilité stratégique pour relever les défis d'un marché en constante évolution. Ces initiatives montrent que les banques françaises sont prêtes à s'adapter et à innover afin de répondre aux attentes des clients, tout en conservant leur identité propre et en respectant leur héritage.

3. Ambitions extra-financières

Fort de leur objectifs financiers, les différents groupes bancaires ont également partagés leur ambitions extra-financières, allant même jusqu'à en placer certaines au cœur de

leur projets. En effet, bien qu'avec des différences notables tous ont affichés des objectifs en termes de gouvernance, parité, et société mais surtout de climat et d'environnement.

« Grâce au talent de nos équipes, à l'innovation technologique et à la solidité financière de notre Groupe, nous accélérons notre transformation et renforcerons notre leadership européen aux services de nos clients. Avec cette ambition 2025, en répondant toujours mieux aux nouvelles attentes et en amplifiant notre impact positif sur la société, nous pouvons réussir la transition collective vers un nouveau modèle d'économie durable. »

Jean-Laurent Bonnafé, Director and Chief Executive Officer of BNP Paribas



FIGURE 5 : TABLEAU RÉCAPITULATIF DES OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX PRÉSENT DANS LEURS PLANS STRATÉGIQUES

	BNP PARIBAS	CA	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	GROUPE BPCE	Crédit Mutuel	LA BANQUE POSTALE	
	GTS 2022-2025	Ambition 2022-2025	Vision 2023-2026	Plus unis, Plus utiles, Plus forts 2021-2024	Nouveau monde, plus vite, plus loin! 2021-2023	Banque préférée des Français 2021-2025 & 2030	
Offre Finance Durable	Offres de financement / produits verts	150 Md€ prêts verts auprès des institutionnels et des particuliers dédiés. 4 Md€ est le montant du financement accordé aux sociétés contribuant à la protection de la biodiversité.	Progression de 50 % des financements pour les crédits à impacts dédiés aux entreprises.	Lancement d'un fond d'investissement pour la transition de 1 milliard d'euros.	Financement des projets, autour de la transition (≥ 3 émissions green & social / an).	+30 % des financements de projets à fort impact climatique.	25 Md€ de financement de la transition énergétique en 2023. Propriétaire du modèle : Impact Weighting Factor (indicateur qui permet de mesurer l'impact des crédits et investissements).
	Offre Asset Management (ISR, green bonds...)	300 Md€ des actifs gérés selon les principes ESG en 2025. 200 Md€ des obligations durables émis pour les clients entre 2022 & 2025.	1 Md€ dédié aux actifs immobiliers à impact social et environnemental.	X	> 600 Md€, soit 50 % des encours sous gestion durable ou à impact.	Engagements non chiffrés.	Engagements non chiffrés.
	Green Leasing	Réduction de l'intensité des émissions d'au moins -25 %.	1/2 véhicule vert Crédit Agricole Leasing & Factoring (CAL&F).	Réduction de 51 % de l'intensité des émissions de carbone d'ici à 2030.	X	X	X
Politique d'investissement / d'exclusion	Production électricité	Réduction de l'intensité des émissions d'au moins -30 %.	X	Sur le secteur de la production d'électricité, -43 % d'intensité carbone d'ici 2030 par rapport à 2019.	X	X	X
	Pétrole & Gaz / Charbon	Intensité des émissions réduite d'au moins -10 % entre 2020 et 2025.	30 % des émissions absolues de CO2e du secteur pétrolier et gazier d'ici à 2030. L'abandon progressif du charbon thermique (<2 % du financement).	Réduction de 80 % de l'exposition au secteur de la production de pétrole et de gaz d'ici 2030 vs. 2019.	Engagements non chiffrés.	Engagements non chiffrés.	X
Politique Interne	Neutralité Carbone (NZBA)*	Engagements non chiffrés.	Engagements non chiffrés.	L'objectif de neutralité carbone en 2050.	Bilan carbone propre Groupe -15 % vs. 2019. Cible 2050 pour les financements Grande Clientèle. Cible 2030 pour Natixis Assurance.	-15 % Réduction de l'empreinte carbone du portefeuille client.	Compensation de la consommation carbone de 2020. L'application HelloCarbo (calcul de la consommation de carbone par lien).

Bonnes pratiques Engagements chiffrés Aucune informations dans les plans stratégiques étudiés



Dans une ère d'urgence environnementale grandissante, les banques françaises majeures ont développé un éventail d'objectifs ambitieux pour réduire leur empreinte carbone et soutenir la transition vers une économie plus durable. Elles évoluent désormais dans une sphère où l'impact environnemental et le risque climatique font partie intégrante de leurs opérations. Bien que certaines affichent des objectifs dès 2025, ou des objectifs intermédiaires sur cet horizon, d'autres ont dévoilé des objectifs ambitieux allant jusqu'à 2050.

Premièrement, **en matière de réduction d'empreinte carbone directe**, tous les acteurs semblent alignés. BNP Paribas, la Société Générale et le groupe BPCE se sont fixé des objectifs chiffrés en pourcentage de réduction. Le Groupe Crédit Agricole, quant à lui, a misé sur une stratégie 'Net Zero' pour 2050, avec des jalons intermédiaires pour 2030. La Banque Postale a fixé des ambitions plus élevées, visant la neutralité carbone d'ici 2040.

S'agissant **du financement de projets et d'entreprises durables**, BNP Paribas s'engage à avoir au moins 90 % de ses actifs gérés dans des investisse-

ment durable et la Banque Postale promet 25 milliards d'euros pour la transition énergétique d'ici 2023. Le groupe Crédit Agricole, quant à lui, fait preuve d'innovation en incorporant des critères RSE dans la rémunération de ses dirigeants, ce qui montre une véritable intégration des questions environnementales à sa culture de l'entreprise.

En ce qui concerne **l'évaluation et la minimisation des risques climatiques dans leurs portefeuilles** de prêts, chaque banque a sa propre approche. La BNP Paribas, groupe Crédit Agricole et la Société Générale ont fixé des objectifs précis de réduction de l'exposition aux industries pétrolières et gazières. Le groupe Crédit Agricole et la Société Générale affiche un objectif de réductions de -20 % tandis que la BNP Paribas souhaite réduire son exposition de 10 %. Le groupe BPCE déploie sa méthodologie "Green Evaluation Models" sur 100 % de ses portefeuilles, tandis que la Banque Postale prévoit de réduire l'empreinte carbone de son portefeuille client de 15 %.

En termes de **produits et services financiers verts**, BNP Paribas se démarque avec ses objectifs financiers

ambitieux pour 2025 : 150 milliards d'euros de prêts durables, 200 milliards d'euros d'obligations durables et 300 milliards d'euros d'actifs sous gestion suivant les principes ESG. Ce dernier objectif est en bonne voie puisqu'en 2022, la BNP Paribas enregistrerait 223 Md d'€ d'actifs sous gestion « ESG » tandis que d'autre semble plus difficile à atteindre comme celui d'obligation durable qui était de 32 Md d'€ en 2022.

Enfin, **pour la promotion de l'économie circulaire et de la biodiversité à travers les investissements**, BNP Paribas est le seul acteur à chiffrer son engagement, avec un objectif de 4 Md d'€ de financement aux entreprises protégeant la biodiversité ainsi que 0,85 milliard d'euros dans son modèle IT de production circulaire en trois étapes.

L'innovation est également mise au service du climat que ce soit à des fins de sensibilisation du client comme l'application HelloCarbo de la Banque Postale ou par le soutien d'écosystèmes d'innovation de banques à des projets de finance durable.

Ces stratégies varient en termes de méthodologie, d'ambition et par la



nature et répartition de leurs activités, mais les grandes banques françaises sont toutes fermement engagées dans le combat pour le climat et la durabilité. Bien qu'en terme d'objectifs extra-financier, **les objectifs environnementaux occupent une place prépondérante, des objectifs sociaux et de gouvernance ont également été pris.**

Concernant l'investissement dans des entreprises respectant les droits de l'homme et les politiques de travail équitables. Le groupe Crédit Agricole se distingue par sa volonté d'étendre le congé paternité dans tous les pays d'ici fin 2025, montrant un engagement fort en faveur de l'équilibre travail-famille. La Banque Postale,

En ce qui concerne la fourniture de produits et services financiers promouvant l'inclusion financière et l'égalité des chances, BNP Paribas prévoit de soutenir six millions de bénéficiaires d'ici 2025. Pour sa part, le groupe Crédit Agricole met l'accent sur l'emploi des jeunes avec un taux de conversion des apprentis à 50 %. Face aux changements démographiques et économiques, la Banque Postale travaille à corriger les inégalités financières en renforçant l'accompagnement de ses clients les plus vulnérables.

Pour ce qui est du soutien au développement local et régional, BNP Paribas met en avant les heures solidaires réalisées par ses collaborateurs, avec un objectif d'un million d'heures. De son côté, la Société Générale s'engage

à doubler la production annuelle de crédit en faveur des PME africaines entre 2020 et 2025, renforçant ainsi son rôle dans le développement de ce continent.

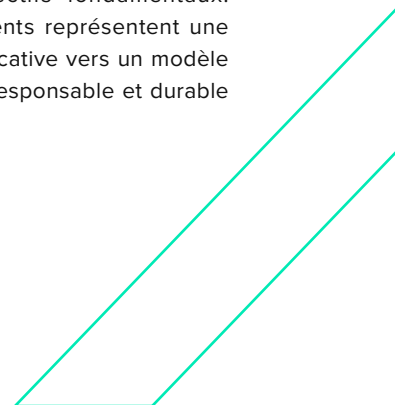
En matière de formation, chaque institution a une approche distincte. La Société Générale prévoit de déployer massivement la formation 'Fresque du Climat' d'ici à 2024. BNP Paribas met l'accent sur l'expérience employé avec un taux de 90 % de collaborateurs ayant suivi au moins quatre formations par an. La Banque Postale, quant à elle, s'engage à placer le collaborateur au cœur de son projet stratégique avec des objectifs de formation élevés.

Enfin, sur le front de la parité hommes-femmes, toutes les banques affichent des objectifs (plus ou moins) ambitieux. BNP Paribas et le groupe Crédit Agricole visent un taux de 40 % de femmes à des postes de direction, tandis que la Société Générale et la Banque Postale s'efforcent d'atteindre respectivement 35 % et 50 % de femmes dans les fonctions dirigeantes et les postes d'encadrement.

En termes de gouvernance, Le Crédit Mutuel un taux de sociétariat supérieur à 90 %, tandis que la Banque Postale a créé une Direction de l'engagement citoyen pour mobiliser l'ensemble de ses collaborateurs. Ces engagements montrent que les banques ont pris conscience de l'importance de la parité et de la responsabilité sociétale de leur entreprise.

La présente analyse met en lumière l'évolution significative des objectifs extra-financiers des principales banques françaises, avec un accent particulier sur leurs initiatives environnementales. En réponse à l'urgence climatique croissante, ces acteurs bancaires majeurs ont établi des objectifs ambitieux pour réduire leur empreinte carbone et favoriser une économie plus durable. Les stratégies divergent quant aux méthodes et aux échéances fixées, reflétant la nature et la répartition spécifique de leurs activités. Ces banques s'efforcent également de promouvoir les droits de l'homme, l'égalité des chances, l'inclusion financière et le développement local, montrant ainsi leur engagement envers une responsabilité sociétale plus large.

Toutes ces initiatives démontrent une prise de conscience accrue des enjeux sociétaux et environnementaux par les grandes institutions bancaires françaises, qui intègrent désormais ces préoccupations dans leurs stratégies et objectifs fondamentaux. Ces engagements représentent une avancée significative vers un modèle bancaire plus responsable et durable pour l'avenir.



4. Plans stratégiques des Banques françaises: un équilibre entre prudence et ambition à atteindre

L'analyse des six principales banques françaises révèle une adaptabilité remarquable face aux défis posés par la pandémie de COVID-19. Ces institutions ont rapidement pivoté leurs stratégies pour s'aligner avec un monde en mutation rapide, marqué par des impératifs de transformation numérique, de changements dans les habitudes des clients et une demande croissante pour des modèles économiques durables.

Leur quête commune pour accroître leur Produit Net Bancaire (PNB) a été au cœur des initiatives stratégiques, chacune adoptant des voies spécifiques pour y parvenir. Que ce soit par l'expansion géographique, la diversification des activités, l'intégration de technologies innovantes ou la réduction des coûts opérationnels, ces banques ont déployé une panoplie de

stratégies visant à renforcer leur compétitivité et à maximiser leur rentabilité. La digitalisation est apparue comme un élément central de ces transformations, avec des investissements massifs dans les technologies émergentes et une refonte des modèles de prestation de services pour répondre aux attentes changeantes des clients. En parallèle, la maîtrise du Coût du Risque les a poussés à faire des investissements significatifs dans des outils et des processus visant à gérer les risques et à limiter les pertes potentielles.

Une excellente maîtrise de leur coût du risque, de leur coût mais également de leurs émissions et autres engagements extra-financiers, devient d'autant plus important dans un contexte d'inflation réglementaire et de hausse des amendes bancaires.

Comme le précise notre expert chez Sia Partners, Jérémy Garcia : « *La véritable force d'une institution réside dans sa capacité à se réinventer et à s'adapter aux évolutions du monde, en créant des solutions innovantes pour répondre aux besoins changeants de sa clientèle.* » BNP Paribas, le Crédit Agricole, le groupe BPCE, le Crédit Mutuel et la Banque Postale ont démontré, chacun à leur manière et à leur mesure, une capacité d'adaptation et d'innovation remarquable, équilibrant prudence et audace pour naviguer dans un paysage financier en constante évolution. Leur engagement envers une transformation stratégique continue, leur agilité dans l'adoption de nouvelles technologies et leur focus sur la gestion efficiente des risques offrent des perspectives solides pour une performance durable et une résilience accrue face aux défis futurs.



Vos contacts

Jérémy Garcia

Partner
Financial Services
PARIS
jeremy.garcia@sia-partners.com
+33 6 18 71 66 53

Yves Grégoire

Partner
Financial Services
PARIS
yves.gregoire@sia-partners.com
+33 6 14 33 10 99

Sérgio Matos Lima

Senior Manager
Financial Services
PARIS
sergio.matoslima@sia-partners.com
+33 6 95 27 93 43

Eve Dessain

Consultant
Financial Services
PARIS
eve.dessain@sia-partners.com
+33 6 51 33 80 59

Victoire Freulon

Associate Consultant
Financial Services
PARIS
victoire.freulon@sia-partners.com
+33 6 50 02 54 81

À propos de Sia Partners

Sia Partners réinvente le métier du conseil et apporte un regard innovant et des résultats concrets à ses clients. Nous avons développé des solutions basées sur l'Intelligence Artificielle et le design pour augmenter l'impact de nos missions de conseil. Notre présence globale et notre expertise dans plus de 30 secteurs et services nous permettent d'accompagner nos clients dans le monde entier. À travers notre démarche «*Consulting for Good*», nous mettons notre expertise au service des objectifs RSE de nos clients et faisons du développement durable un levier de performance pour nos clients.

www.sia-partners.com