



BANQUES DE DÉTAIL EN FRANCE

# RÉSILIENCE ET DISRUPTION DU MODÈLE, MYTHE OU RÉALITÉ ?

MAI 2022



**ALVAREZ & MARSAL**  
LEADERSHIP. ACTION. RESULTS.™

# Le modèle de banque de détail confirme sa résilience mais reste sous pression

## Un modèle qui confirme sa résilience avec le retour à la croissance du PNB... mais aussi des coûts

Les résultats annuels des principaux groupes bancaires attestent de la résilience du modèle de banque de détail. Contrairement à l'année précédente, la croissance des activités génère un effet ciseau positif, avec une croissance du Produit Net Bancaire (PNB) en 2021 de 3 % par rapport à 2019, alors que simultanément les coûts ne progressent « que » de 1 %. Ceci contraste avec l'année 2020 où le PNB diminuait de 3 %, alors que les coûts ne baissaient que de 2 %, générant un effet ciseau négatif. Avec un coût du risque qui retrouve son niveau de 2019 (15 pbs en 2021 vs. 17 pbs en 2019), la rentabilité des activités de banque de détail progresse de 8 % en 2021, là où elle avait baissé de 28 % en 2020 (par rapport à 2019). En conséquence, le coefficient d'exploitation du secteur baisse pour passer de 72 % en 2019 à 69 % en 2021. La croissance du PNB a été tirée par la hausse des commissions (+ 5 %), notamment financières, et dans une moindre mesure de la marge d'intérêt (+ 2 %), soutenue principalement par une très forte croissance des encours de crédit (+ 17 %).

Les banques mutualistes, leaders de marché historiques, ont tiré profit de cette croissance grâce à leur dynamique commerciale en ligne avec leur modèle de proximité, notamment Crédit Mutuel Arkéa (PNB + 13 %) et Banque Populaire (+ 7 %). Le constat est inverse sur la maîtrise des coûts, les modèles centralisés (et cotés) enregistrant une légère baisse de leur coûts (- 0,2 %).

## Croissance structurelle vs. conjoncturelle, un modèle toujours sous pression

Ces bons résultats confirment l'embellie du secteur de la banque de détail en France mais masquent une autre réalité qui se confirme année après année. Le modèle économique de la banque de détail est sous pression, ce que traduit le coefficient d'exploitation du secteur qui, bien qu'en baisse, reste très élevé à près de 70 %. Tout cela n'est compatible qu'avec un coût du risque qui reste à des niveaux extrêmement bas depuis plusieurs années, malgré le pic conjoncturel de 2020. Par ailleurs, le stock d'encours compromis reste bas (environ 3 % des encours totaux) mais stable ce qui pose la question d'une réelle gestion proactive des portefeuilles de NPL par les banques françaises. Faute d'alternative, c'est une forme de fuite en avant, caractérisée par la recherche de volume, notamment sur les crédits, qui montre ses limites compte tenu du ralentissement économique probable et de ses conséquences sur l'économie. De plus, le retour de l'inflation pose la question de la capacité des banques à davantage facturer leurs services (ou de les élargir) pour conserver un effet ciseau positif.

Les efforts des banques françaises restent en deçà de leurs pairs européens. Leurs homologues ont enregistré une croissance de revenus de 2 % couplée à une baisse des coûts de 2 %, générant un effet ciseau deux fois supérieur aux banques françaises. En conséquence, leur coefficient d'exploitation s'établit à 60 %, soit 9 points de moins que leurs homologues français.

Cela conduit à une rentabilité rapportée au capital très basse et inférieure aux autres métiers des groupes bancaires. Elle s'établit à 4,6 % en 2021, quasi deux fois inférieure rapport à la moyenne des autres activités. Bien évidemment, ce constat est à relativiser compte tenu à la fois de la stabilité / résilience de l'activité de banque de détail domestique et des synergies induites sur d'autres métiers des groupes bancaires dans le cadre de leur modèle de banque universelle.

# La disruption du modèle devient une réalité... menaces et opportunités pour les banques de détail

Les banques de détail doivent faire face à des enjeux de nature différente montée en puissance des préoccupations de type ESG sur l'ensemble des acteurs de l'économie, évolutions sociétales entraînant une hausse de l'attrition (notamment millenials), nouveaux besoins consommateurs tirés par la bascule digitale des usages (notamment e-commerce), nouveaux acteurs qui tirent profit de cette bascule digitale – accélérée par la crise du Covid – dans le cadre de modèles disruptifs.

Les acteurs, majoritairement issus des Fintechs, se positionnent sur les éléments les plus rentables de la chaîne de valeur, notamment les paiements (qui représentent près de 25 % du PNB de l'activité banque de détail), certaines formes de crédit (les crédits représentant environ 20 % des revenus) et l'épargne (environ 50 % du PNB). Jusqu'à présent, les banques ont toujours su conserver leur leadership à travers un modèle de banque universelle de proximité, s'appuyant à la fois sur un maillage territorial fort via le réseau d'agences (dans le cadre d'un modèle omnicanal développé depuis près de 30 ans) et une capacité de réponse face à des nouvelles menaces (rachat d'acteurs disruptifs tels que Boursorama en 2015 par Société Générale, ou plus récemment Nickel par BNP Paribas). Enfin, elles ont su maintenir de fortes barrières à l'entrée grâce à l'extrême concentration du secteur et la domination des acteurs mutualistes (près de 2/3 du marché national).

Cependant les nouveaux acteurs disruptifs qui se positionnent notamment sur le paiement et le crédit (via le paiement fractionné, « Buy Now Pay Later ») sont d'une toute autre envergure, étant le plus souvent globaux, digitaux natifs, ayant accès au marché avec des capacités d'investissement sans commune mesure avec celles des banques (qui par ailleurs doivent elle-même financer leurs investissements digitaux tout en maintenant des activités historiques à moindre croissance). La situation est relativement nouvelle pour les banques en raison de sa soudaineté, rapidité de bascule avec in fine un réel risque de désintermédiation sur des éléments clés de rentabilité.

L'univers du paiement est un illustratif frappant, du fait de barrières à l'entrée (notamment réglementaires) plus limitées. Côté prestataires de paiements pour les commerçants, des acteurs disruptifs type Square, Stripe, Adyen ont déjà pris près de 15 % des revenus du secteur. Par ailleurs, les néo-banques (Revolut, Monzo, N26) tirent la majorité de leurs revenus des paiements. Ces acteurs (Fintechs) pénètrent également les activités qu'elles jugent à fort potentiel de rentabilité (crédit via le BNPL) et tirent profit de l'évolution des modes de consommation, avec la très forte croissance du commerce digital. Les résultats sont spectaculaires, la valorisation boursière d'Adyen (créé en 2006) est ainsi aujourd'hui comparable à celle de BNP Paribas. Les acteurs tricolores sont également bien présents, avec Qonto, Lydia et Alma. Enfin, l'exemple de Transferwise au Royaume-Uni montre que ces acteurs parviennent à devenir rentables après quelques années. Pour les banques, le risque est bien réel : perte de la relation client, érosion des revenus sur des niches rentables, pression sur les tarifs, concurrence sur des segments de clients à fort potentiel. A long terme, le danger est également de voir ces acteurs étendre leur empreinte au-delà des paiements et se positionner en compte bancaire principal.

Dans ce contexte extrêmement chargé, les bons résultats des banques françaises sont souhaitables car cela permettra aux banques de disposer de capacités de financement de leur transformation, dans un contexte économique qui risque de se durcir et reste encore incertain pour de nombreuses années. La question de la capacité à accélérer leur transformation au-delà des habituelles contraintes sociales est un élément clé car la pression viendra de plus en plus de nouveaux acteurs non issus du monde bancaire avec moins de contraintes, agiles, sans nécessité de faire cohabiter des métiers digitaux et des métiers traditionnels, capables d'attirer les compétences rares. La transformation du modèle sans le dénaturer ainsi que la capacité à innover avec des résultats tangibles et à grande échelle seront clés dans un marché où la guerre des talents fait rage.



RAT  
ECK  
LAND  
HEISS  
DANTZ  
OSTROENN  
EYLAU  
PULTUSK  
LUBECK  
PRENTZLOW  
HALE  
SAALFELD  
HOLL ARRUUN  
DIENSTEIN  
ELCHINGEN  
GUNTZBOURG  
WERLINGEN

BERG  
BERG  
RESHEIM  
TLINGEN  
RASTADT  
NEUWIED  
LANDAU  
ADENHOVEN  
MAESTRICHT  
WEISENBURG  
TOURCOING  
GOURTAL  
ARLON  
WATTIGNIES  
HONDSCHOTTE  
LILLE

LOANO  
MILLESIMO  
DECO  
MONDOVI  
ROVEREDO  
BASSANO  
S' GEORGES

LE BASTAN  
LE BOULOU  
BURGOS  
ESPINOSA  
TUDELA  
UCLEZ  
LA COROGNE

MANTOUE  
TAGLIAMENTO  
SEDIMAN  
MONT THABOR  
EBREISSE  
COGNANO  
GIULIANO  
MON  
CHAL

SARRAGOSSE  
VALLS  
MEDELIN  
MARIA-BELCHITE  
ALMONACID  
OCANA  
ALBA DE TOR  
VIOU  
LERIT  
CIUDAD-P

LA PINE

LA PINE

# Contenu

- 1 1. Un modèle qui confirme sa résilience, le retour à la croissance du PNB... mais aussi des coûts
- 6 2. Un modèle qui reste sous pression
- 14 3. La disruption du modèle devient une réalité... menaces et opportunités pour les banques de détail
- 23 4. Retrouver de la marge de manœuvre pour affronter les prochains défis

Banques De Détail en France  
Résilience et disruption du modèle, mythe ou réalité ?

Mai 2022

1

# Un modèle qui confirme sa résilience, le retour à la croissance du PNB... mais aussi des coûts

Les banques de détail domestique ont bénéficié d'une embellie en 2021 : un effet ciseau positif qui contraste avec celui (négatif) de 2020

m€	2019	2020	2021	Variation (19-21)	Variation (19-20) <i>Étude précédente</i>
<b>PNB</b>	<b>59,5</b>	<b>58,0</b>	<b>61,5</b>	<b>+3 %</b>	<b>-3 %</b>
<i>dont MNI</i>	27,9	27,0	28,5	+2 %	-3 %
<i>dont commissions</i>	22,7	22,5	23,9	+5 %	-1 %
<b>Coûts</b>	<b>-41,6</b>	<b>-40,5</b>	<b>-42,0</b>	<b>+1 %</b>	<b>-2 %</b>
Résultat brut	18,0	17,5	19,5	+8 %	-3 %
<b>CoEx</b>	<b>70%</b>	<b>70%</b>	<b>68%</b>	-	<b>-2 %</b>
Encours de crédit	1 971	2 164	2 308	+17 %	+10 %
<b>Coût du risque</b>	<b>17 pbs (-3,1 m€)</b>	<b>33 pbs (-6,9 m€)</b>	<b>15 pbs (-3,7 m€)</b>	<b>-12 %</b>	<b>+97 %</b>
<b>Résultat net</b>	<b>10,4</b>	<b>7,5</b>	<b>11,2</b>	<b>+8 %</b>	<b>-28 %</b>

- Les revenus sont en forte augmentation (+3 %)**, notamment pour les banques mutualistes. Cette croissance du PNB est surtout tirée par la croissance des commissions, notamment financières et d'assurance
  - MNI* : les volumes de PGE ont permis de compenser les marges qui s'érodent sur la nouvelle production. Marche forcée du crédit pour faire du PNB
  - Commissions* : bons résultats sur les commissions financières (forte volatilité actions / obligations sur la période), d'assurance
- Les banques ont globalement maîtrisé leurs coûts** (gel des dépenses les moins essentielles, encore un peu de chômage partiel en 2021). C'est d'autant plus vrai pour les banques commerciales, plus exposées sur la partie revenus
  - Les encours de crédit** ont aussi fortement augmenté (+18 %) en raison notamment des PGE et de l'envolée des prix de l'immobilier. Cependant, la concurrence entre les banques a tiré les taux toujours plus bas, ce qui en diminue la rentabilité
  - Le coût du risque a atteint un niveau historiquement bas à 15 pbs**, reflet de l'ampleur du soutien gouvernemental aux entreprises. L'augmentation du coût du risque en 2020 était presque entièrement due à du provisionnement ex ante, largement repris depuis
  - Le résultat net** augmente in fine très significativement (+8 %), mais deux fois moins vite que la taille du bilan. En conséquence, la rentabilité intrinsèque des banques de détail diminue et reste inférieure au coût du capital de leurs maisons-mères

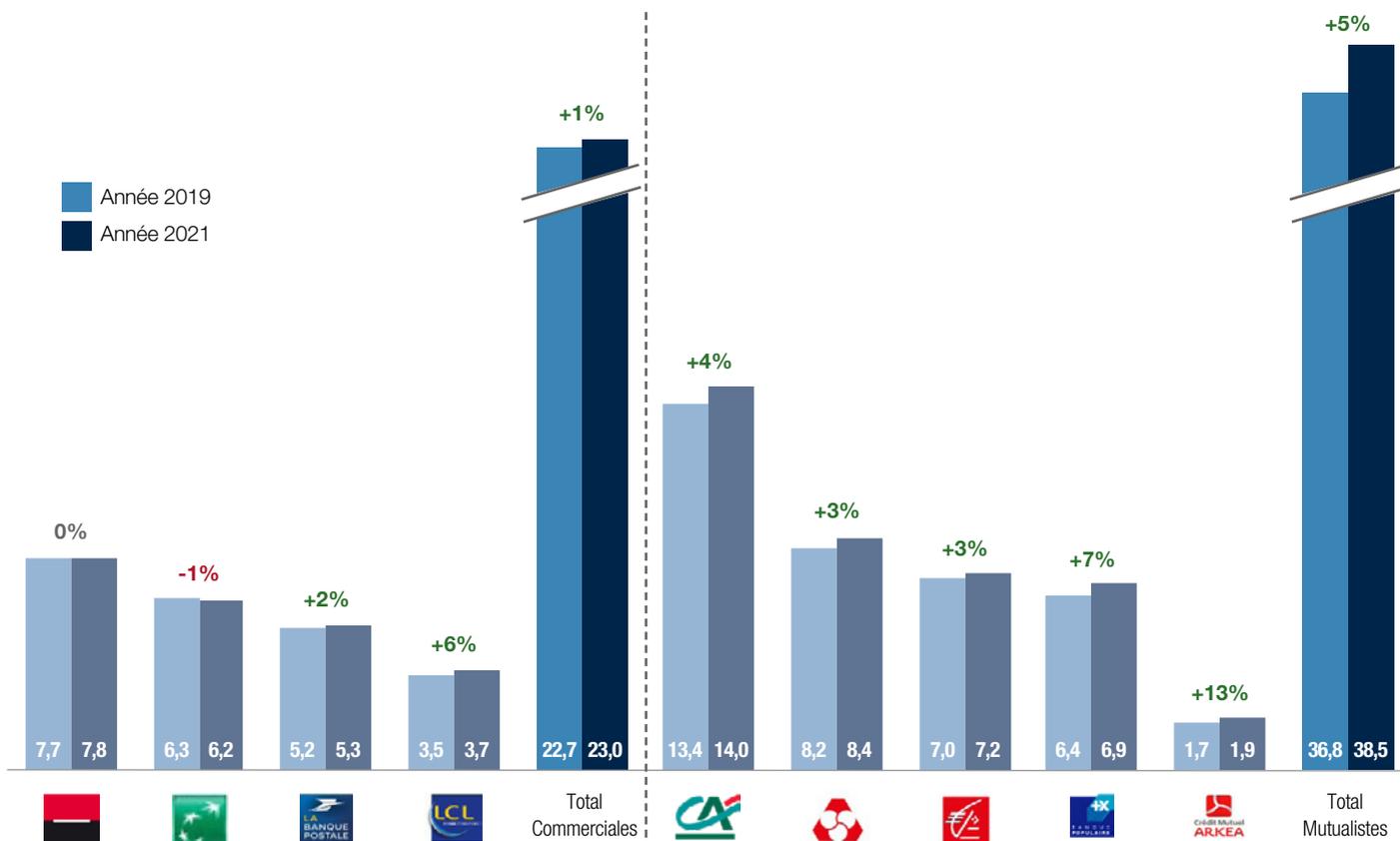
Source : résultats 2021 des banques de détail.

Le Résultat net (part groupe) est estimé à 70 % du RCAI pour les banques qui ne publient pas l'information à la maille banque de détail domestique.

Nb : le périmètre La Banque Postale porte sur la bancassurance (banque physique / banque en ligne / assurance vie / assurance non-vie), les résultats banque de détail n'étant plus publiés à part depuis l'intégration de CNP. Le périmètre des autres banques porte sur la banque de détail physique uniquement

## Les banques mutualistes, leaders de marché historiques, ont le plus tiré profit de cette croissance grâce à leur dynamique commerciale

Comparaison du PNB des banques de détail : 2019 par rapport à 2021 (en md EUR)



- **Les revenus sont en hausse de 3 % (+2 Md€) par rapport** par rapport à 2019, qui avait déjà enregistré des revenus très élevés
- Cette augmentation du PNB est due principalement à la **reprise de l'activité économique**, une **forte progression des commissions** sur tous les segments et une **croissance des encours**
- **Les banques mutualistes s'en sortent mieux** que les banques centralisées grâce notamment au dynamisme de leur collecte
- **Arkéa et Banque Populaire** ont connu une croissance massive (13 % et 7 % respectivement entre 2019 et 2021). Cette croissance est supérieure au marché à la fois sur la MNI (forte agressivité commerciale; explosion d'encours) mais aussi sur les commissions.
- **Société Générale, BNP Paribas et La Banque Postale** : l'évolution en-deçà de celle du marché est due à un effondrement de la MNI (-6, peut-être dû à une baisse des taux consentis pour rattraper leur écart en termes de parts de marché)

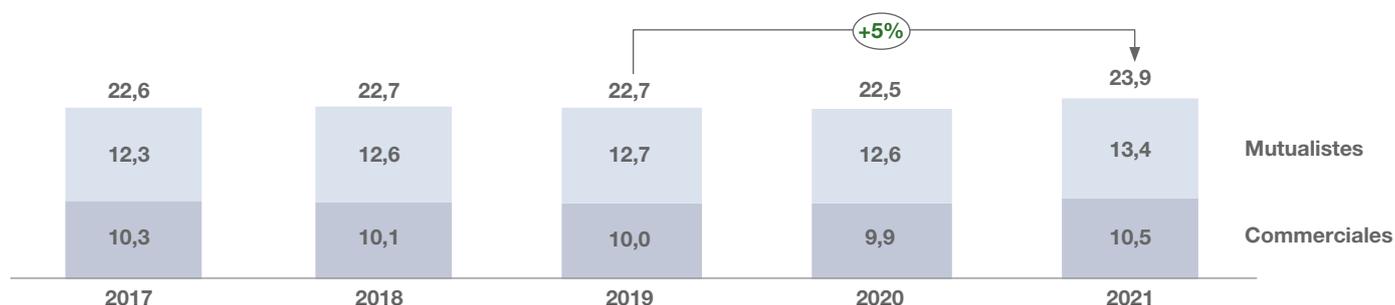
Source : résultats 2021 des banques de détail

Le Résultat net (part groupe) est estimé à 70 % du RCAI pour les banques qui ne publient pas l'information à la maille banque de détail.

Nb : Le périmètre La Banque Postale porte sur la bancassurance (banque physique / banque en ligne / assurance vie / assurance non-vie), les résultats banque de détail n'étant plus publiés à part depuis l'intégration de CNP. Le périmètre des autres banques porte sur la banque de détail physique uniquement

**Cette croissance du PNB est surtout tirée par la hausse des commissions, notamment financières, et dans une moindre mesure par la hausse de la marge nette d'intérêt**

**PNB – part des commissions nettes<sup>2</sup> (en md €)**



### Commissions financières

- Forte progression des commissions financières en lien avec la hausse des volumes d'ordres de bourse, l'ouverture de nouveaux comptes PEA et la hausse des actifs sous gestion de la banque privée (notamment assurance-vie, à la fois due à une collecte importante et à des valorisations en hausse)

### Commissions de paiement

- Forte hausse des commissions sur moyens de paiement et cash management

- Les **commissions sur les paiements par carte** hors UE sont en croissance, reflétant la **relance du tourisme** suivant la période de confinement

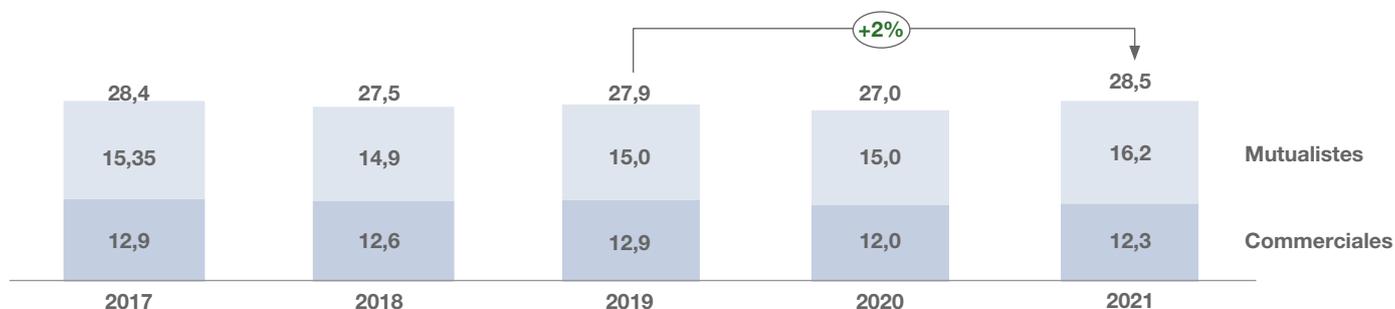
### Commissions des filiales spécialisées

- Leasing automobile en forte croissance chez BNPP et Société Générale

### Primes d'assurance

- Le taux de pénétration des clients s'améliore aussi bien en assurance dommages qu'en prévoyance

**PNB – part de la MNI<sup>2</sup> (en md €)**



- **Hausse de la marge nette d'intérêt mais fortement impactée par l'environnement de taux défavorable**, partiellement compensée par l'activité sur crédits immobiliers et sur les entreprises (à l'exclusion des prêts garantis par l'État pour lesquels les banques s'engagent à limiter les coûts pour leurs clients)

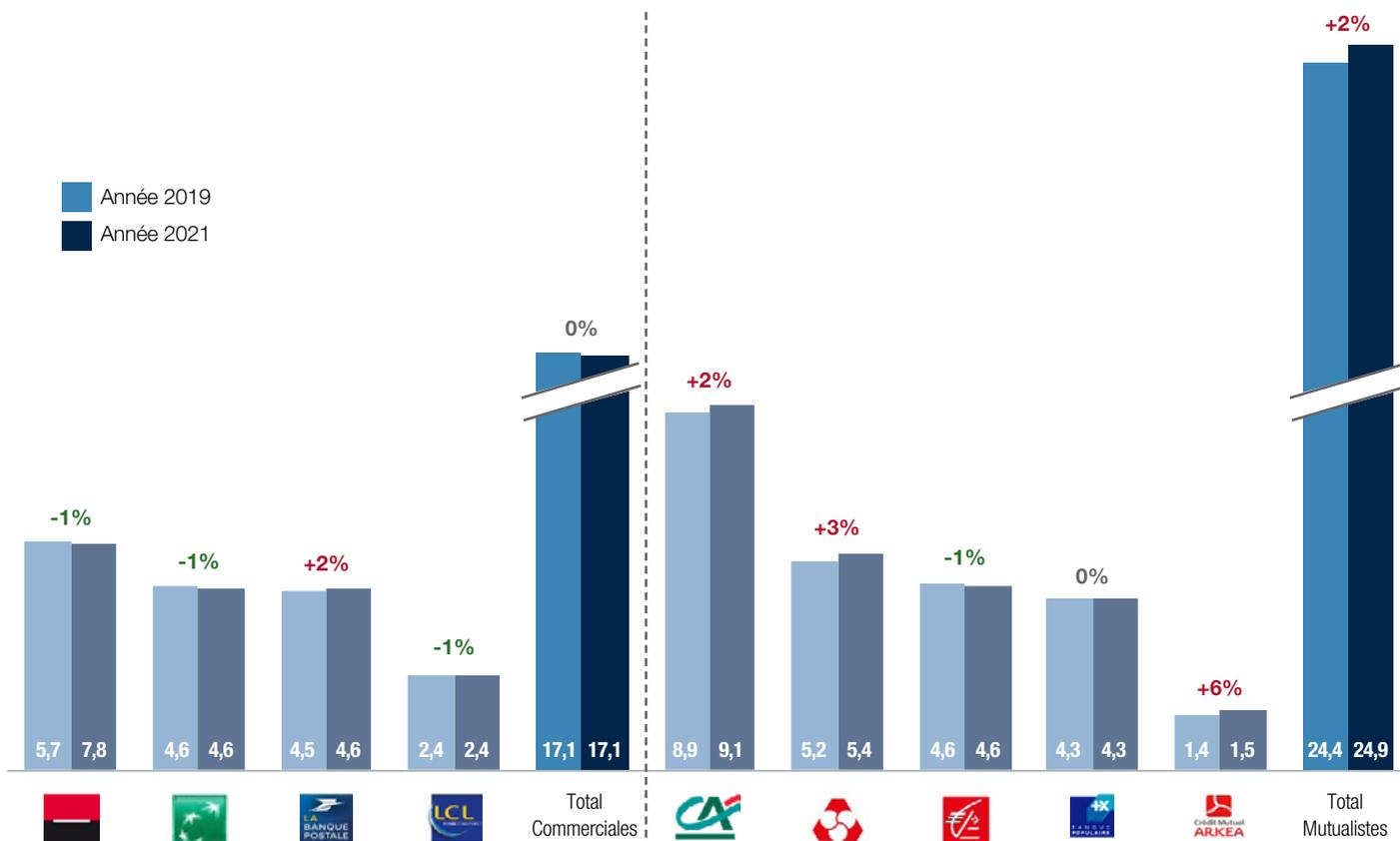
- **Les encours de crédit augmentent dans tous les métiers**, avec une bonne progression des crédits aux particuliers (notamment prêt immobilier) et aux entreprises
- **Les encours moyens de dépôts au bilan sont en hausse**, toujours portés par les dépôts à vue
- La marge nette d'intérêt augmente en lien avec la hausse de la MNI clientèle couplée à la baisse du coût de refinancement

Sources : Rapports annuels (hors CMAF, qui ne détaille pas son PNB entre MNI et Commissions), présentations financières, analyses A&M

<sup>(1)</sup> Depuis le 1er novembre 2020, les personnes financièrement fragiles (particuliers) bénéficient d'un plafonnement des frais d'incident de paiement de 25 € par mois pour une période de 3 mois ; <sup>(2)</sup> A l'exclusion de CMAF et des éléments autres que la MNI et les commissions nettes

## Les banques commerciales centralisées ont enregistré une légère baisse de leurs coûts, à l'inverse des modèles mutualistes

Comparaison des frais de gestion des banques de détail : 2019 vs 2021 (en md €)



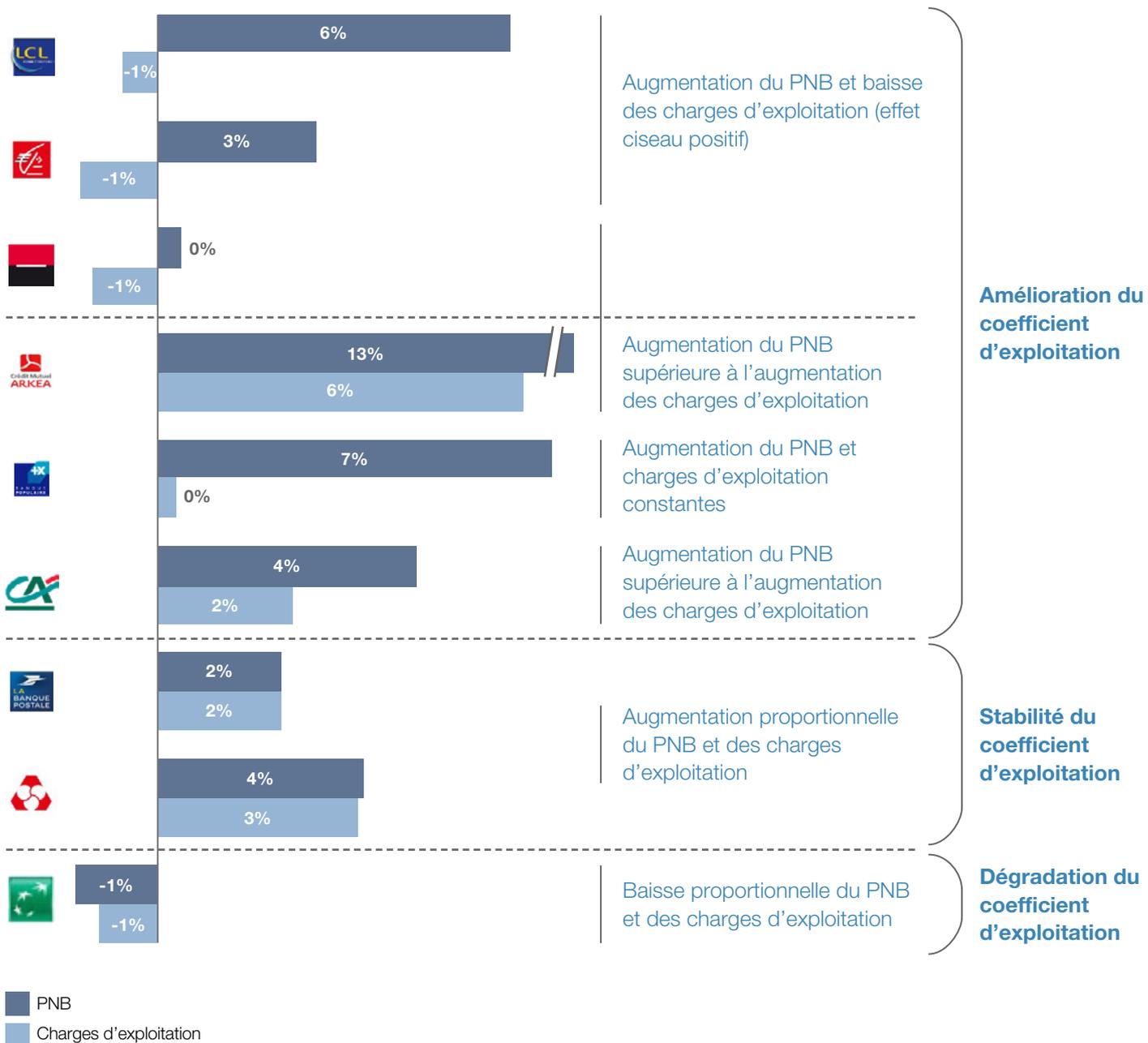
- Les coûts des banques centralisées ont diminué plus fortement que les banques mutualistes** entre 2019 et 2021. Ces diminutions de coûts plus intensives s'expliquent notamment par l'établissement des stratégies d'optimisation de coûts et de fermeture d'agences plus prononcées (voir pages suivantes)
- Des mesures de hausse des salaires** (intéressement, participation et prime exceptionnelle de pouvoir d'achat) ont déjà eu lieu chez CMAF, CASA et BNP Paribas
- Les négociations salariales (NAO) en cours risquent de conduire à une forte inflation salariale.** Les NAO ont en effet déjà conduit à des augmentations collectives significatives dans d'autres industries (par ex. dans l'aéronautique, où Airbus a dû accorder 4 % d'augmentation en 2022 et s'engager sur 3 % en 2023)
- Des investissements lourds dans la transformation digitale** sont encore à venir
- Face à cela, les banques tentent d'accélérer leurs projets de réduction de coûts et de transformation.** On peut citer notamment la fusion de LBP et de CNP, ainsi que celles des réseaux Société Générale et Crédit du Nord

Source : Résultats 2021 des banques de détail

Nb : Le périmètre La Banque Postale porte sur la bancassurance (banque physique / banque en ligne / assurance vie / assurance non-vie), les résultats banque de détail n'étant plus publiés à part depuis l'intégration de CNP. Le périmètre des autres banques porte sur la banque de détail physique uniquement

**En conséquence, le coefficient d'exploitation s'améliore pour la majorité des banques mais avec des situations hétérogènes**

**TCAM du PNB et des charges d'exploitation pour 2019-2021**

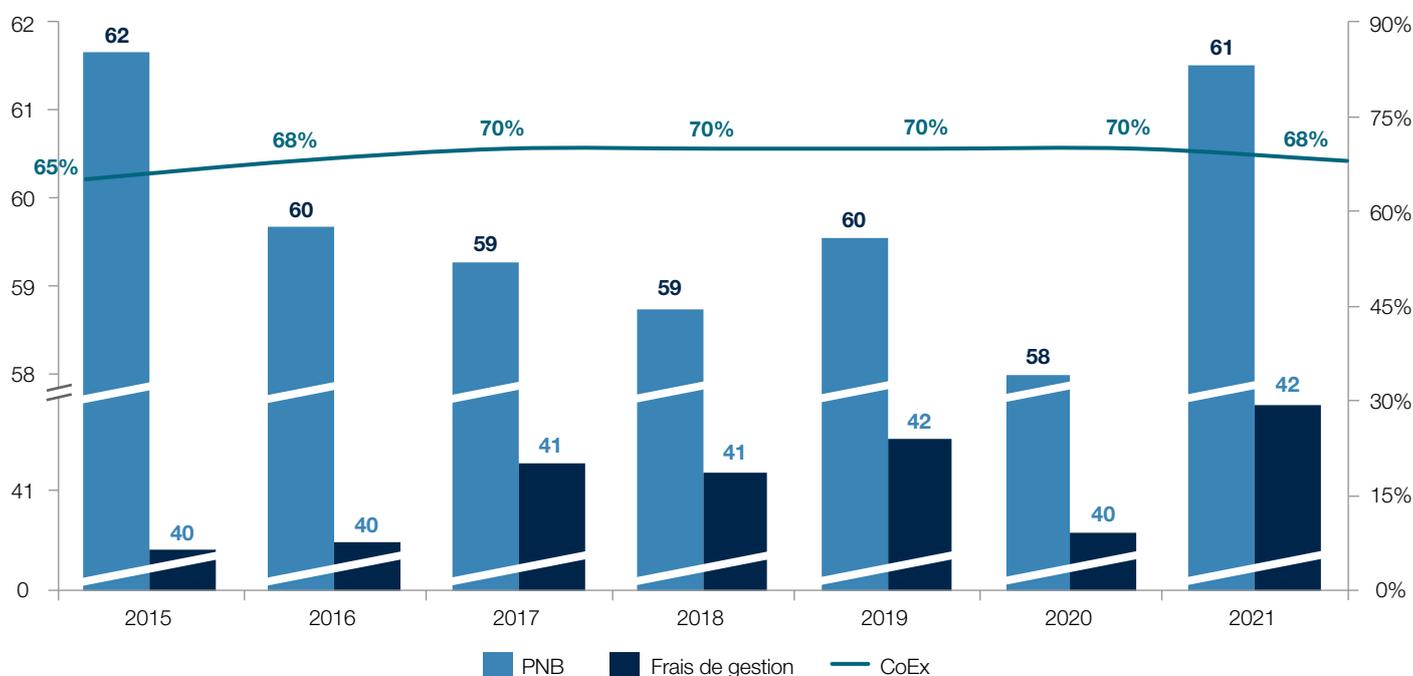


Sources : rapports annuels, présentations financières, analyses A&M

# 2

## Un modèle qui reste sous pression

Le modèle de la banque de détail est sous pression, le coefficient d'exploitation du secteur restant quasiment stable et élevé (68 %)



- Les banques ont connu une chute quasi-constante de leur PNB depuis 2015, perdant jusqu'à 6 % de leurs revenus en 2020 par rapport à 2015
- Le rebond du PNB enregistré en 2021 est en partie conjoncturel (comme en 2019), et ne permet pas de retrouver les niveaux de 2015
- Dans le même temps, les coûts ont augmenté de façon aussi nette mais plus irrégulière, atteignant leur plus haut point en 2021
- Dans le détail, la performance varie fortement entre mutualistes et commerciales :
  - Les mutualistes gagnent des parts de marché (de 61 % à 63 % sur la période) mais ne maîtrisent pas leurs coûts
  - Les commerciales maîtrisent leurs coûts (de 43 % à 41 % du total du secteur sur la période) mais enregistrent une chute de leur part de marché

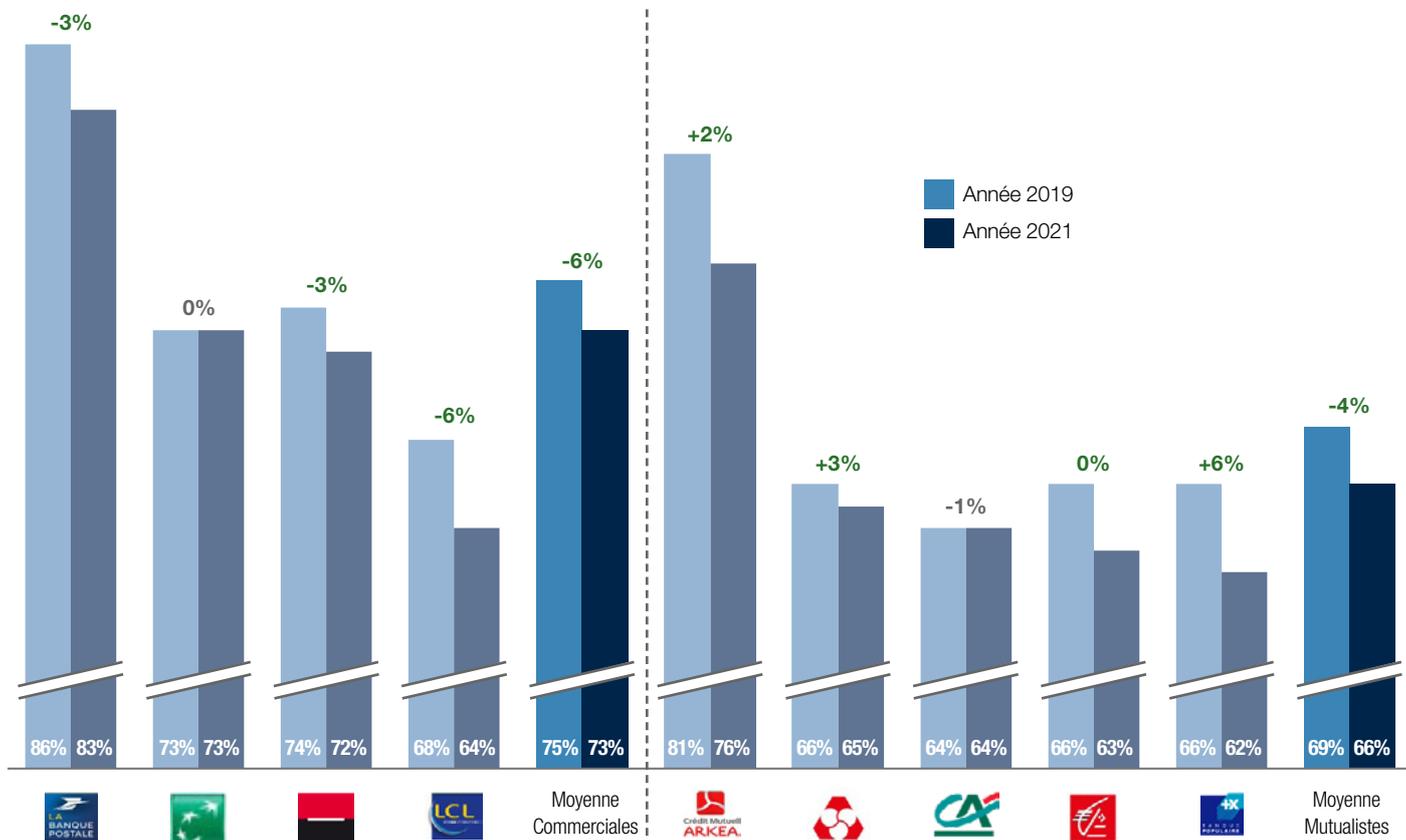
Source : résultats 2021 des banques de détail.

Le Résultat net (part Groupe) est estimé à 70 % du RCAI pour les banques qui ne publient pas l'information à la maille banque de détail domestique

Nb : Le périmètre La Banque Postale porte sur la bancassurance (banque physique / banque en ligne / assurance vie / assurance non-vie), les résultats banque de détail n'étant plus publiés à part depuis l'intégration de CNP. Le périmètre des autres banques porte sur la banque de détail physique uniquement

## Le coefficient d'exploitation reste élevé à 68 % en 2021 avec cependant des disparités entre les banques commerciales et mutualistes

Comparaison du CoEx des banques de détail : 2019 vs 2021 (en %)



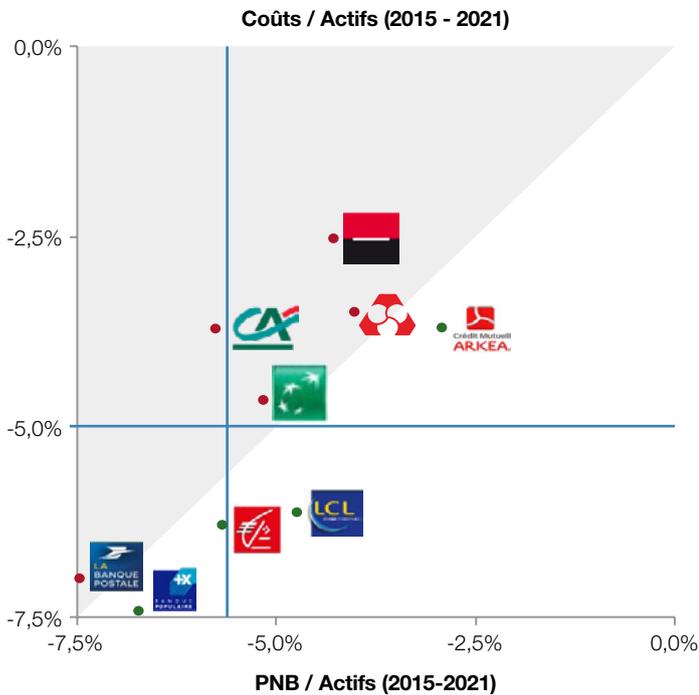
- Le CoEx a généralement diminué** depuis 2019 pour toutes les banques, mais reste **très hétérogène**
- Les banques mutualistes et commerciales réduisent leurs CoEx dans les mêmes proportions, mais pour des raisons différentes :** les mutualistes grâce à une hausse de leur PNB, les commerciales via une réduction de leurs coûts
- LCL, Arkea, BP et CE se distinguent après une réduction particulièrement forte** (c. 6%). LCL et CE sont les banque les plus vertueuses, ayant connu à la fois une augmentation des revenus et une diminution des coûts

Source : résultats 2021 des banques de détail

Nb : Le périmètre La Banque Postale porte sur la bancassurance (banque physique / banque en ligne / assurance vie / assurance non-vie), les résultats banque de détail n'étant plus publiés à part depuis l'intégration de CNP. Le périmètre des autres banques porte sur la banque de détail physique uniquement

## Cette dégradation structurelle du CoEx s'explique par des efforts de réduction de coûts qui ne suffisent pas à compenser la baisse du PNB depuis 2015

### Evolution du PNB et des Charges par rapport aux Actifs entre 2015 et 2021



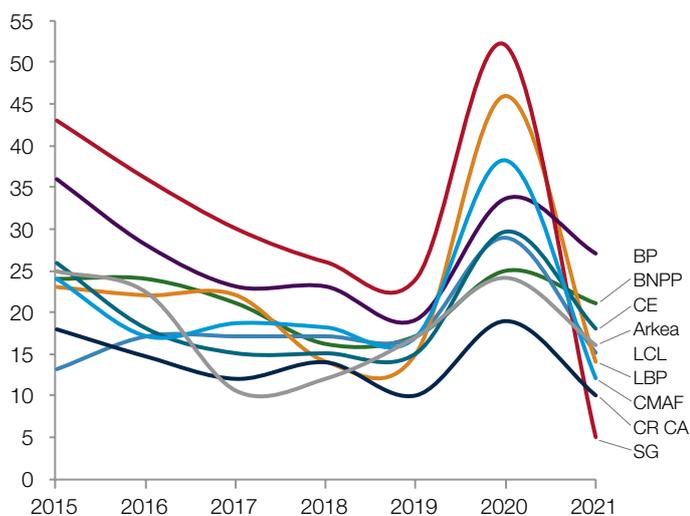
- **LCL est le meilleur élève du panel : une forte amélioration du CoEx** grâce à un PNB/Actifs certes en baisse, mais dans une moindre que la moyenne vs. un ratio Coûts/Actifs bien inférieur à la moyenne
- **Arkéa, BP et CE améliorent aussi leur CoEx** grâce à un travail plus approfondi que la moyenne sur les coûts (BP et CE) ou un meilleur dynamisme commercial (Arkéa)
- **La plupart des autres banques** (CR CA, CMAF, Société Générale, BNPP) **voient leur CoEx se détériorer** en raison d'un travail sur les coûts insuffisants
- **La Banque Postale recule elle aussi** en raison d'une chute de son ratio PNB/Actifs, malgré un ratio Coûts/Actifs qui est le plus travaillé du panel

Source : résultats 2021 des banques de détail

Nb : Le périmètre La Banque Postale porte sur la bancassurance (banque physique / banque en ligne / assurance vie / assurance non-vie), les résultats banque de détail n'étant plus publiés à part depuis l'intégration de CNP. Le périmètre des autres banques porte sur la banque de détail physique uniquement

## Le modèle tient compte tenu d'un coût du risque qui reste à des niveaux extrêmement bas depuis plusieurs années

### Comparaison du coût du risque des banque de détail : 2015 à 2021 (en pbs)



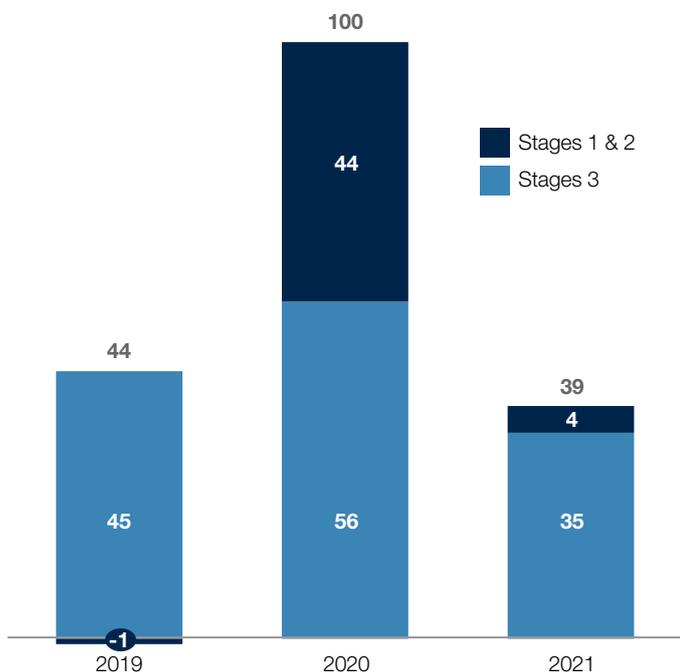
- Après une année 2020 marquée par les effets de la crise, **le coût du risque se normalise** et s'établit à 3,4Md€, soit une hausse limitée de 9 % au niveau d'avant-crise
- **Rapporté aux encours, le coût du risque est à un plus bas historique : 15 pbs en 2021 vs 17 pbs en 2019**
- Ce niveau reflète un **contexte d'amélioration des perspectives économiques** ; aides gouvernementales liées au Covid-19, qui ont fortement abaissé le nombre de défaillances d'entreprises, ainsi que la politique prudente des banque de détail en matière de provisionnement

Source : résultats 2021 des banques de détail

Nb : Le périmètre La Banque Postale porte sur la bancassurance (banque physique / banque en ligne / assurance vie / assurance non-vie), les résultats banque de détail n'étant plus publiés à part depuis l'intégration de CNP. Le périmètre des autres banques porte sur la banque de détail physique uniquement

## Le pic conjoncturel du coût du risque de 2020 était presque entièrement dû à du provisionnement ex ante, largement repris depuis

Décomposition du coût du risque par stage (base 100 sur 2020)



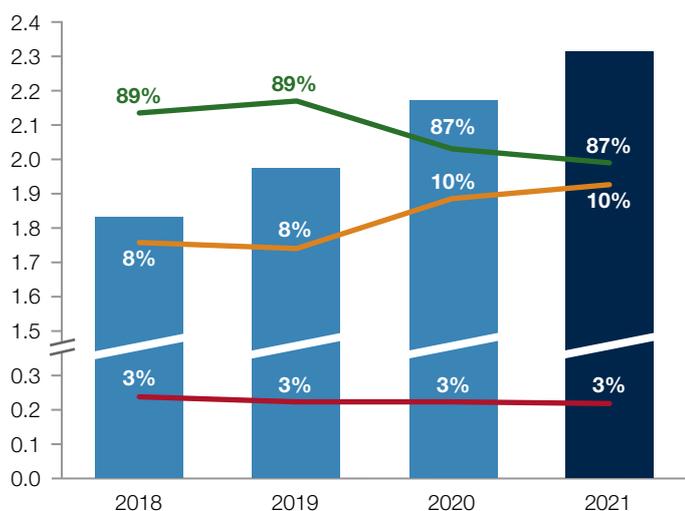
- **L'année 2020 a été marquée par un très fort provisionnement ex ante**, les banques s'attendant à des pertes massives liées à une dégradation post-Covid 19 de la situation économique
- **Concrètement, cela s'est traduit par une forte hausse du coût du risque Stage 1** (encours sain) & 2 (encours dégradé), qui est passé d'une valeur négative (c. -110m€) à une valeur très fortement positive (c. 5Md€)
- **Les banques ont cependant repris la grande majorité de leurs provisions ex ante en 2021**, le soutien gouvernemental aux entreprises ayant permis d'éviter de nombreux défauts
- **En comparaison, le coût du risque Stage 3** (encours douteux) **est resté relativement stable** sur la période, et a même atteint son niveau le plus bas (c. 4Md€) en 2021

Source : résultats financiers des banques publiant leur coût du risque par stage (Crédit Mutuel Alliance Fédérale, Crédit Agricole, BPCE, Crédit Mutuel Arkéa, Société Générale)

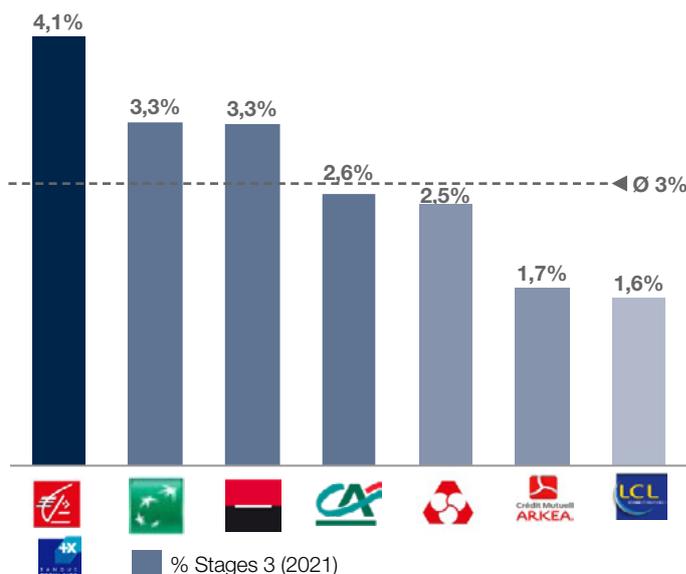
Périmètre : groupe bancaire (l'information étant rarement disponible à la maille banque de détail)

## Le stock d'encours compromis reste bas ~3 % des encours totaux, mais ne diminue pas

Evolution de l'encours brut et du % des encours par Stage (2016-2021, Md€)



% prêts en défaut – Stage 3 (2021)

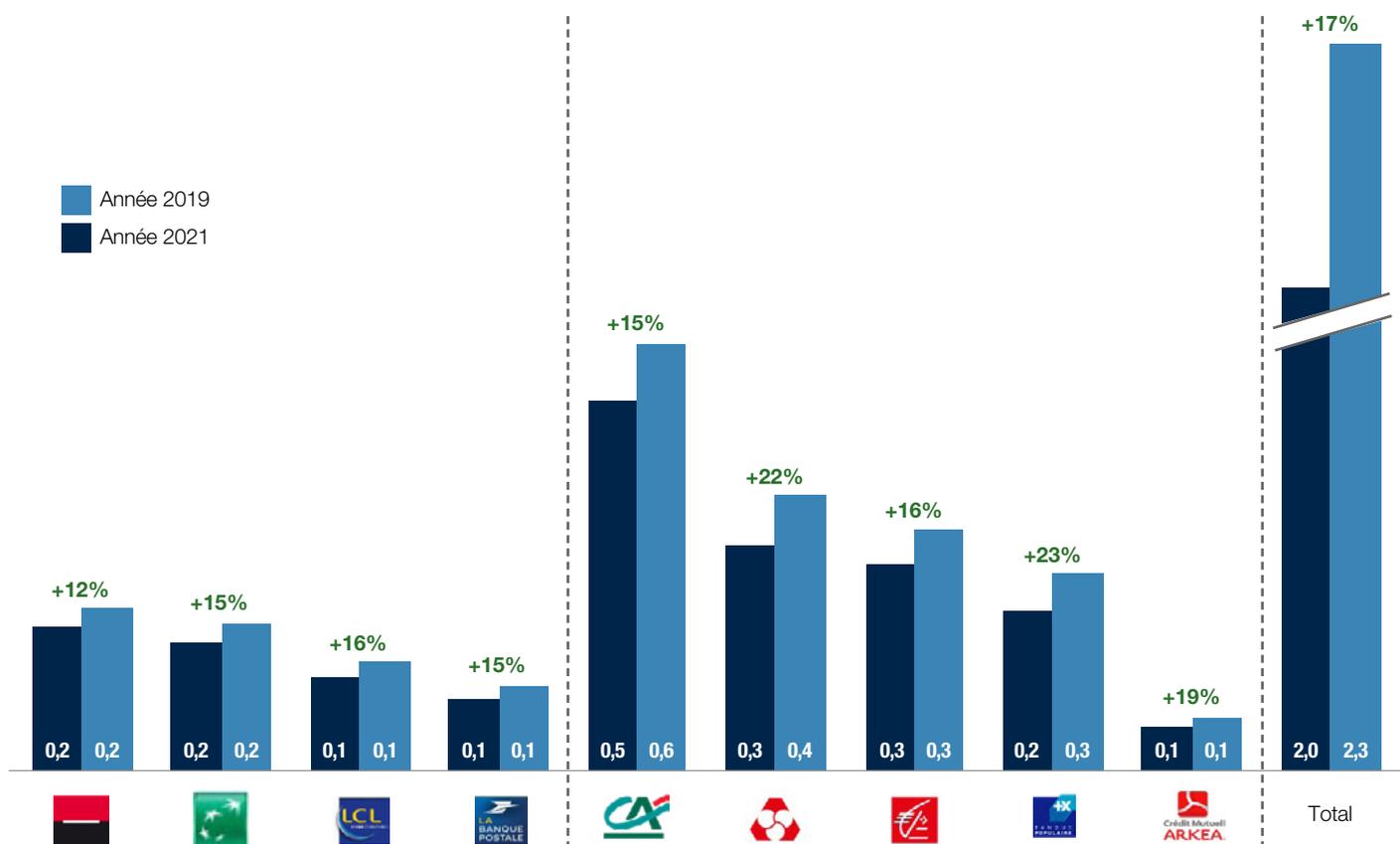


Source : résultats financiers des banques publiant leur coût du risque par stage (Crédit Mutuel Alliance Fédérale, Crédit Agricole, BPCE, Crédit Mutuel Arkéa, Société Générale)

Périmètre : groupe bancaire (l'information étant rarement disponible à la maille banque de détail)

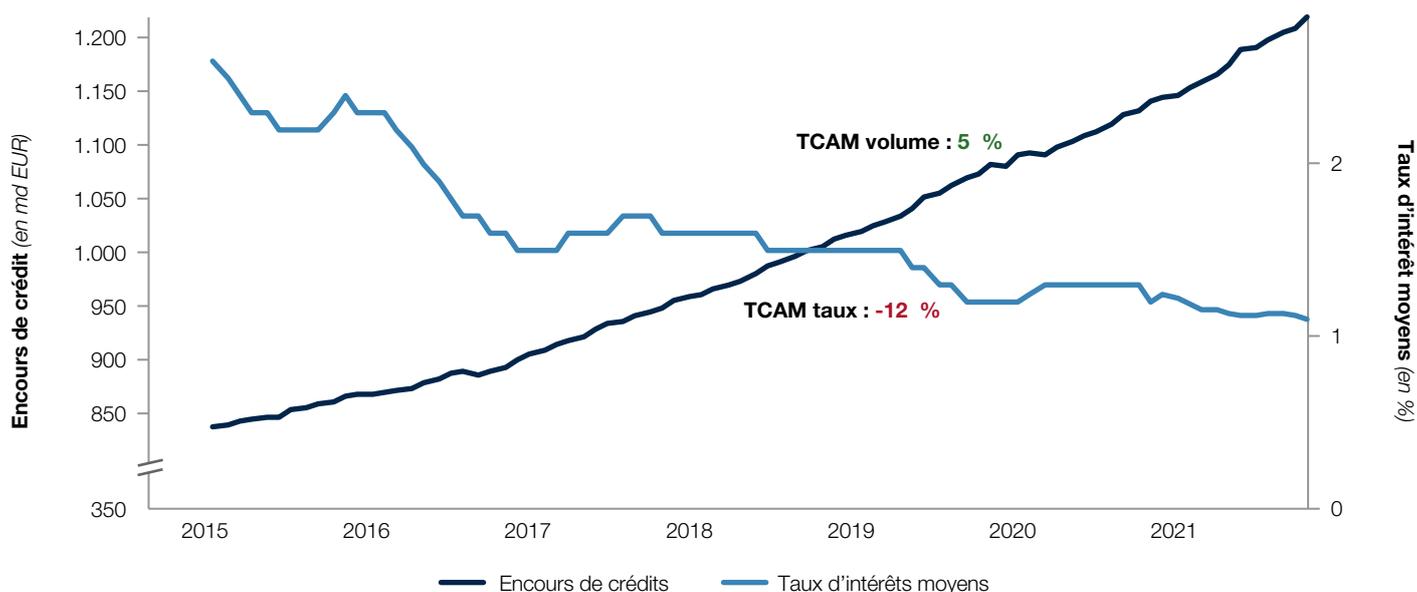
## Le modèle de croissance est notamment tiré par l'accroissement des encours de crédit compensant l'évolution des taux

Comparaison des encours de crédits des banque de détail domestique : 2019 vs 2021 (en Md€)



## Évolution des encours de prêts immobiliers & taux

(en Md€ et en %)

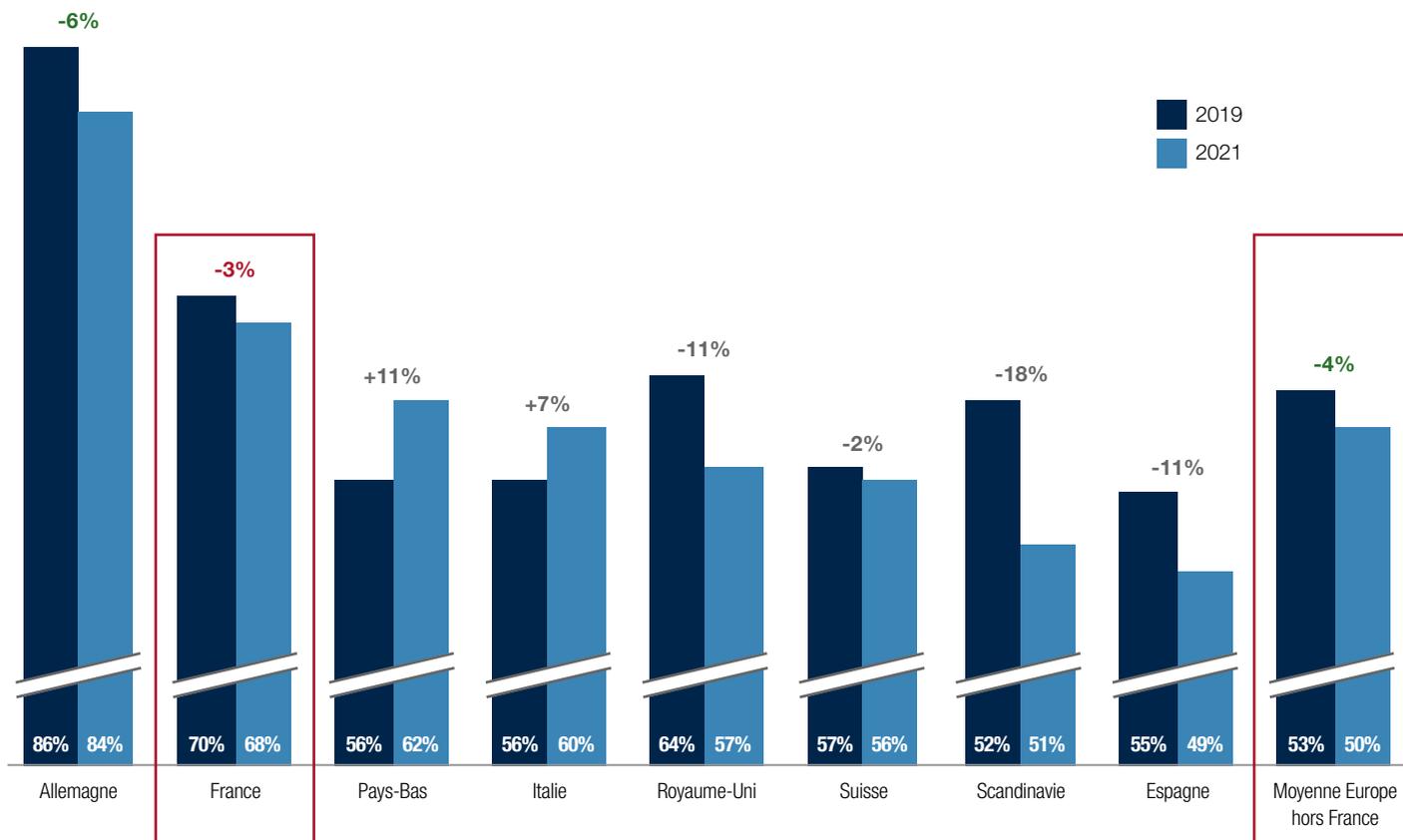


Source : résultats 2021 des banques de détail, banque de France

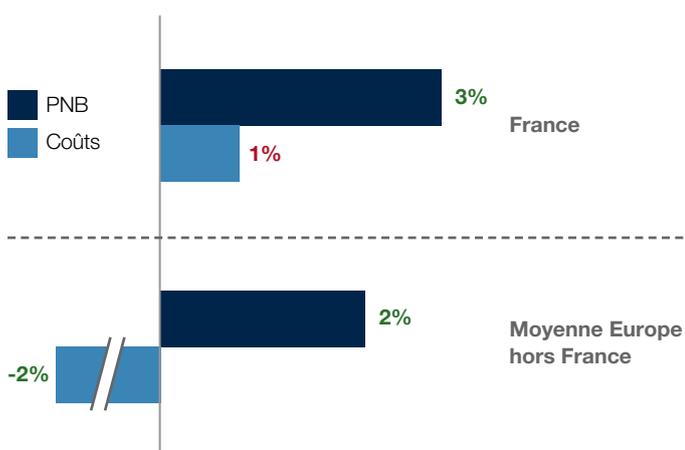
Nb : Le périmètre La Banque Postale porte sur la bancassurance (banque physique / banque en ligne / assurance vie / assurance non-vie), les résultats banque de détail n'étant plus publiés à part depuis l'intégration de CNP. Le périmètre des autres banques porte sur la banque de détail physique uniquement

## Les efforts de réduction de coûts sont réels, mais en deçà des pairs européens

Comparaison du CoEx des banques européennes en 2021 (en %)



### Evolution PNB et Coûts entre 2019 et 2021

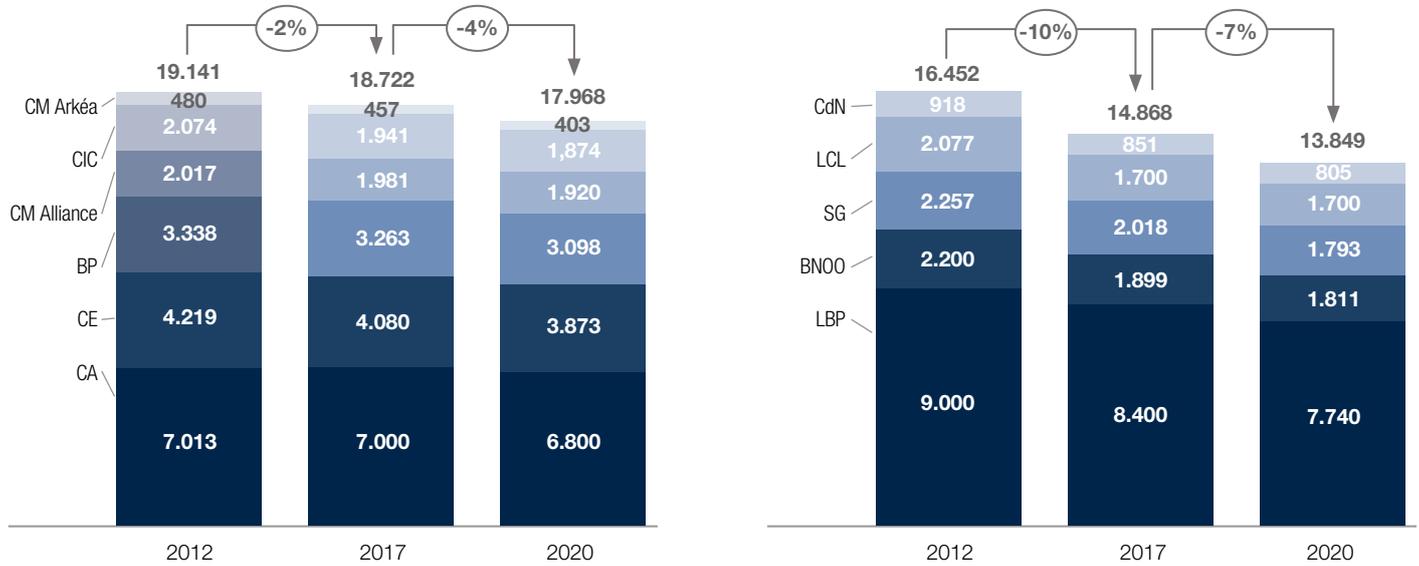


- **Forte réduction des effectifs** (par ex. -6 % pour Deutsche Bank en 2021) à travers des plans volontaristes de réduction d'agences et de fonctions centrales
- **Gel des rémunérations variables et liées au voyage / à l'événementiel** (par ex. -3 % de coûts pour Crédit Suisse) reflétant une plus grande sobriété dans les dépenses
- **Transformation du modèle** d'une banque physique « classique » à une banque qui se veut omnicanale et adaptée aux nouveaux usages clients (par ex. -11 % de coûts pour Santander)

Sources : Rapports annuels, présentations financières, analyses A&M

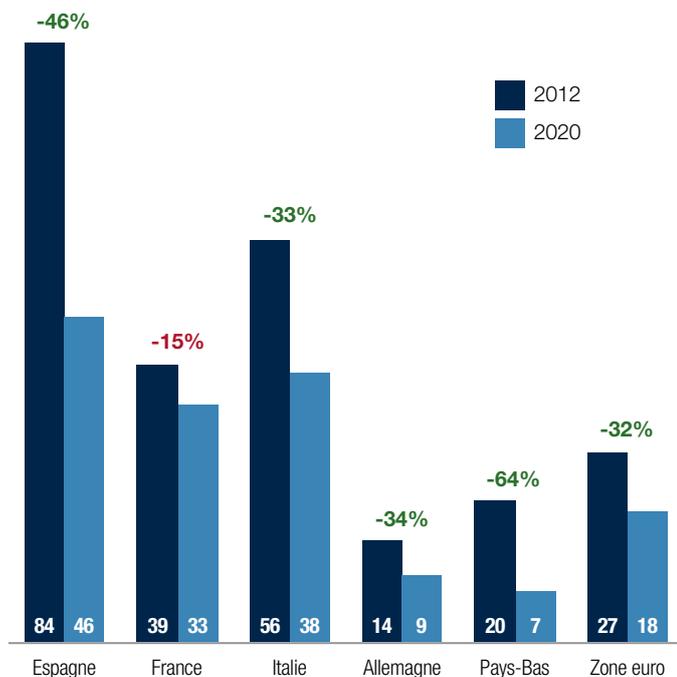
## La réduction du nombre d'agences est plus faible en France que dans les autres pays en Europe

### Evolution du nombre d'agences par réseau



- Sur la période 2012 - 2020, les réseaux étudiés ont fermé 10 % de leurs agences en moyenne
- Les fermetures ont été plus importantes au sein des banques commerciales (c. -17 %) qu'au sein des banques mutualistes (-6 %)

### Nombre d'agences par 100,000 habitants



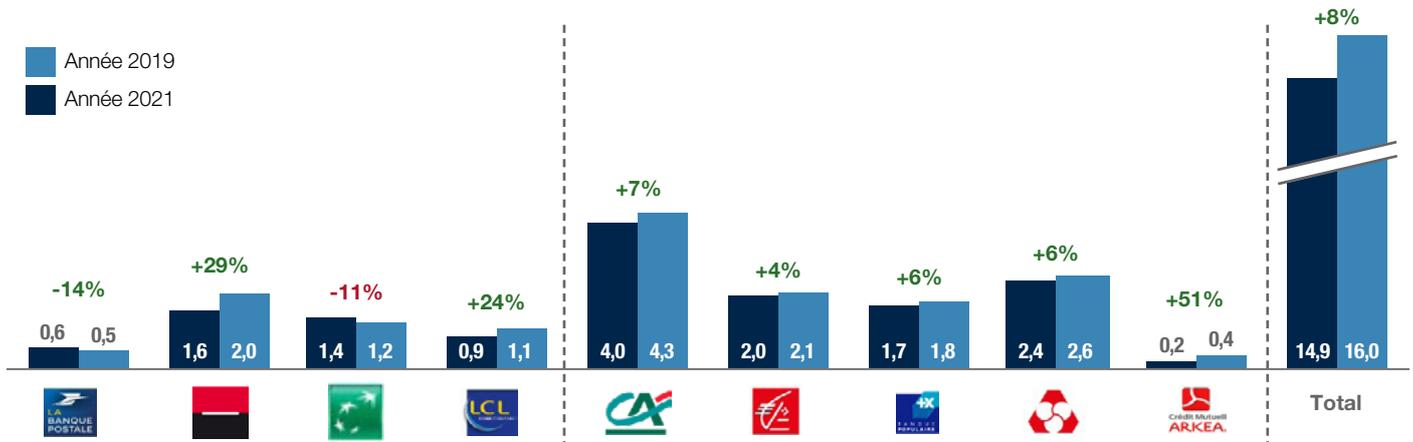
- A l'exception de l'Espagne et de l'Italie, le marché français est celui avec la plus forte densité d'agences par habitant (546 agences par million d'habitants), soit près de 1,4x celle de la zone Euro
- Le rythme de fermeture d'agences des banques françaises rapporté à la population a été plus de 2x inférieur à celui de la zone Euro

Note : le ratio de 546 agences par million d'habitant (données 2018) correspond à un nombre total d'agences légèrement supérieur au total du graphique de gauche. Le léger écart vient du fait que la dizaine de réseaux analysée représente la très grande majorité du marché français, mais pas la totalité

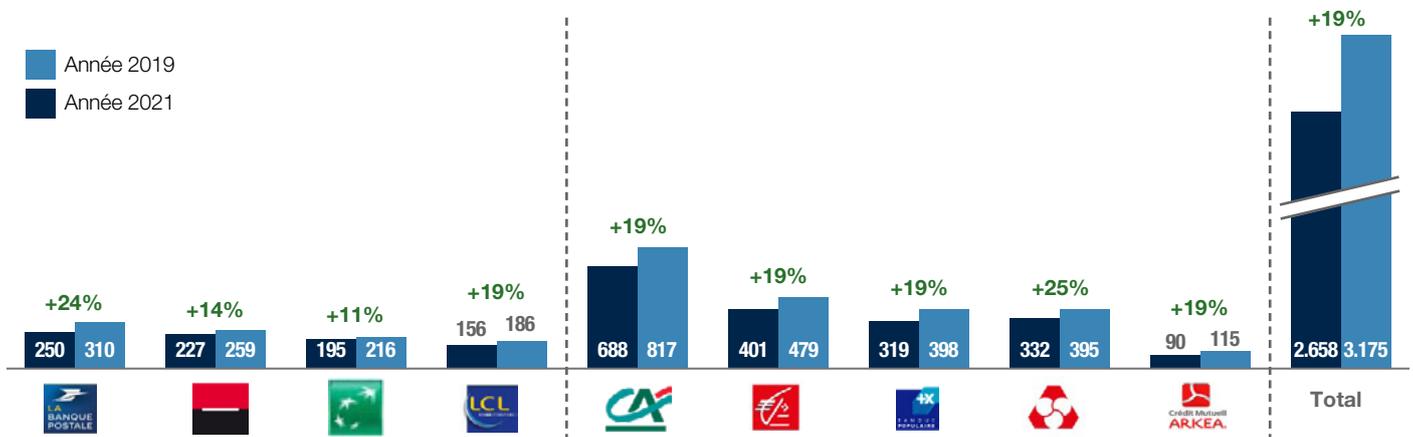
Sources : rapports annuels, présentations financières, World Bank, analyses A&M

## Globalement la rentabilité de la banque de détail croît mais non proportionnellement aux actifs

Comparaison du résultat net d'exploitation des banque de détail : 2019 vs 2021 (en Md€)



Comparaison des actifs des banque de détail : 2019 vs 2021 (en Md€)

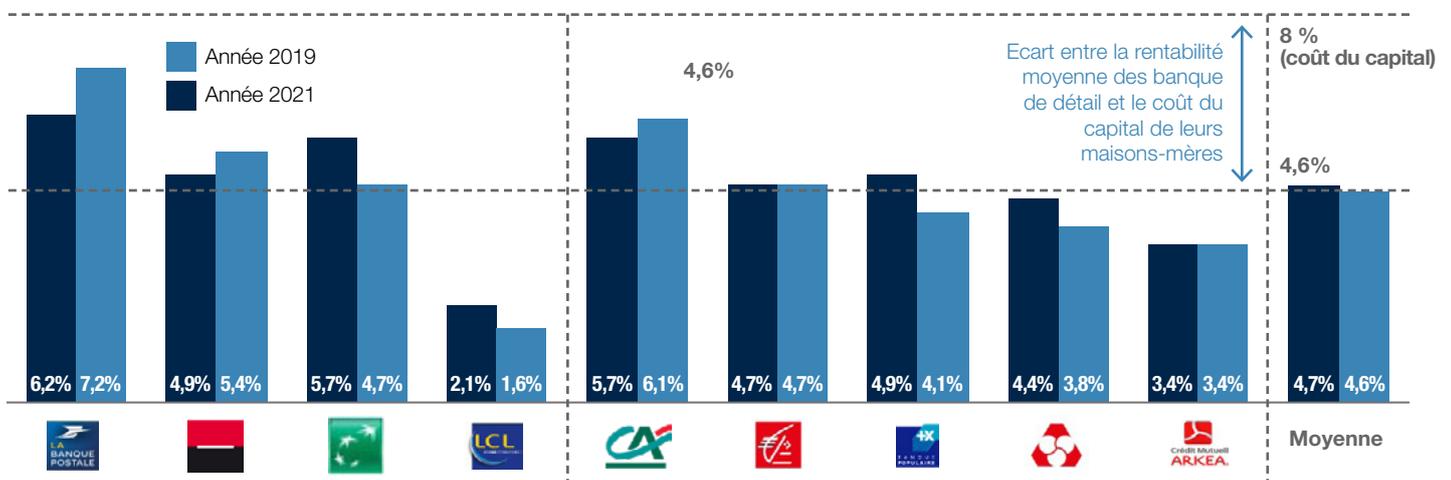


Source : résultats 2021 des banques de détail

Nb : Le périmètre La Banque Postale porte sur la bancassurance (banque physique / banque en ligne / assurance vie / assurance non-vie), les résultats banque de détail n'étant plus publiés à part depuis l'intégration de CNP. Le périmètre des autres banques porte sur la banque de détail physique uniquement

## En conséquence la rentabilité rapportée au capital reste très faible et inférieure aux autres métiers des groupes bancaires

Comparaison du Return on Equity (RoE) des banque de détail



Sources : Rapports annuels, présentations financières, analyses A&M

# 3

## La disruption du modèle de banque de détail ... menaces ou opportunités ?

Les banques de détail doivent affronter 3 menaces principales

### Menaces & contraintes à anticiper pour la banque de détail

#### 1. Bascule digitale des usages



Utilisation prépondérante du digital comme canal de communication, hausse de l'attrition, comportements opportunistes (primes à l'ouverture de compte)

#### E-commerce :

Captation croissante des flux de trésorerie et des revenus par les PSP au lieu des banque de détail (jusqu'à 700 M EUR)

Substitution croissante des crédits personnels par les acteurs du BNPL (c. 400 M EUR)

#### ESG :

Sensibilisation récente et forte des clients aux questions ESG et à la transition vers les produits ESG (risque commercial s'il n'est pas suffisamment anticipé)



#### 2. Réglementation

Plafonnement des frais bancaires (découverts, refus de chèques et de prélèvements pour les clients pauvres)

Augmentation des coûts liée au renforcement du dispositif réglementaire (IT, salariés, processus,...)

Coût en capital de la mise en œuvre de Bâle IV pour les établissements appliquant des méthodes standards



#### 3. Nouveaux acteurs financiers

Concurrence accrue des Fintechs / Insurtechs et rôle croissant des GAFA sur les éléments les plus rentables de la chaîne de valeur

Développement non seulement sur des modèles B2B mais aussi B2C

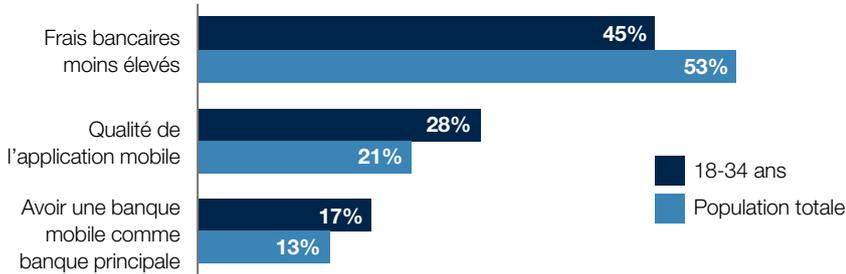
#### Intermédiation / courtiers :

Développement de courtiers qui deviennent un canal de distribution de premier plan pour les produits bancaires (prêts immobiliers, crédits à la consommation, assurances, etc.) et érodent ainsi les marges des banque de détail

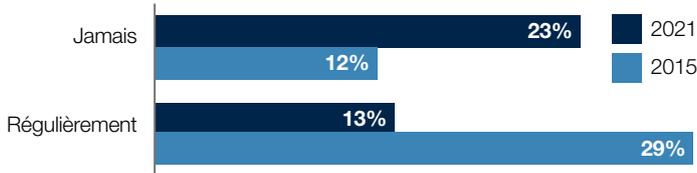


## Les évolutions sociétales et nouveaux besoins consommateurs tirés par la bascule digitale des usages entraînent une hausse de l'attrition

### Comparaison du CoEx des banques européennes en 2021 (en %)



### La population française se rend drastiquement moins en agence bancaire



### Les banques de détail ont déjà perdu 7 % de leur clientèle (compte principal)



Note : Millennials = génération née entre 1980 et 2000  
 Source : Panoramabanques avril 2022, In Banque 2021, analyses A&M

#### De nouvelles conditions d'usage :

- Usage intensif du mobile
- Rare passage en agence
- Capacité à comparer les banques

#### Le poids démographique des Millennials les rend dorénavant incontournables :

ils représentent la moitié de la population active française en 2020. Cette génération définit les nouveaux modes de consommation des services bancaires

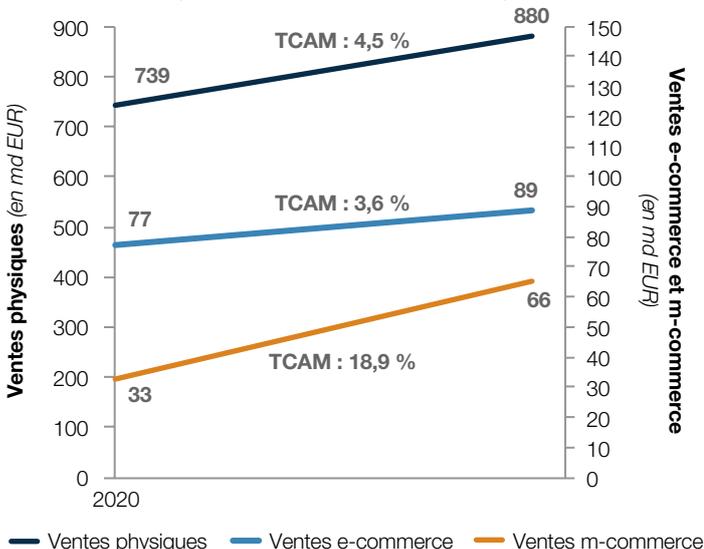
#### La crise du Covid-19 a accéléré le changement des comportements pour toutes les générations.

Les clients ont utilisé beaucoup plus fréquemment le canal numérique pour les interactions avec leurs banques pendant le confinement. En conséquence, un français sur cinq prévoit désormais de limiter voire d'arrêter ses visites en agence

## L'essor du e-commerce modifie en profondeur les comportements des clients et menace le modèle de revenus des banques de détail ~ 1 md EUR

### Le potentiel de croissance sera notamment sur le e-commerce mobile

Évolution des ventes physiques / e-commerce en France (en md EUR et TCAM associé en %)



Source : Global Payment Report 2020 - Worldpay

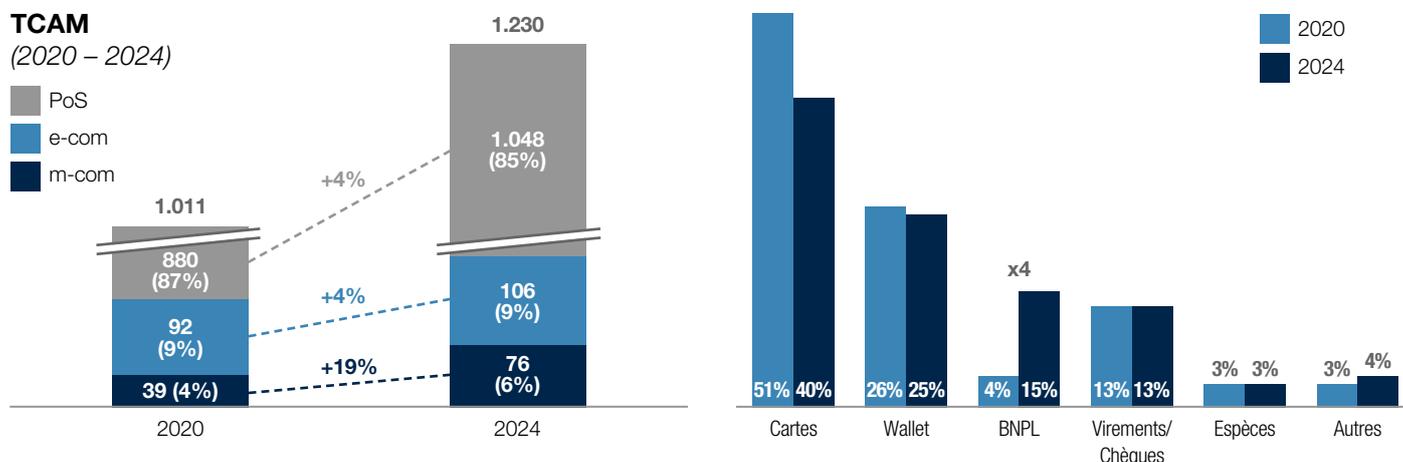
- **Le e-commerce sur écran et mobile** représente 13 % des ventes **totales en France en 2020**.
- **Il devrait atteindre 15 % en 2024**, mais l'impact de la crise sanitaire sur ces chiffres n'a pas été pris en compte, ce qui pourrait conduire à un **changement accéléré des habitudes et à une plus grande proportion du e-commerce parmi les ventes totales**.
- Si le **e-commerce par ordinateur a atteint un plateau** (le TCAM de 2020 à 2024 est limité à 3,6 % lorsque la croissance physique augmentera de 4,5 % au cours de la même période), le **potentiel de croissance du m-commerce** (i.e. par mobile) est plus important (19 % du TCAC de 2020 à 2024) et stimulera l'ensemble du e-commerce.



## La bascule digitale des usages de consommation accélère le recours à des moyens de paiement 100 % digitaux

Évolution des ventes PoS / e-com / m-com  
2020 – 2024 (en Md\$)

Mix e-com par mode de paiement (2020 vs. 2024)



Source : Global Payments Report ; analyses A&M

## Les nouvelles préoccupations de type ESG des clients et du régulateur vont affecter la structure du PNB (épargne, financement) des banque de détail

	Incidence probable sur les bénéfices de la banque sur 5 ans	Impact probable sur les multiples de valorisation de la banque sur 5 ans
<b>Défis</b>	<b>Alignement des portefeuilles de prêts avec l'Accord de Paris</b> <b>Faible</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Un défi d'un point de vue logistique.</li> <li>L'attrition des revenus devrait être modeste sur une période de cinq ans (inférieure à -4 %).</li> </ul>	<b>Faible</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>D'autres facteurs (taux d'intérêt, réduction des coûts, numérisation) devraient avoir un impact plus important.</li> </ul>
	<b>Litige sur le risque climatique</b> <b>Très faible</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les litiges liés au risque climatique devraient être un événement de faible probabilité et de gravité élevée pour les banques.</li> <li>Toute poursuite en justice prendrait un nombre considérable d'années avant d'être résolue (au-delà de 5 ans).</li> </ul>	<b>Potentiellement élevé</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cela pourrait avoir un impact négatif majeur car les flux d'investisseurs sont dominés par les facteurs ESG.</li> </ul>
	<b>Pression des stakeholders</b> <b>Très faible</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les boycotts des clients sont un événement de faible probabilité et de gravité élevée pour les banques.</li> <li>Les révoltes des actionnaires en assemblée générale nuisent à la réputation plutôt qu'au P&amp;L de la banque.</li> </ul>	<b>Potentiellement élevé</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cela pourrait avoir un impact négatif majeur car les flux d'investisseurs sont dominés par les facteurs ESG.</li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Green financing</b> <b>Faible</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>On ne s'attend pas à ce que le financement vert augmente les bénéfices des banques de plus de 1 à 2 % par an.</li> </ul>	<b>Aucun</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pas d'expansion à moins que les investisseurs ne voient une hausse des bénéfices plus significative.</li> </ul>
	<b>Réglementation de soutien</b> <b>Aucune</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cela s'articulerait autour du capital que les banques doivent détenir par rapport à leurs expositions vertes (ou brunes).</li> </ul>	<b>Probablement faible</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Besoins en capitaux potentiellement moindres en raison des facteurs de soutien écologiques.</li> </ul>

Source : Recherche autonome, « Financial sector implications of a net zero world ».



## La pression réglementaire jalonne(ra) l'agenda de transformation de la banque de détail

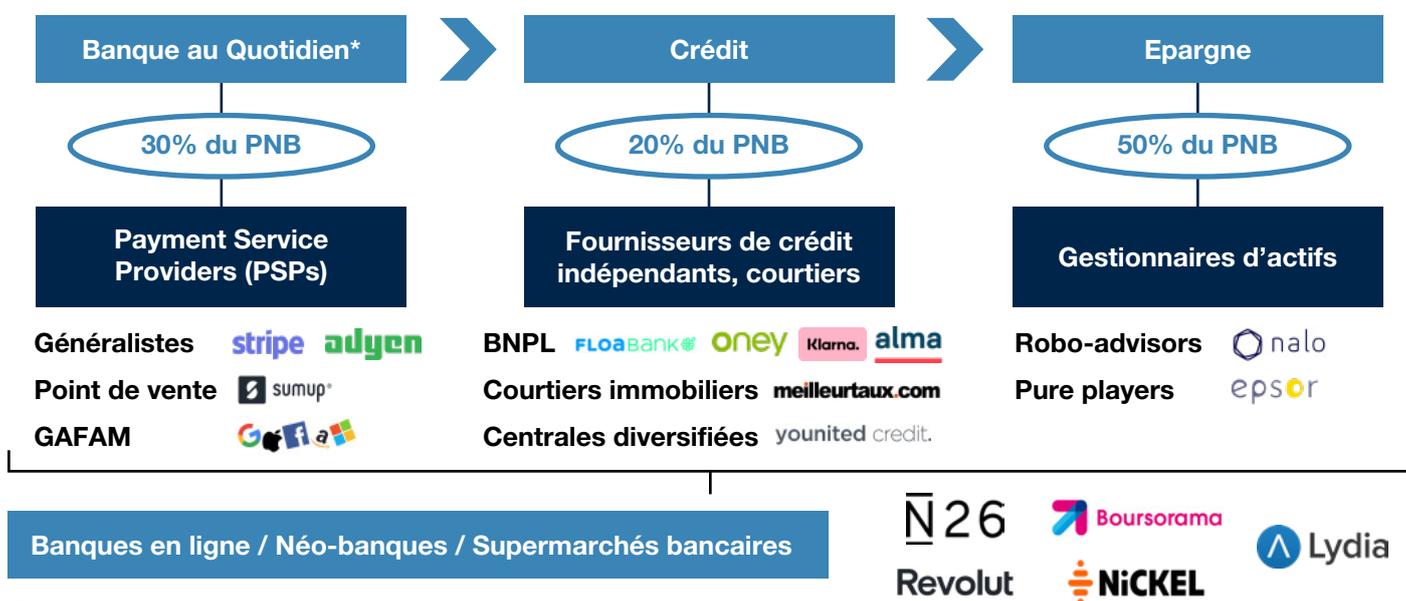


### Impacts

- Une pression accrue sur les revenus tirés des commissions, ces dernières étant le seul relais de croissance face à une MNI en baisse continue (en raison de taux durablement bas et un aplatissement de la courbe des taux d'intérêt)
- Une complexification du parcours client (à l'ouverture de compte bien sûr, mais aussi lors de « rafraichissements » réglementaires sur base annuelle par exemple), qui doit accommoder l'ensemble des réglementations applicables
- Des coûts en hausse pour les banques dans leurs fonctions conformité, SI ainsi que dans leur pool de conseillers bancaires, qui augmente mécaniquement car gérer un client au niveau réglementaire prend plus de temps

Source : analyses A&M

## La bascule digitale des usages fait émerger de nouveaux acteurs issus des Fintechs

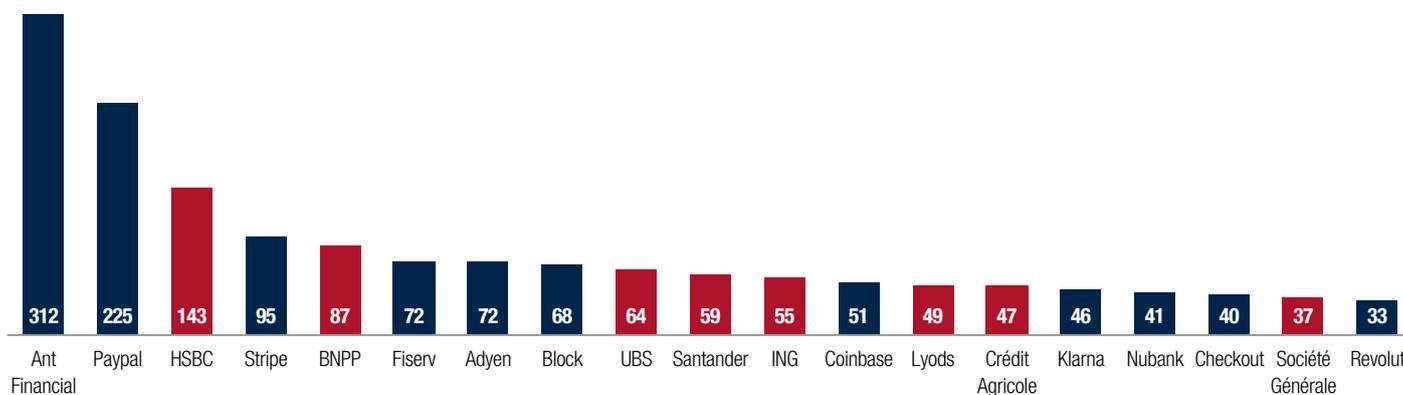


\*Paiements et compte en banque



### Ces nouveaux acteurs ont une force de frappe considérable liée à leur valorisation, accès au marché et absence de dette technique à maintenir

Capitalisation boursière des nouveaux acteurs financiers et des premières banques européennes (Md\$)



Les nouveaux acteurs financiers disposent d'une force de frappe considérable via :

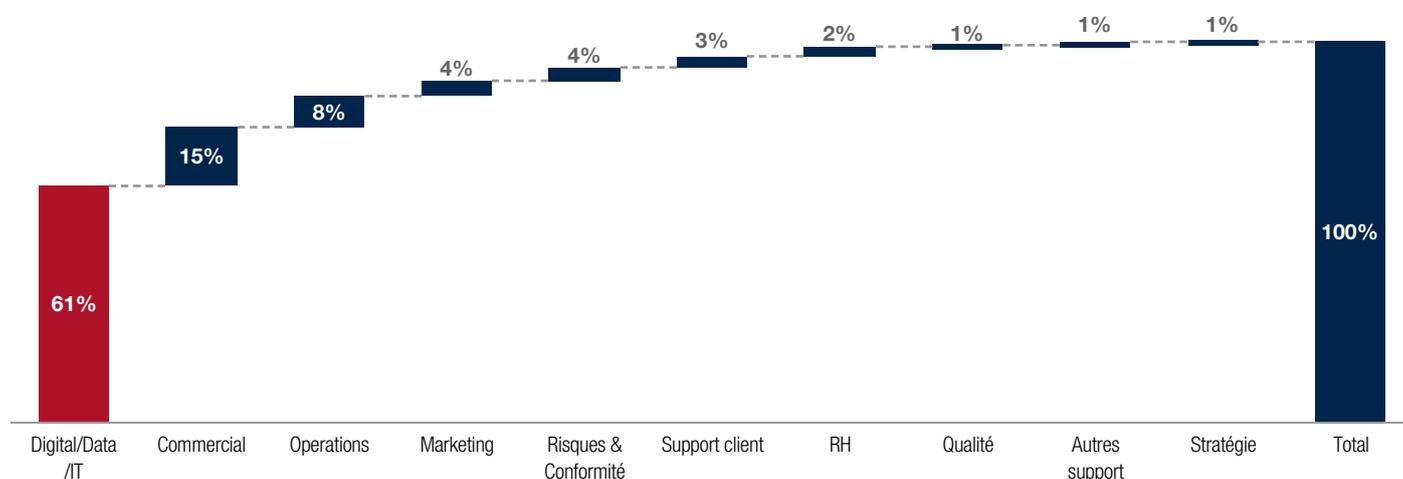
- **Leur capacité à financer leur développement par des levées de fonds** auprès de fonds de Private Equity ou d'investisseurs stratégiques (Klarna a levé plus de 2 milliards d'euros dont près de 1,5 milliards d'euros dans les deux dernières années, Zilch au UK a levé près de 200 millions de dollars 18 mois après son lancement, Alma en France a levé plus de 270 millions d'euros

- **Leur capacité à attirer les talents et les compétences rares**, en particulier les profils techniques dans un modèle Fintech 100 % dédié aux métiers du BNPL. Pour mémoire, 40 à 60 % des employés d'Afterpay ou de Klarna travaillent dans les fonctions autour de la technologie, plus de la moitié autour du logiciel et près d'un quart autour des Analytics

Source : Recherche autonome, « Financial sector implications of a net zero world ».

### Ces acteurs ont une majorité des ressources sur des compétences rares (digital / data / technologie) et une très forte capacité d'attractivité

Décomposition des effectifs d'un leader du BNPL (base 100)

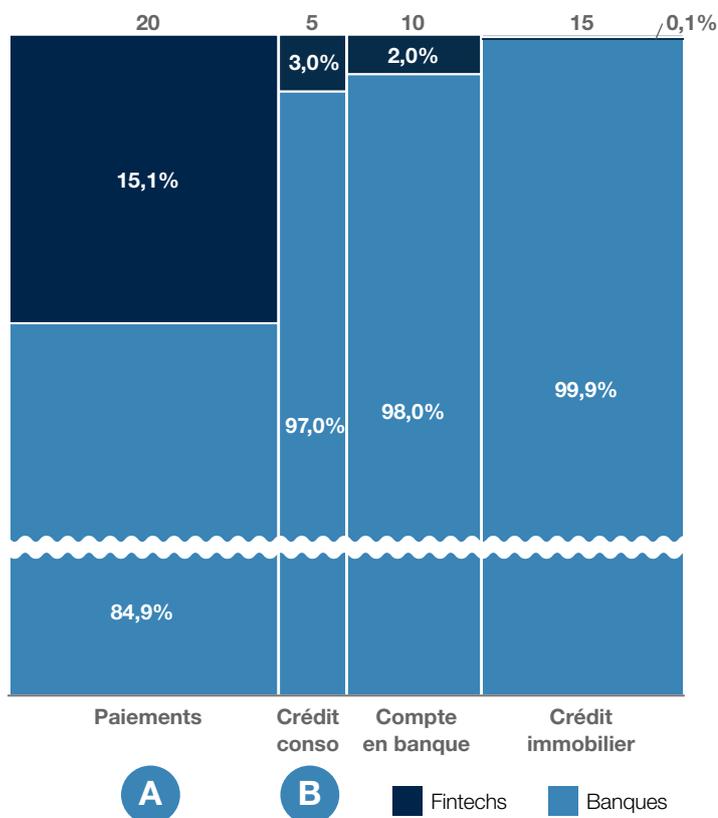


Sources : LinkedIn, analyses A&M



## Les acteurs, majoritairement issus des Fintechs, se positionnent notamment sur les paiements

Répartition du PNB de la banque de détail entre banques et Fintechs (sélection d'activités)



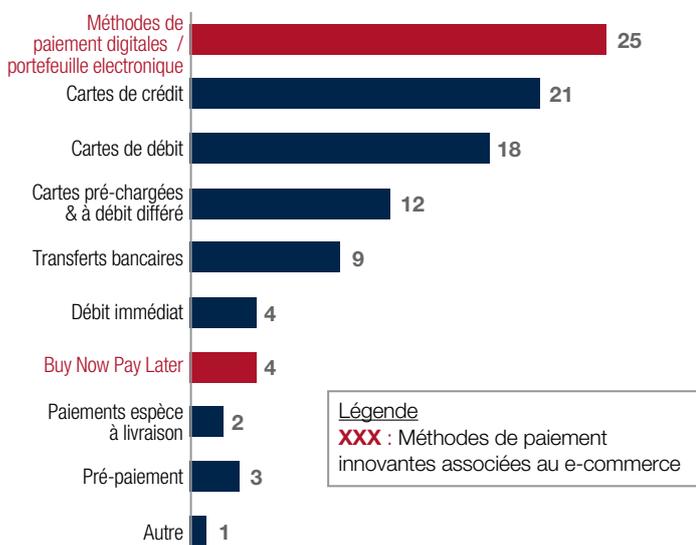
- **Les banques représentent toujours la majorité du PNB** de la banque de détail dans le monde, grâce à leur position dominante historique, la relative fidélité de leurs clients pour leurs besoins bancaires ainsi qu'à leur capacité prouvée à se digitaliser
- **Cependant, les Fintechs grignotent de plus en plus de parts de marché grâce à leur agilité accrue** (absence de systèmes informatiques « legacy », mentalité « Tech », recrutements tirés vers l'informatique)
- **Ceci se traduit notamment par une percée spectaculaire dans le domaine des paiements** (par ex. Square, Stripe, Klarna), secteur où les barrières à l'entrée (notamment réglementaires) sont parmi les plus faibles de la banque de détail, où elles prennent déjà plus de 15 % des revenus des banques
- **Petit à petit, les Fintech pénètrent le reste des activités rentables de la chaîne de valeur bancaire** (crédit conso, compte en banque) et commencent à représenter des concurrents sérieux (par ex. Younited Credit sur le crédit conso, +140 % de croissance en 2021)

Sources : rapport novembre 2021 de l'Institut Montaigne  
Périmètre : monde

## Les consommateurs se détournent des services bancaires traditionnels au profit de services innovants

Les paiements digitaux et le BNPL représentent 30 % en 2020 (attendus à 45 % en 2024)

### Méthodes de paiement du e-commerce en 2020 (en %)



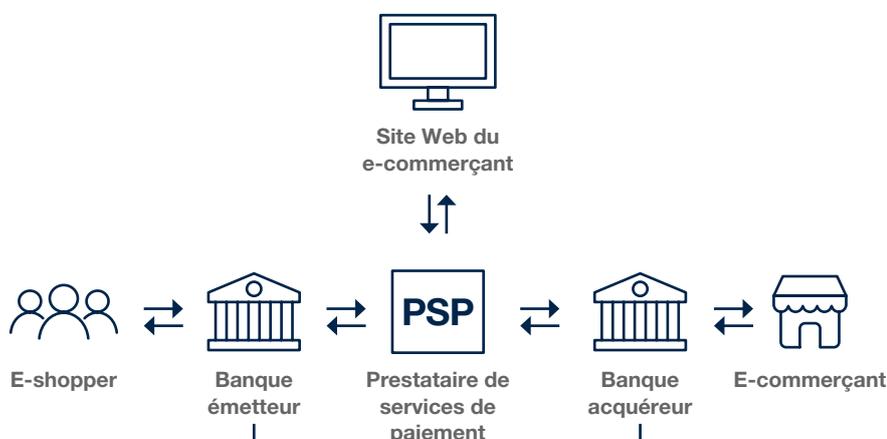
- Les nouvelles méthodes de paiement représentent désormais 30 % du total des paiements du e-commerce.
- **Le Buy Now Pay Later (BNPL) compte pour 7,4 % en Europe en 2020 (4 % en France) et devrait presque doubler pour atteindre 13,6 % en 2024 : forte croissance de la part du BNPL dans le mix des méthodes de paiements du e-commerce en France** (TCAM prévu pour 2020 – 2024 : 35,8 %).
- Les perspectives d'évolution pour **les autres méthodes de paiements digitales** sont **positives**, mais plus limitées, pour atteindre environ 30 % en 2024 (TCAM prévu pour 2020 – 2024 : 4,7 %).

Source : Global Payment Report 2020, Worldpay



## Les nouveaux prestataires de services de paiement (PSP) érodent les revenus des banques traditionnelles

### Répartition de la chaîne de valeur du paiement en ligne



30 % des ventes du e-commerce ne sont plus captées par les banques traditionnelles mais par des moyens de paiement innovants (attendues à 45 % en 2024)

**Volumes des ventes du commerce électronique à risque = 23 Md€**

**PNB à risque = ≤ 100 m€**

Les revenus générés par les banques acquéreuses traditionnelles sont estimés à 800 m€, alors que 25 % sont déjà captés par des acteurs innovants => risque de perte de revenus **si les commerçants se détournent des banques traditionnelles au profit de nouveaux acteurs.**

**PNB à risque = ≤ 600 m€**

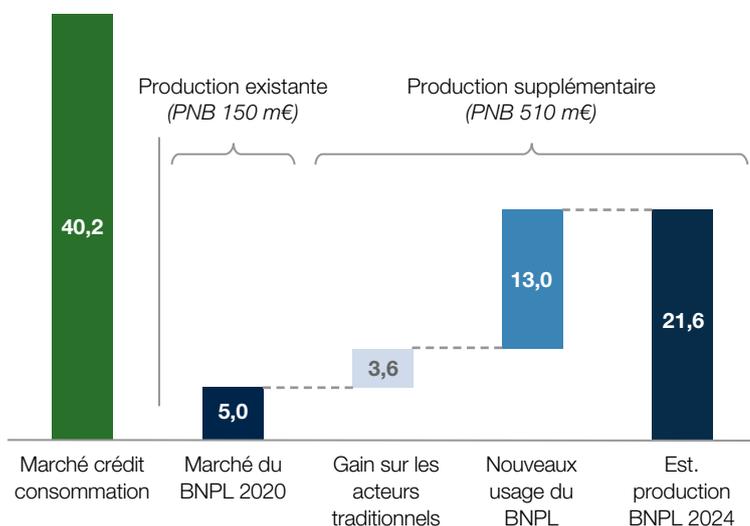
- De nombreux prestataires de services de paiement (« PSP ») se sont développés avec l'expansion du e-commerce.
- Un PSP est **privilegié pour proposer les méthodes de paiement les plus innovantes ainsi que par son intégration parfaite** dans le parcours d'achat plus que par les prix qu'il propose (par exemple, l'absence du mode de paiement préféré du client entraîne 35 % d'annulation d'achat).
- Si les banques traditionnelles étaient historiquement le premier choix des e-commerçants pour collecter les flux des ventes, **elles sont de plus en plus concurrencées par les pure players digitaux**
- En outre, le **développement rapide de méthodes de paiement innovantes** au détriment des méthodes traditionnelles (cartes de débit et crédit) a généré **des pertes pour les banques émettrices.**
  - Par exemple, **les portefeuilles numériques et mobiles sont utilisés dans 25 % des ventes en ligne et devraient atteindre 30 % en 2024.**
  - De même, **le BNPL représente 4 % des ventes en ligne à partir de 2020 et devrait atteindre 14 % en 2024.**



## Le BNPL devrait gagner 3,6 md EUR sur les acteurs traditionnels et créer un nouveau marché de 13 md EUR (pertes potentielle de revenus 380 MEUR)

Les acteurs traditionnels seront exclus du nouveau marché créé par l'utilisation de BNPL

Évolution du BNPL 2020 – 2024 (en Md€)



### Synthèse des pertes pour les acteurs traditionnels

- Marché BNPL existant : 5 Md€ = 150 m€
- Risque de substitution : 3,6 Md€<sup>1</sup> = 110 m€
- Exclusion d'un nouveau marché : 13 Md€<sup>2</sup> = 400 m€

**TOTAL des pertes pour les acteurs traditionnels : 660 m€**

**TOTAL des pertes pour les banque de détail (@57 %3) : 380 m€**

Source : (1) : analyses A&M, (2) Worldpay from FIS – Global Payment Annual Report 2020, (3) Banque de France

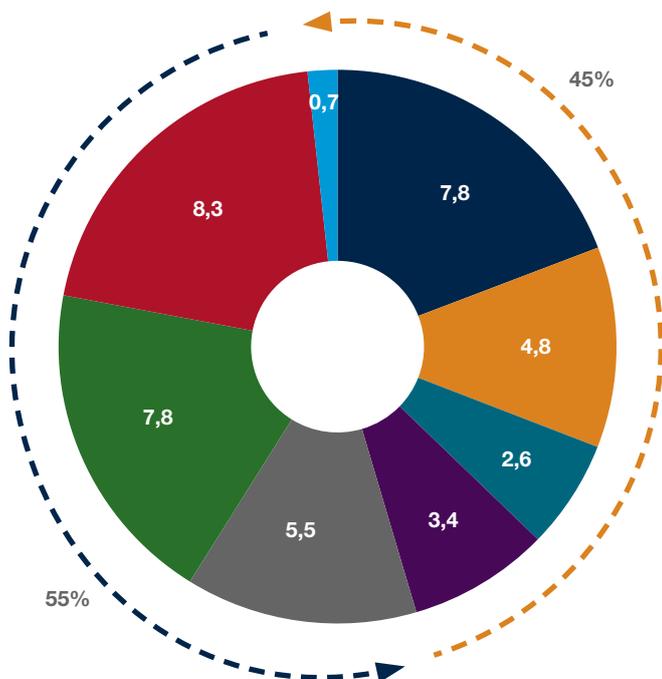
- Le marché des prêts personnels a atteint une production annuelle de 40,2 Md€ 2020, soit 11,5 % de moins que la production de 2019, **fortement impactée par la baisse de la consommation des ménages et le retard des investissements ménagers.**
- Sur cette production annuelle, 3,6 Md€ (9 %) **pourraient faire face à un risque de substitution vis-à-vis des acteurs du BNPL.**
  - Cela reflète la proportion de crédits de faible montant permettant un remboursement rapide (**échéance inférieure à 90 jours** (paiement en 4-fois) qui ne sont pas considérés comme des prêts personnels, **donc en dehors du cadre de réglementation prudentielle** (et à ce titre, créneau principal pour les acteurs de la BNPL).
  - La substitution est due aux avantages pour le client : **prix et facilité** en évitant le processus pénible d'octroi classique.
- Cette perte de production de 3,6 Md€ entraînerait pour les acteurs traditionnels du crédit à la consommation une **perte de PNB estimée à 110 m€/an, soit 3 % du PNB annuel en France.**
- En plus de ce risque de substitution, les émetteurs traditionnels de prêts personnels **seront en dehors d'un marché du BNPL** qui devrait rapidement monter pour atteindre **14 % du total des e-paiements en 2024** avec une production supplémentaire annuelle de 13 Md€ **pour des revenus de 400 m€, soit un montant total de revenus de 660 m€ dont 380 m€ pour les banque de détail.**
- Une **surperformance** du marché du BNPL en France (taux de croissance annuel du e-commerce de **12 %** au lieu de 8,7 % et un taux d'utilisation de **17 %** au lieu de 13,6 % conduirait à une **production de 30 Md€** et à des **revenus de 900 m€** en 2024.



**9 % des crédits personnels produits pourraient être remplacés par des produits BNPL (perte de revenus potentielle de 5 %)**

**Les acteurs traditionnels du prêt conso seront privés d'un marché complémentaire de 13 md EUR générant 400 M EUR revenus /an en 2024**

Répartition par nature de la production annuelle de crédit à la consommation (en md EUR)



**Production annuelle totale : 41 md EUR**

- Prêts revolving
- Prêts affectés - Biens de consommation
- Prêts affectés - Autres biens & services
- Prêts personnels - Dépenses courantes et biens
- Prêts affectés - Véhicules
- Prêts personnels - Autre
- Leasing avec option d'achat
- Leasing sans option d'achat
- Substitution possible
- Aucune substitution possible

- Dans l'ensemble, **9 % de la production annuelle de crédit à la consommation peut faire face à un risque de substitution pour les acteurs du fractionnement des paiements.**
  - Cela reflète la proportion de crédits de faible montant permettant un remboursement rapide (**échéance inférieure à 90 jours (paiement à 4 jours)**) ne sont pas considérés comme des crédits à la consommation, **donc en** dehors du cadre de réglementation prudentielle (**créneau principal pour les acteurs de la BNPL**).
  - Le paiement fractionné peut être une bonne opportunité pour les clients **en termes de prix et de facilité, compromettant la production de crédit pour les acteurs spécialisés et conduisant à une perte potentielle de revenus.**
  - Les 91 % restants **sont des prêts à encours significatifs** (voiture, motocyclette, rénovation, etc.) ou des prêts renouvelables ou personnels de plus de deux ans qui empêchent la substitution.
- **45 % sont des prêts personnels dont l'échéance et le montant** sont relativement courts (ex l. Auto/moto/remise à neuf), on estime que 20 % de la production est inférieure à 2 ans et donc potentiellement substituée, ce qui entraîne un risque de production de 9 %.

Sur les **45 % pour lesquels il existe un risque de substitution**, nous estimons que **20 % des prêts sont inférieurs à 2 ans** et donc avec risque de substitution par les acteurs du BNPL.

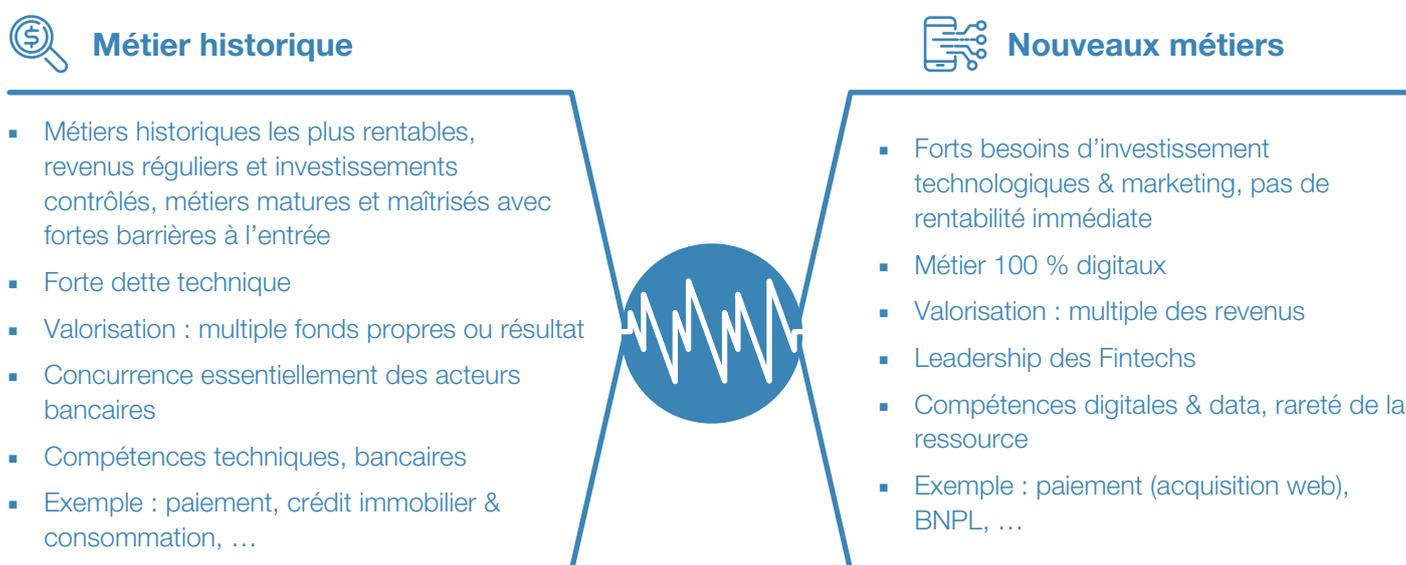
=> Production totale à risque : 3,7 md EUR

Source : Rapport de la FSA « L'activité des établissements spécialisés en 2020 », mars 2021 et analyse A&M

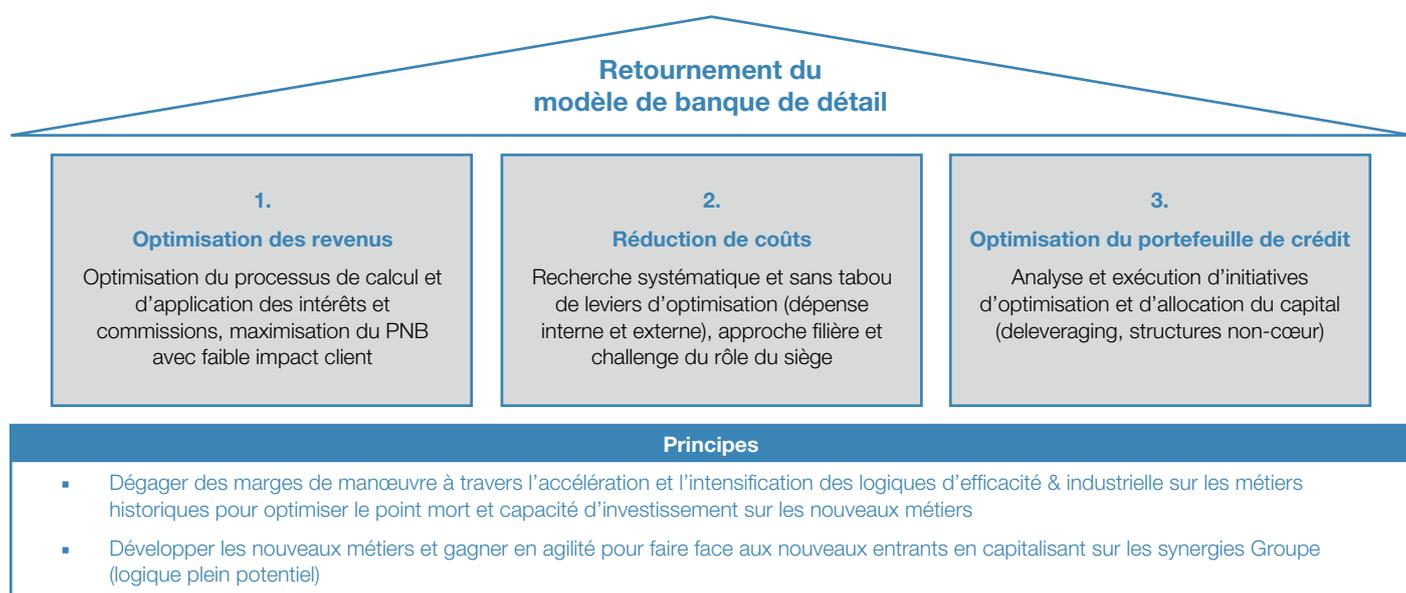
# 4

## Retrouver de la marge de manœuvre pour affronter les prochains défis

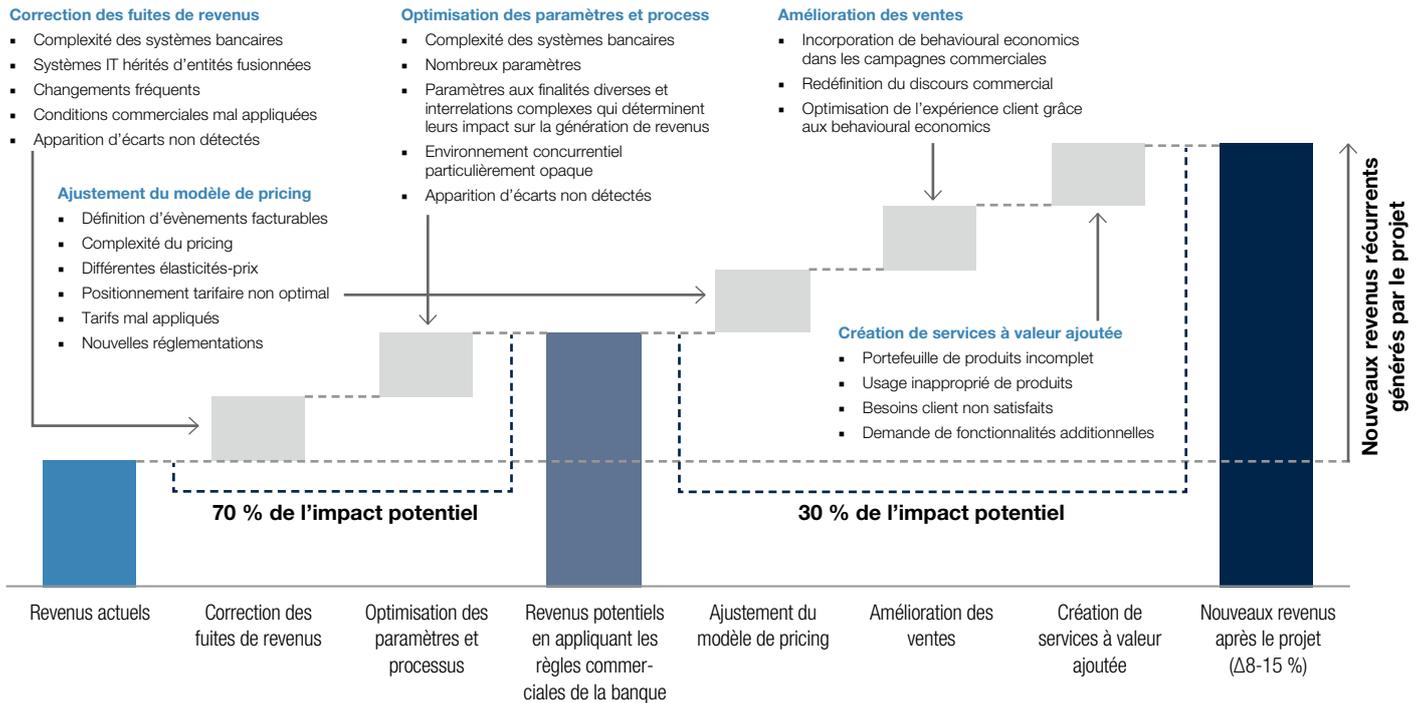
Les banques de détail doivent concilier 2 enjeux : optimiser les métiers historiques pour libérer de la capacité d'investissement sur les nouveaux métiers digitaux



Retrouver de la marge de manœuvre à travers une logique de retournement



## Deux approches complémentaires pour identifier 8 à 15 % de potentiel de PNB additionnel



## Pour améliorer structurellement leur rentabilité, les banques de détail devront impérativement travailler leur base de coûts

Coûts banque de détail en base 100

	Personnel	IT	Immobilier	Fonctionnel	Opérations	
	60%	20%	8%	8%	4%	
Conseillers	50%	50%	50%	50%	40%	50%
Back Office	15%	15%	13%	13%	20%	15%
IT	15%	15%	13%	13%	20%	15%
Fonctions centrales	20%	20%	25%	25%	20%	20%

- Même si la transformation s'est accélérée, **les banques doivent aller plus loin et surtout plus vite** dans une logique de rupture
- Pour diminuer les coûts de personnel (60 % des coûts), les banques devront éventuellement **remettre en question le contrat social**
- En effet, le nombre d'employés de plus de 50 ans a baissé, **empêchant de compter sur les départs en retraite** pour réduire les coûts
- La réduction du nombre d'agences, plus faible en France qu'ailleurs en Europe**, peut aussi être un levier de diminution des coûts de personnel

Note : Les dépenses fonctionnelles comprennent notamment les formations, marketing & communication dépenses, honoraires des auditeurs  
Les opérations bancaires comprennent les guichets automatiques, le transport d'espèces, la sécurité physique, les données de marché

## Même si la transformation s'est accélérée, les banques doivent aller plus loin et surtout plus vite dans une logique de rupture

	Réseau commercial	Opérations	Fonctions support	Gestion du risque de crédit
Mesures déjà engagées ou finalisées	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction du réseau d'agences, ajustement des formats</li> <li>Fusion de différents réseaux au sein d'un même groupe bancaire (SG / Crédit du Nord)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nearshoring d'équipes BO</li> <li>Mutualisation des plateformes</li> <li>Développement d'outils informatiques permettant un traitement plus efficace et automatique des opérations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rationalisation des fonctions support par la simplification et digitalisation des processus et création de plateformes de services partagés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Simplification des niveaux de délégation</li> <li>Digitalisation du workflow crédit</li> </ul>
Exemples de mesures en rupture	<ul style="list-style-type: none"> <li>Différenciation accrue des modèles commerciaux en fonction des types de clientèle</li> <li>Plein potentiel de la digitalisation dans une logique de bout en bout</li> <li>Mutualisation plus large du réseau DAB / GAB</li> <li>Rationalisation poussée de la gamme de produits (en lien avec le décommissionnement applicatif)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développement plus poussé de l'externalisation des opérations lorsque des acteurs proposent ces services (ex : services de recouvrement)</li> <li>Mutualisation des coûts informatiques en partageant des plateformes intragroupe ou avec d'autres acteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mutualisation des fonctions d'achat avec d'autres banques (effet de taille critique)</li> <li>Plein potentiel du télétravail pour minimiser le coût des ressources (par ex. 'clonage' siège Paris-Provence)</li> <li>Industrialisation des fonctions de contrôle (ex. conformité avec utilisation accrue de la data, automatisation, partage de plateformes KYC avec d'autres acteurs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Remise en question systématique de la comitologie (ex. comités de crédit)</li> <li>Approche proactive de cession de portefeuilles de crédits non performants (NPL) pour limiter le coût du capital réglementaire</li> </ul>

## La pression réglementaire va s'intensifier pour que les banques adoptent une gestion proactive des portefeuilles de NPL

**Bâle IV** devait être mise en œuvre progressivement à partir de 2022, mais elle a été reportée au **1er janvier 2023** en raison de la pandémie. Le paquet comprend des révisions au cadre existant et introduit le concept d'output floor. Il sera mis en œuvre progressivement sur une période de six ans se terminant en 2028.

L'**output floor** limitera la capacité de la banque à calculer les actifs pondérés en fonction des risques (RWA) à l'aide de ses propres modèles de notation interne (IRB) en plaçant un floor d'approche standard (SA) sous les RWA IRB. Cette inflation des RWA aura un effet négatif sur les ratios de fonds propres des banques.

	<b>Risque de crédit</b> Révisions de l'approche IRB ainsi que de l'approche standardisée
	<b>Risque de contrepartie (CVA)</b> Suppression de la possibilité d'utiliser l'approche IRB et révisions de l'approche standard
	<b>Risque de marché</b> Révisions de l'approche IRB et de l'approche standard
	<b>Risque opérationnel</b> Suppression de la capacité d'utiliser l'approche IRB
	<b>Output floor</b> Introduction d'un plancher dans le calcul IRB des RWA en % des RWA calculés en approche standard

Exemple illustratif	Pre-Floor RWA	Standard Approach RWA	72.5% of SA RWA
<b>Credit Risk</b>	62	124	90
Asset class A	45	80	58
Asset class B	5	32	23
Asset class C (not modelled)	12	12	9
<b>Market Risk</b>	2	4	3
<b>Operational Risk</b>	12	12	9
<b>Total RWA</b>	76	140	102
<b>CET 1</b>	12	12	12
<b>CET 1 ratio</b>	15.8%	8.6%	11.8%
<b>Entrée en vigueur</b>	<b>Output floor</b>		
01 janv2023	50,0%		
01 janv2024	55,0%		
01 janv2025	60,0%		
01 janv2026	65,0%		
01 janv2027	70,0%		
01 janv2028	72,5%		

Dans cet exemple illustratif, l'application du floor aux RWA augmentera leur montant au détriment des CET1 (et des autres ratios qui ont les RWA comme dénominateur)



Avant d'entrer en vigueur, le paquet Bâle IV doit être transposé dans la législation de l'UE et fera donc l'objet de négociations entre la Commission européenne, le Conseil et le Parlement, ce qui pourrait modifier la mise en œuvre et éventuellement le calendrier. Il est prévu que la Commission publiera sa proposition mi-2021, après quoi les négociations au Conseil et au Parlement auront lieu

## Alvarez & Marsal en France

Alvarez & Marsal est un cabinet américain, historiquement positionné sur les métiers de la restructuration il a fortement diversifié ses activités sur la dernière décennie. Au cours de ces trois dernières années, le cabinet a connu une croissance exponentielle de ses activités en France. Ses effectifs parisiens ont été multipliés par 3 depuis 2018. Les équipes d'A&M à Paris proposent aujourd'hui une offre pluridisciplinaire qui couvre à la fois la restructuration (opérationnelle et financière), les « due diligences » (financières, opérationnelles, IT, valorisations), la transformation et le

retournement d'entreprises. Le cabinet travaille auprès d'une clientèle de Corporates et de fonds de Private Equity et couvre la plupart des industries dont les services financiers.

En Europe, A&M a connu un développement exceptionnel, avec une croissance d'environ 25-30 % par an au cours des cinq dernières années. Avec plus de 1 500 employés répartis dans 18 pays en Europe et au Moyen-Orient, la société prévoit de poursuivre sa croissance en 2022 et 2023.

### Bureaux d'A&M dans le monde



**36**

Années D'existence

**6,000+**

Employés

**4**

Continents

**65+**

Bureaux

**25+**

Pays

## POUR PLUS D'INFORMATION



**NICOLAS TAUFFLIEB**  
MANAGING DIRECTOR

+33 6 89 85 30 21  
ntaufflieb@alvarezandmarsal.com



**MARK BENNETT**  
SENIOR DIRECTOR

+33 6 23 17 47 37  
mark.bennett@alvarezandmarsal.com



### A PROPOS D'ALVAREZ & MARSAL

Les entreprises, les investisseurs et les entités gouvernementales du monde entier se tournent vers Alvarez & Marsal (A&M) lorsque les approches traditionnelles ne suffisent pas pour apporter des changements profonds et obtenir des résultats tangibles. Totalement indépendante et détenue par ses associés depuis sa fondation en 1983, A&M est une société de services professionnels de premier plan à l'échelle mondiale qui offre des services de conseil financiers, amélioration de la performance opérationnelle, et retournement.

Avec plus de 6 000 collaborateurs dans le monde, dont 150 en France, nos équipes proposent des résultats tangibles aux entreprises, conseils d'administration, sociétés de capital-investissement, cabinets d'avocats et agences gouvernementales confrontés à des défis complexes. Nos équipes seniors aident les organisations à transformer leurs activités, à accélérer la croissance et les résultats par des actions structurantes. Composée de consultants de premier plan, ayant une expérience opérationnelle, pour certains issus d'organes de tutelle et régulateurs, A&M s'appuie sur son ADN de restructuration pour transformer le changement en un actif stratégique, maîtriser les risques et libérer de la valeur à chaque étape de la croissance.

To learn more, visit: [AlvarezandMarsal.com](https://www.alvarezandmarsal.com)

Follow us on:



**ALVAREZ & MARSAL**  
LEADERSHIP. ACTION. RESULTS.<sup>SM</sup>