

# Banques de Détail en France : Les efforts sont-ils à la hauteur des impacts de la crise Covid ?

Analyse de la rentabilité des Banques de Détail françaises en 2020  
Avril 2021

ALVAREZ & MARSAL  
LEADERSHIP. ACTION. RESULTS.™



# Contenu

---

Analyse des états financiers des banques de détail françaises à fin 2020	4
Benchmark des Banques de Détail en France, en Europe et séquence chronologique	20
Principaux risques auxquels les BDDF devront faire face dans les années à venir	24
Compétences A&M	30
Annexes	32

# Les efforts sont-ils à la hauteur des impacts de la crise Covid ?

## Optimisation versus retournement du modèle de la banque de détail

### Executive Summary (1/2)

*Alvarez & Marsal conduit depuis 3 ans une étude complète de l'analyse de la rentabilité des banques de détail en France, qui confirme que le modèle économique est sous pression, accentué par les effets de la crise Covid. Cette étude s'appuie sur les résultats 2020 des banques de détail françaises\*.*

*Les pertes de revenus se poursuivent et s'accroissent (-1.5 milliards, 3 % de baisse par rapport à l'année dernière) avec un coût du risque qui a plus que doublé (+ 3.8 milliards de provisions complémentaires, +121 %) ; parallèlement et comme par le passé les charges n'ont, elles, baissé que de 1 milliard d'euros... Les efforts de réduction de coûts sont réels, mais encore insuffisants pour restaurer la rentabilité de la banque de détail en France ; en conséquence le coefficient d'exploitation du secteur stagne à 70 % et le résultat opérationnel s'effondre de 29 %, en baisse de 4.4 milliards d'euros par rapport à l'année dernière.*

*Dans ce contexte, l'un des enjeux pour les banques de détail est probablement de passer d'une logique d'optimisation de leur modèle à des approches de type retournement, à travers 4 points clés.*

#### 1. La pression sur le modèle économique de la banque de détail se confirme et s'intensifie

- La dégradation de la rentabilité des produits générant de la marge d'intérêt se poursuit depuis plusieurs années : avec des taux de crédits immobiliers qui ont baissé de 13.6 % en moyenne par an depuis 2015 et des encours qui ont crû de 6.3 % par an, le ratio des revenus/actifs s'est effrité en passant de 2.9% à 2.0 % (-7.2 % / an). De la même manière, dans le cadre de l'émission massive de PGE (130 milliards d'euros), les établissements se sont engagés à limiter les taux d'intérêt et les frais de dossier.
- Des menaces complémentaires apparaissent ou se confirment : nombre croissant de clients des banques en ligne diffusant l'impression de (fausse) gratuité des services bancaires basiques, augmentation de la concurrence (fintechs, GAFAs), critères environnementaux, sociaux et de gouvernance qui prennent de plus en plus de poids dans les choix d'investissements des clients (risque commercial), inclusion des clients les plus fragiles en limitant les commissions sur incidents de paiement, évolution des manières de consommer (e-commerce) qui risque de priver les banques de revenus historiques, etc.
- A titre illustratif, la bascule digitale des usages des consommateurs peut potentiellement impacter les revenus des banques de détail de plus d'1 milliard d'euros (accélération de la bascule des paiements sur les PSP des e-commerçants privant les banques de commissions, développement du paiement fractionné au détriment du crédit à la consommation et usage de découvert).

#### 2. Bien qu'en forte augmentation cette année, les banques doivent anticiper une très probable dégradation du coût du risque entraînant un effet ciseau

- Après une baisse constante depuis 2015 des niveaux de provisionnement (le ratio coût du risque/encours est passé de 26 bp en 2015 à 17 bp en 2019), le provisionnement massif de 2020 s'apparente plus à un retour à la normale avec un coût du risque/encours de 33 bp.
- Par ailleurs, les dispositifs de chômage partiel, les nombreuses aides pour les personnes individuelles ainsi que les mesures à destination des entreprises (PGE, moratoires, aides, décalage de taxes à payer) ont évité des défauts massifs en 2020 sur la clientèle de particulier / professionnels et TPE. Pour preuve, le nombre de faillites en 2020 est inférieur au niveau de 2019 d'environ 37 %. Pour cette raison, la hausse du coût du risque est quasiment exclusivement liée aux risques prospectifs (« forward looking ») et non aux risques avérés. Attention donc à l'arrêt (brutal ou progressif) de ces aides qui pourraient faire exploser le coût du risque, avec peu de marge de manœuvre pour les banques compte tenu d'un coefficient d'exploitation de 70 % !
- Comment donc gérer cet impact dans les prochaines années ? Le régulateur est extrêmement attentif à ces prêts qualifiés de « non-performants » (Non Performing Loans – NPL), et dont l'augmentation fait immédiatement tirer le signal d'alarme. Les banques françaises n'ont, historiquement, jamais, ou dans des proportions très faibles, cédé ces créances de moindre qualité, alors qu'on constate dans les autres pays d'Europe (Espagne, Italie notamment) que les cessions peuvent être massives afin de relâcher la pression réglementaire ainsi que le très lourd coût en capital. En l'absence de cessions, le coût du risque continuera d'être porté par les banques françaises avec l'impact fonds propres induit.



# Les efforts sont-ils à la hauteur des impacts de la crise Covid ?

## Optimisation versus retournement du modèle de la banque de détail

### Executive Summary (2/2)

#### 3. La baisse enclenchée des charges doit être massive et pérenne pour a minima retrouver les niveaux de rentabilité d'il y a 10 ans

- Élément nouveau depuis maintenant 2 ans, les banques de détail ont enfin amorcé une baisse réelle de leurs charges d'exploitation qui s'élève à 1 milliard d'euros en 2020 (-2 % par rapport à 2019) ce qui a permis de contenir à 4.4 milliards d'euros la perte des revenus ainsi que la hausse du provisionnement. Cependant, aucune banque n'a communiqué sur la pérennité de ces baisses de coûts : s'agit-il d'effets liés à la crise (baisse des salaires en cas de chômage partiel, locaux vidés pendant les confinements successifs, etc.) ou alors qui seront maintenus dans les prochaines années ?
- Par ailleurs, les niveaux de baisse de charges, qu'ils soient constatés ou annoncés cette année par les banques, ne sont pas encore à la hauteur des enjeux, notamment compte tenu d'un pacte social fort dans un secteur par ailleurs dominé par les banques mutualistes. Les coefficients d'exploitation (coûts sur revenus) sont parmi les plus élevés d'Europe, à 70 %, et sont stables depuis plusieurs années, malgré des efforts initiés par toutes les banques. Quelle place reste-t-il donc pour le risque de crédit et la rentabilité pour financer les investissements notamment digitaux ? Pour compenser les pertes de revenus et hausses de risque crédit de l'année 2020, il faudrait que ce taux redescende de 10 points, à 60 %.
- Amplifier les réductions de coûts pour les banques de détail passe forcément par des baisses d'effectifs plus significatives, les salaires représentant plus de la moitié de la base de coûts. Entre 2012 et 2019, « seuls » 16 000 emplois<sup>1</sup> ont disparu, soit une baisse de 7.5%... À titre de comparaison, les banques espagnoles ont supprimé 120 000 postes entre 2008 et 2020 et ne vont pas s'arrêter là. Elles ont prévu sur les deux prochaines années d'engager des plans massifs de réduction d'effectifs (plus de 20 000 suppressions de poste, soit plus de 10%) et de « rightsizing » du réseau (plus de 25% des agences).
- Tout l'enjeu dans les prochains mois est de savoir si le modèle économique est tenable, en fonction notamment de l'évolution du coût du risque et si des efforts additionnels doivent être envisagés quitte à remettre plus ou moins fortement le pacte social en cause compte tenu d'une pyramide des âges de moins en moins favorable pour jouer sur les écoulements naturels.

#### 4. Quels enjeux futurs, optimisation ou retournement du modèle de la banque de détail ?

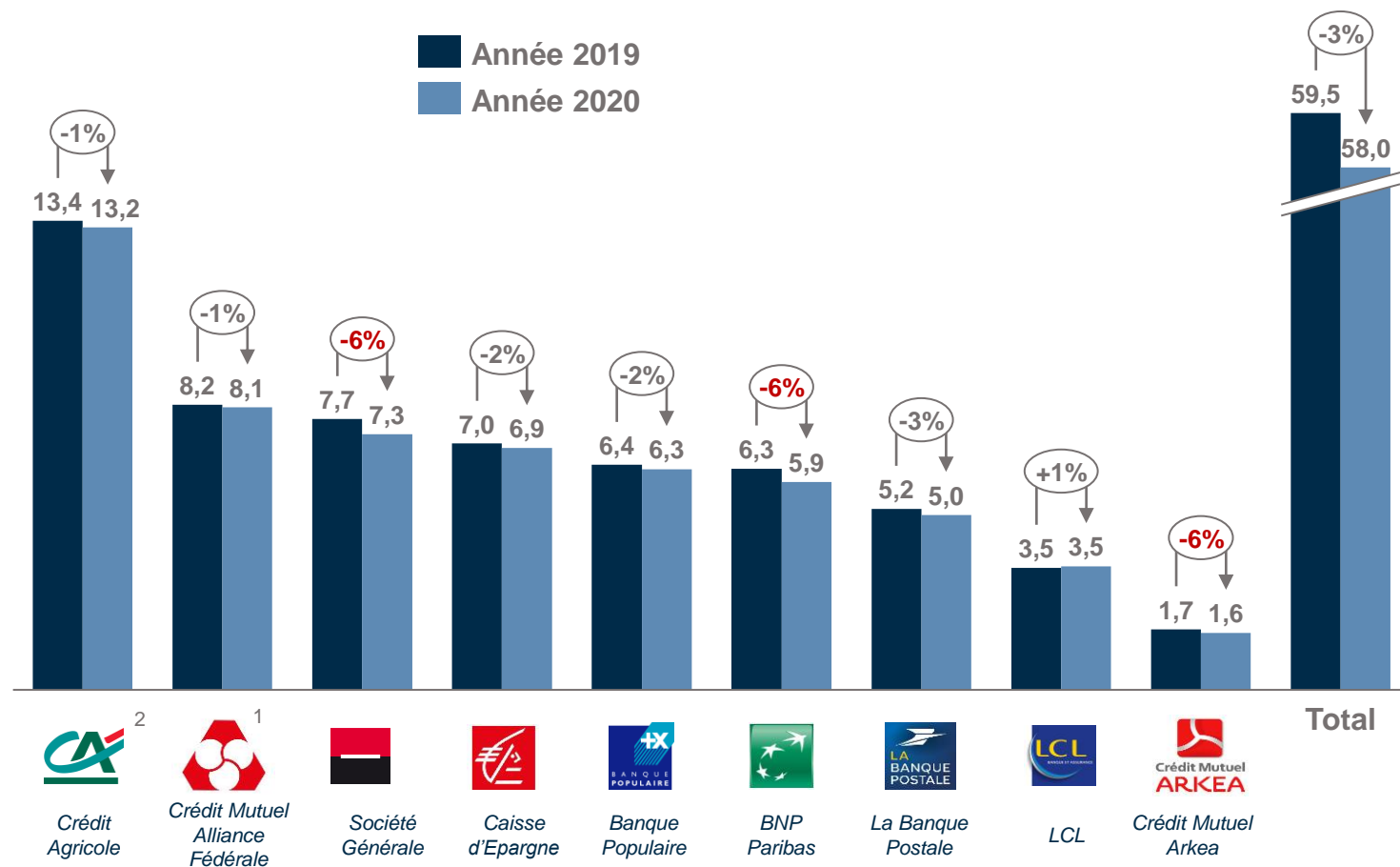
- Dans ce contexte chargé, les banques doivent entrer dans le dur de la transformation de leur modèle. Plusieurs chantiers lourds doivent être amplifiés, accélérés ou tout simplement engagés : (i) plein potentiel de mutualisation intra groupe, (ii) approches conjointes entre établissements, (iii) externalisation plus poussée.
- A titre illustratif :
  - Réseau d'agences : poursuivre la rationalisation en cours, anticiper, à travers la montée en charge des millenials, un modèle où l'agence sera le format de contact marginal, mutualisation des agences entre réseaux
  - Back office : développer l'externalisation en fonction de la montée en charge de providers crédibles sur toute ou partie de la chaîne de valeur (ex. servicing de crédit immobilier, recouvrement)
  - Fonctions support : plein potentiel du télétravail sur les surfaces occupées, optimisation des fonctions de conformité et risques à travers le recours intensif à la technologie
  - Informatique : en ligne avec l'externalisation et de la maturité de l'offre de marché (progiciel), partage de plateformes entre établissements, capitalisation sur la technologie des plateformes de banque en ligne intra groupe lorsque existantes pour générer plus d'effets d'échelle dans une logique industrielle
  - Offre produit : rationalisation de l'offre (simplification des gammes type approche *low cost*)
  - Gestion Financière : approche proactive de ventes de portefeuilles de crédits compromis (NPL)

# Analyse des états financiers des Banques de Détail en France à fin 2020

# Globalement, la perte de revenus s'accélère (-3%) principalement en raison de l'impact de la crise sanitaire sur les PME et les ETI

Les banques à modèle universel plus exposées aux entreprises ont subi davantage de pertes que les banques mutualistes

Comparaison du PNB des BDDF<sup>1</sup> : 2019 par rapport à 2020 (en md EUR)

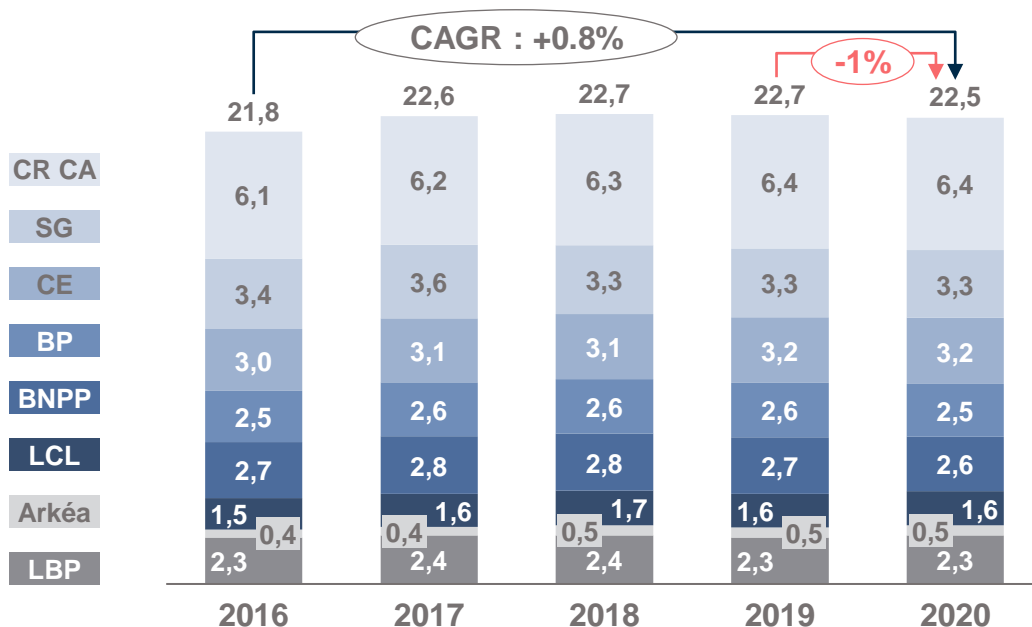


- L'hétérogénéité entre pairs est due à la **différence de proportion de clients corporate au sein de la clientèle** (confrontés à plus de difficultés en raison de confinements successifs et de mesures de restriction qui ont réduit les volumes de transactions).
- **BNPP et SG sont plus exposées que les autres aux PME et ETI** (les autres banques sont quant à elles plus exposées aux particuliers ainsi qu'aux professionnels et micro-entreprises).
- La **répartition du PNB<sup>2</sup> entre la MNI<sup>3</sup> et les commissions nettes** n'a pas changé de façon significative au cours de l'exercice 2020 : **54,5 % de MNI et 45,5 % de commissions nettes**.

(1) Banques de Détail en France ; (2) A l'exclusion de CMAF et des éléments autres que la MNI et les commissions nettes ; (3) Marge Nette d'Intérêt

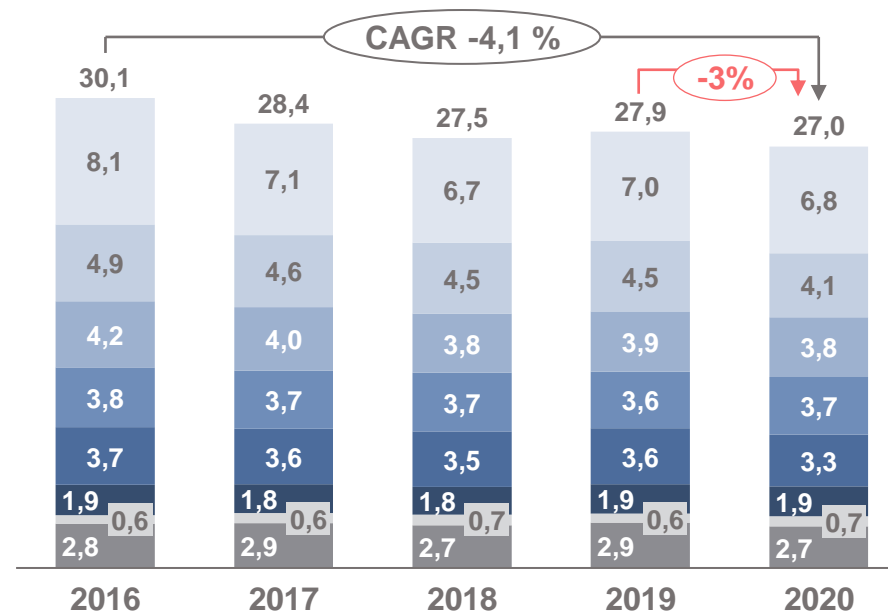
# La baisse du PNB est due à la baisse de la MNI (baisse continue des taux d'intérêt) non compensée par les commissions, également en baisse en 2020

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



- Baisse essentiellement due à de **moindres commissions de dysfonctionnement**, qui génèrent environ **25% du PNB commissions** des banques (baisse de la consommation des particuliers, trésorerie des entreprises renforcée par les PGE). Cette baisse, **amorcée depuis plusieurs années**<sup>1</sup> par une réglementation plus ferme, a été **accélérée par la crise**.
- Moins significativement, les **commissions sur les paiements par carte** hors UE sont en baisse, reflétant la **chute du tourisme** en période de confinement.
- Ces baisses n'ont **pas été compensées** par la **hausse des frais de courtage**, des **frais de gestion financière** et des **frais de dossiers de crédits**.

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

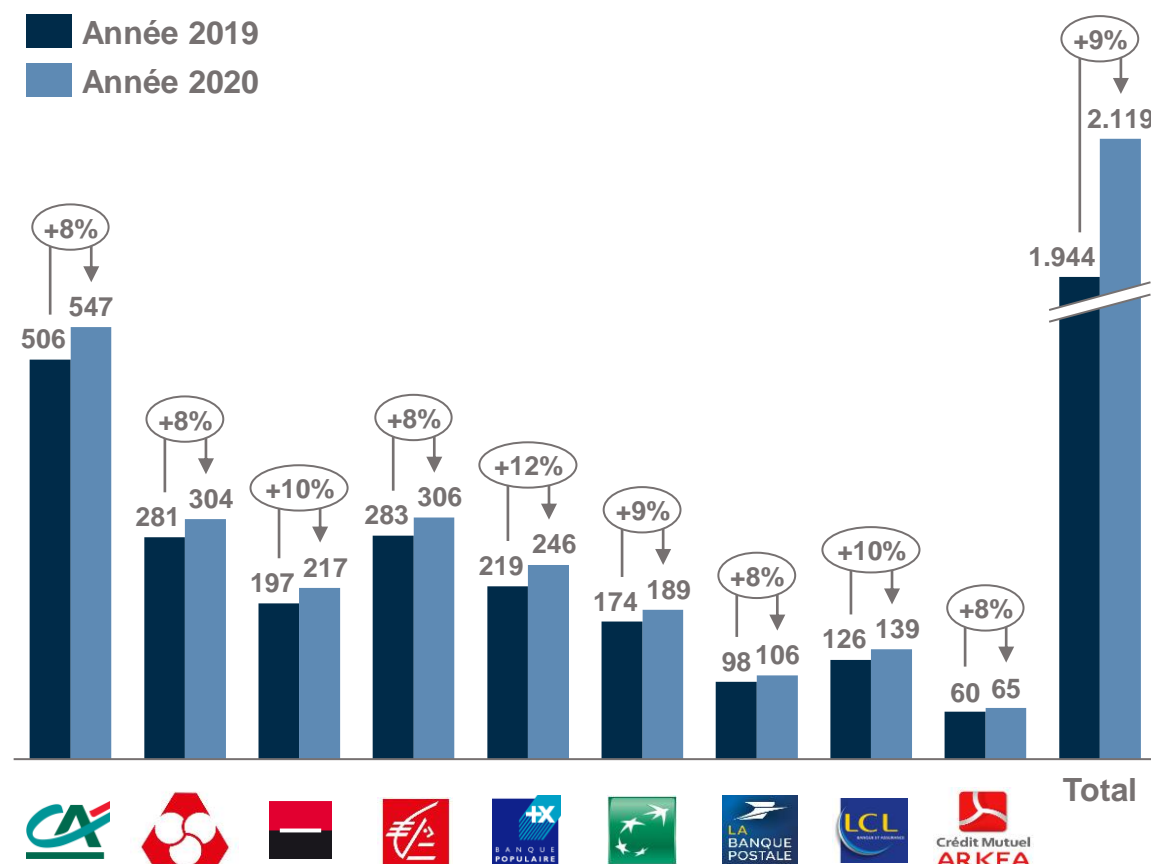


- La **part de la MNI dans le PNB** continue de diminuer, elle est proche de 54 % en moyenne (comparativement à près de 58 % il y a quatre ans).
- Cette baisse de la MNI est due à des **taux d'intérêt constamment bas** combinés à un **aplatissement de la courbe des taux**.
- La baisse des taux n'est **pas compensée** par la **hausse des encours de prêts** (à l'exclusion des prêts garantis par l'État pour lesquels les banques s'engagent à limiter les coûts pour leurs clients).

# En 2020, l'activité a été portée par une forte augmentation (+9%) des encours de crédit, notamment en raison des émissions de PGE<sup>1</sup>

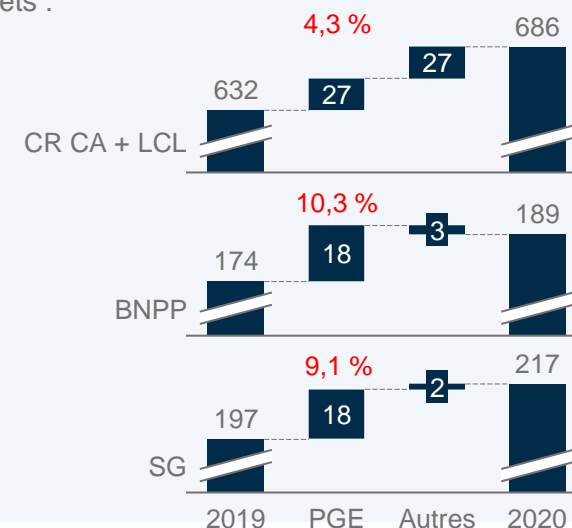
L'ensemble des BDDF du panel a fait face à une augmentation similaire des encours de crédits

## Comparaison des encours<sup>2</sup> de crédits des BDDF : 2019 vs 2020 (en md €)



(1) Prêts Garantis par l'État; (2) Moyenne des encours des exercices n et n-1

- Une grande partie de l'augmentation est due à des prêts garantis par l'Etat pour un montant de près de 129 md EUR à fin 2020 (vs un budget initialement prévu par Bercy de 300 md EUR).
- L'augmentation des encours de prêts s'inscrit dans la **tendance des dernières années** : dans ce contexte de **crise sanitaire**, les prêts normalement contractés par les entreprises (prêts à l'investissement pour la plupart) ont été **exceptionnellement et en partie remplacés par des PGE** (en tant que crédits de fonctionnement) pour éviter les faillites. Dans le même temps, la **MNI a connu une baisse constante** sous l'effet de la faiblesse des taux d'intérêt.
- Exemples du poids des PGE dans l'augmentation des encours de prêts :

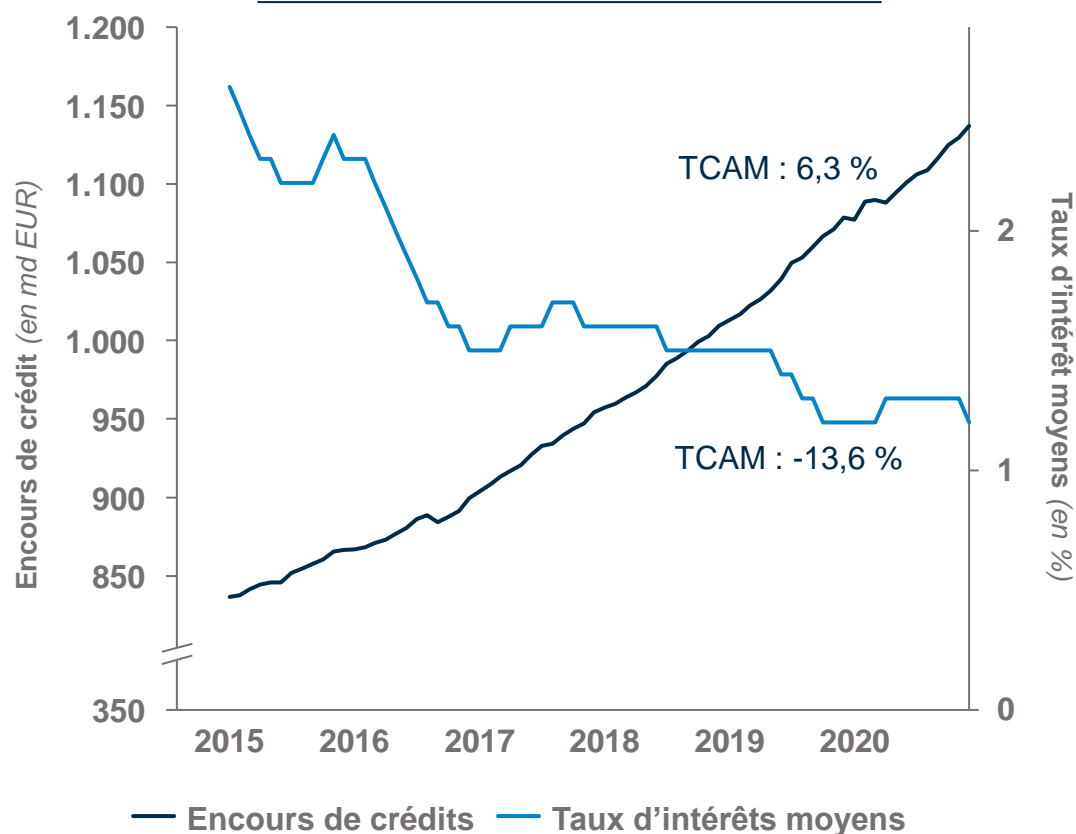




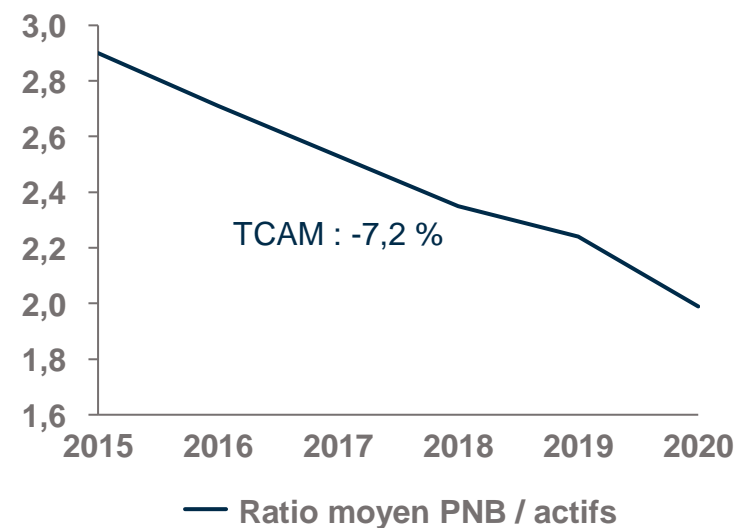
Depuis 2015 les BDDF ont maintenu leurs revenus grâce aux volumes, mais la baisse des taux a fait chuter le ratio PNB / actifs de 7% / an

Depuis 2015, les taux d'intérêt ont diminué de 13.6% quand les volumes ont crû de 6,3% / an

Évolution des encours de prêts immobiliers & taux  
(en md EUR et en %)



Source : Banque de France



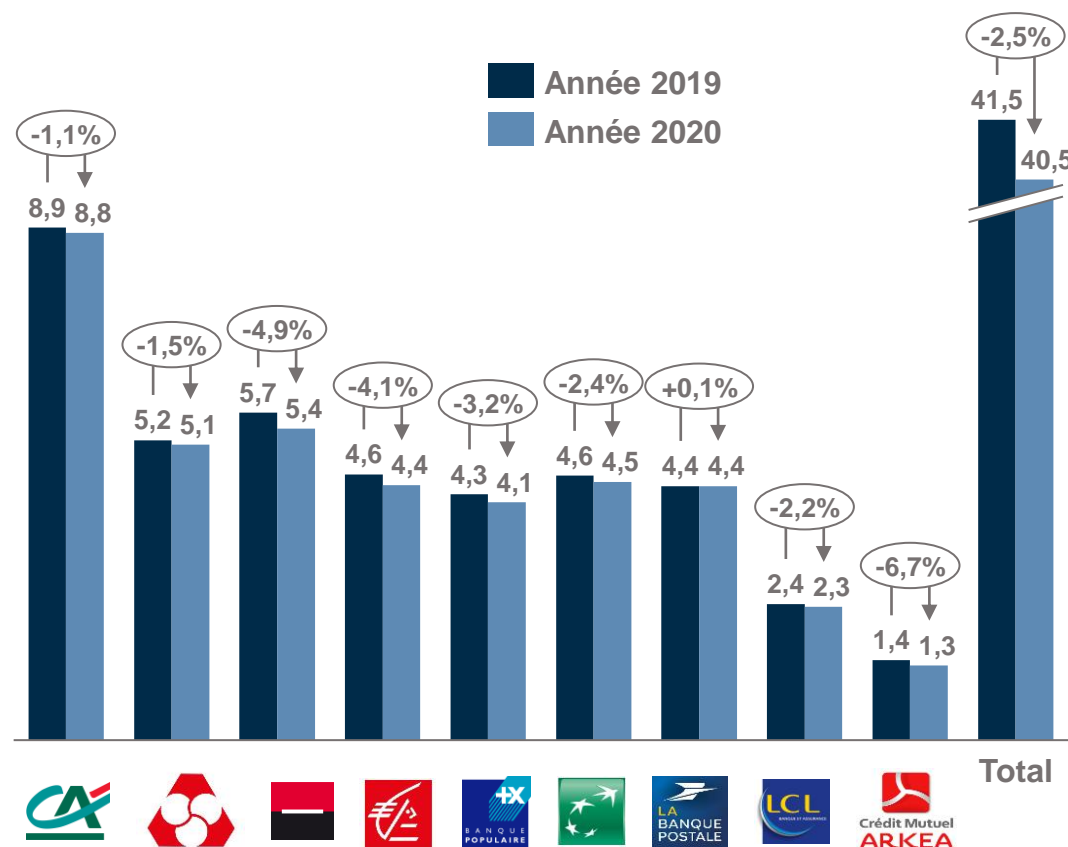
Source : Rapports annuels, analyse A&M

- L'encours des prêts immobiliers a **augmenté de 5,6 % / an depuis 2010**, et **s'est accéléré depuis 2015** avec une augmentation annuelle de **6,3 %**.
- Entre-temps, les **taux d'intérêt ont baissé de 10,8 %** depuis 2010 et avec une **accélération similaire pour atteindre une baisse annuelle de 13,6 %** depuis 2015.
- Par conséquent, le **ratio PNB / actifs est passé de 2,9 % en 2015 à 2 % en 2020**.

# La diminution des charges d'exploitation en 2020 est significative (-2.5%) mais sa pérennité reste à confirmer

Par ailleurs, les banques ont élaboré des plans de réduction des coûts à long terme

Comparaison des charges d'exploitation des  
BDDF : 2019 vs 2020 (en md EUR)



La **baisse des dépenses** est due en partie à la **baisse d'activité** (crise sanitaire), mais pour de nombreuses banques, des **mesures de réduction de coûts** ont été mises en œuvre pour générer de **nouvelles économies durables** :

- BNPP a terminé son plan stratégique de 2020 avec des **mesures d'économies** qui ont été révisées à la hausse en 2020 du fait de la pandémie (1.4 vs 1.0 md EUR initialement).
- SG a lancé un **plan d'économie** de 450 M EUR d'ici 2025, dont les effets ne se feront sentir qu'en 2024.
- BPCE a achevé son plan stratégique 2018/2020<sup>1</sup> avec un **objectif de réduction des coûts** de 1 md EUR (rationalisation de son organisation & des achats incluant une réduction d'au moins 5% du nombre de ses agences des banques de détail).
- LCL a lancé un nouveau **projet de modernisation de son réseau** d'ici 2022 avec la **fermeture de près de 250 points de vente** (15% du réseau).
- Plan stratégique CM 2019-2023 : efforts accrus pour **partager et mutualiser les ressources + industrialisation** (AI<sup>2</sup> & ROC<sup>3</sup>).
- En 2020, LBP a poursuivi son programme d'excellence opérationnelle : accélération de la **numérisation** (notamment pour la gestion quotidienne et l'information client) et automatisation des processus end-to-end. Plan stratégique 2030 : **industrialisation des opérations à faible valeur ajoutée**, développement des guichets automatiques et autogestion... dans le but de réduire le coefficient d'exploitation de 10 points d'ici 2025.

(1) Programme BPCE (hors Natixis) de 750 M EUR + plan de transformation et d'excellence opérationnelle de 250 M EUR pour Natixis ; (2) Intelligence artificielle; (3) Reconnaissance optique des caractères

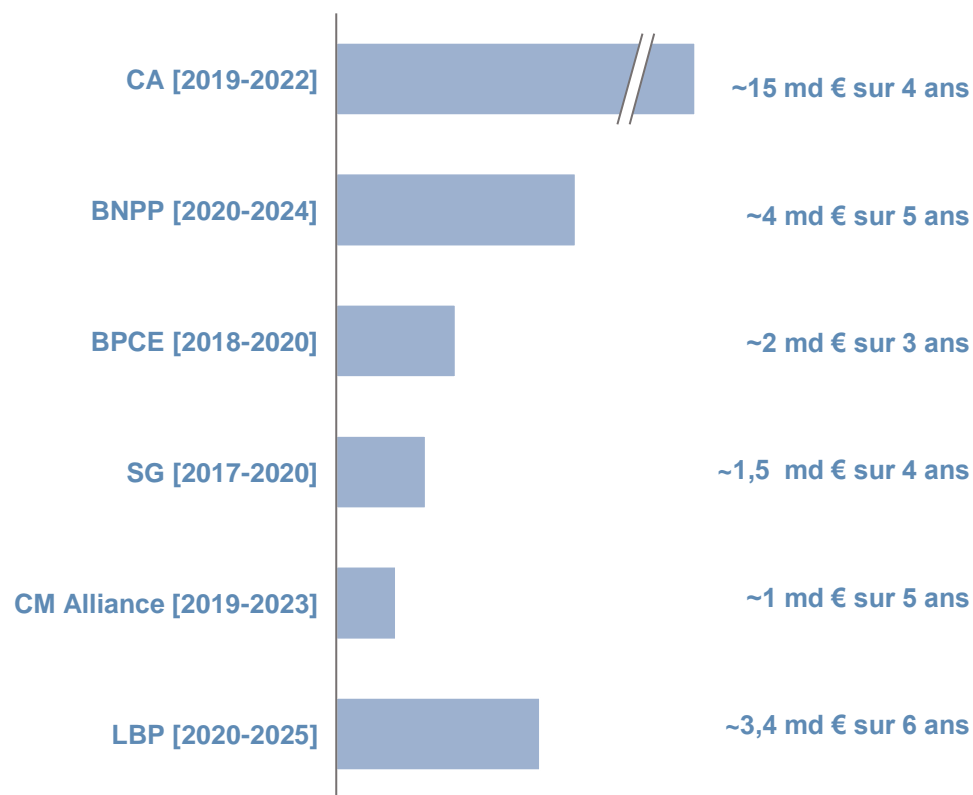
# Même si des efforts ont déjà été entrepris ou annoncés, les banques doivent aller beaucoup plus loin avec des mesures disruptives

	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</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>▪ 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 l'amélioration des processus et création de plateformes</li> </ul>	-
Exemples de mesures disruptives	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Limiter les agences à un rôle mineur et ponctuel de contacts avec les clients pour adopter les comportements des <i>millenials</i></li> <li>▪ Transformer les banques en ligne en canaux de distribution au lieu de banques de plein exercice</li> <li>▪ Mutualisation plus large du réseau DAB / GAB</li> <li>▪ Rationalisation de la gamme de produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développer davantage l'externalisation des opérations lorsque des acteurs proposent ces services (ex : services de recouvrement)</li> <li>▪ Mutualisation des coûts informatiques en partageant des plateformes avec d'autres banques, ou en utilisant les plateformes des banques en ligne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mutualisation des fonctions d'achat avec d'autres banques (effet de taille critique)</li> <li>▪ Développer davantage le travail à domicile pour minimiser les surfaces occupées</li> <li>▪ Rationalisation des équipes de conformité en développant davantage d'outils technologiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Approche proactive de cession de portefeuilles de crédits non performants (NPL) pour limiter le coût du capital réglementaire</li> </ul>

# Les efforts de réduction des coûts restent insuffisants pour financer les investissements nécessaires pour les BDDF

Investissements annuels cumulés (en md EUR)

## Enveloppes d'investissement (au niveau groupe)



Note : Données Groupe, la part BDDF n'étant pas systématiquement détaillée dans les communications financières

Source : présentations aux investisseurs et communiqués de presse, analyses A&M.

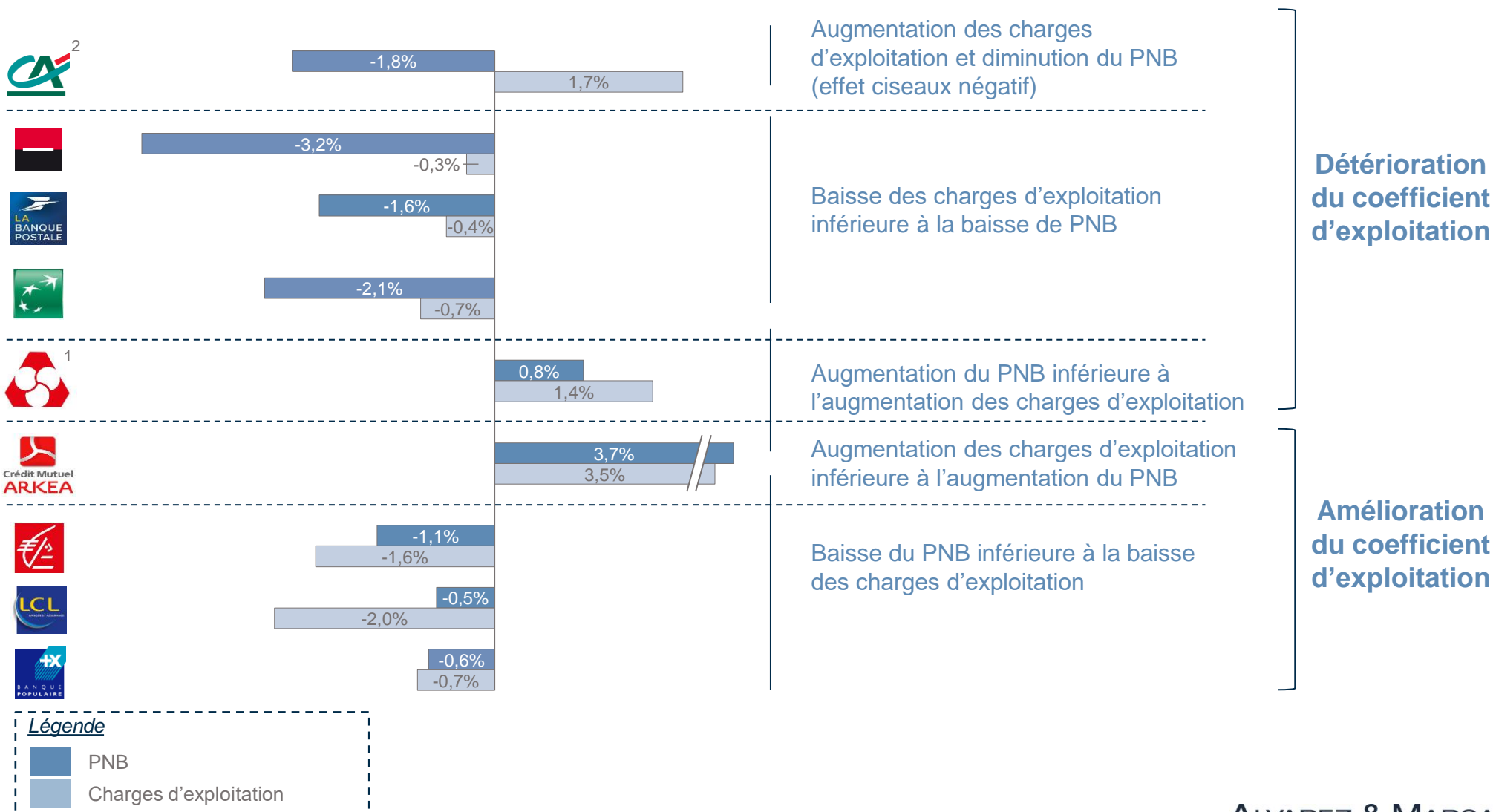
NB : SG et BPCE sont sur le point de communiquer de nouveaux plans stratégiques : ambition des investissements non disponible

## Principaux domaines d'investissement de la FRB

- **Digitalisation des opérations bancaires** (accélération de l'utilisation mobile & développement des fonctionnalités d'autogestion), des **processus** (approche end-to-end) et de **l'offre** (nouvelle relation, souscription de crédit à la consommation ou de produits immobiliers)
- **Spécialisation** des plateformes à distance (fermeture ou spécialisation des Back Offices)
- **Optimisation** du réseau (fermetures ou réorganisations des agences, simplification du système de pilotage)

# Le modèle de profit des banques de détail est toujours sous pression : la baisse des coûts ne compense toujours pas la baisse des revenus

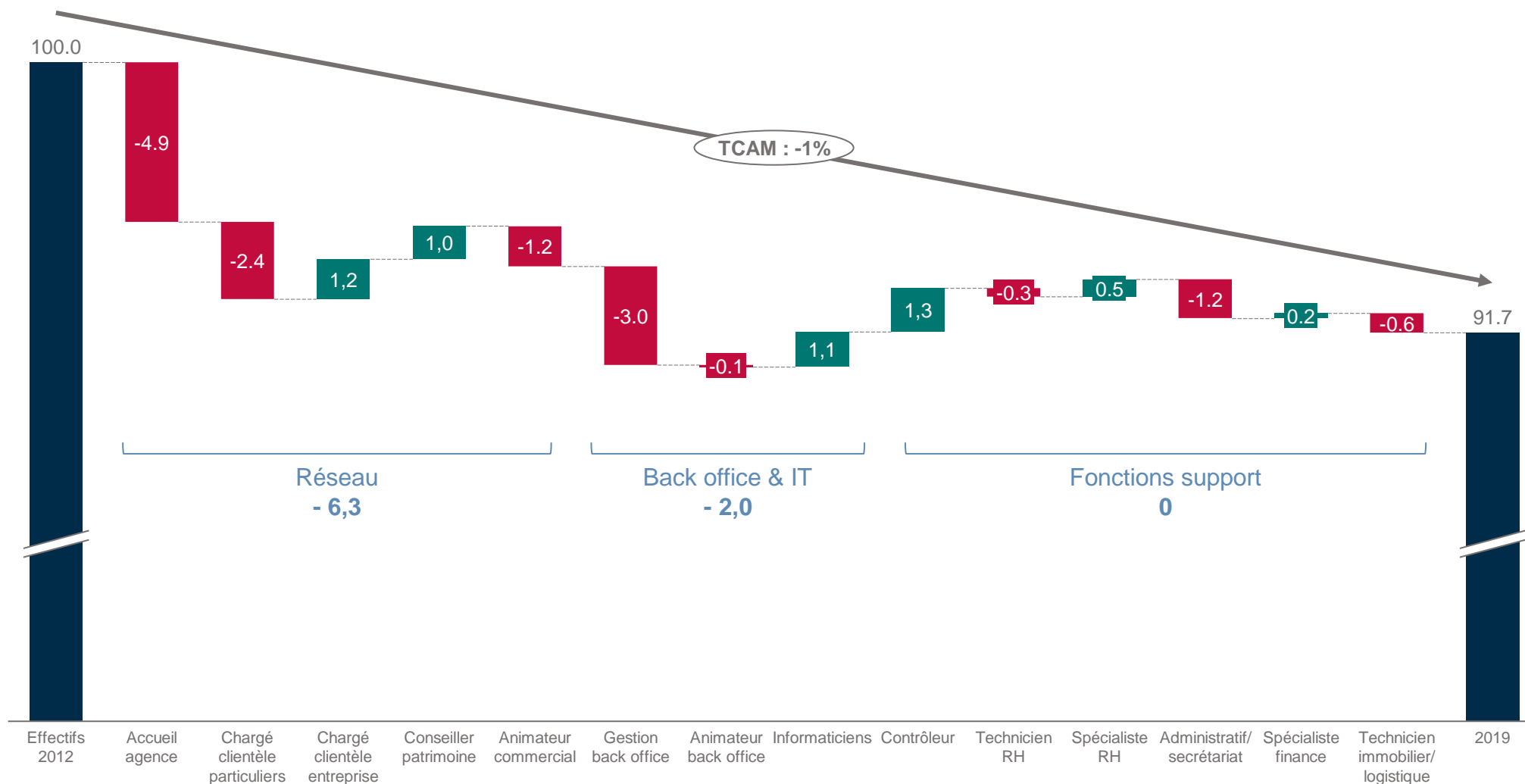
## TCAM du PNB et des charges d'exploitation pour 2015-2020





# Pour absorber les impacts du COVID-19, les BDDF devront aller plus loin en remettant éventuellement en question le pacte social

## Évolution du personnel des BDDF (2012-2019, 2012 base 100) – Périmètre AFB

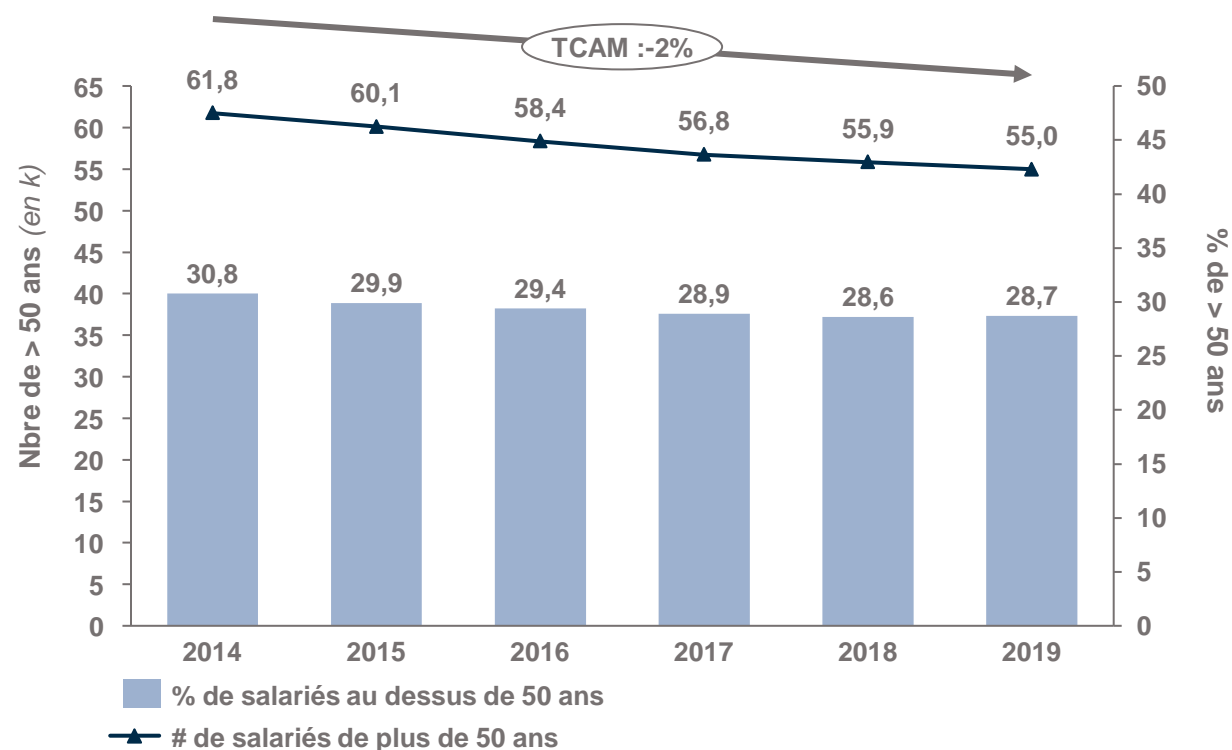


# Le nombre d'employés de plus de 50 ans a baissé depuis 2014 empêchant de compter sur les départs en retraite pour réduire les coûts

Malgré une augmentation du turnover, le poids des départs en retraite a été divisé par deux

## Évolution de la population > 50 ans en 2014 - 2019

(en k ETP et en % - Périmètre AFB)

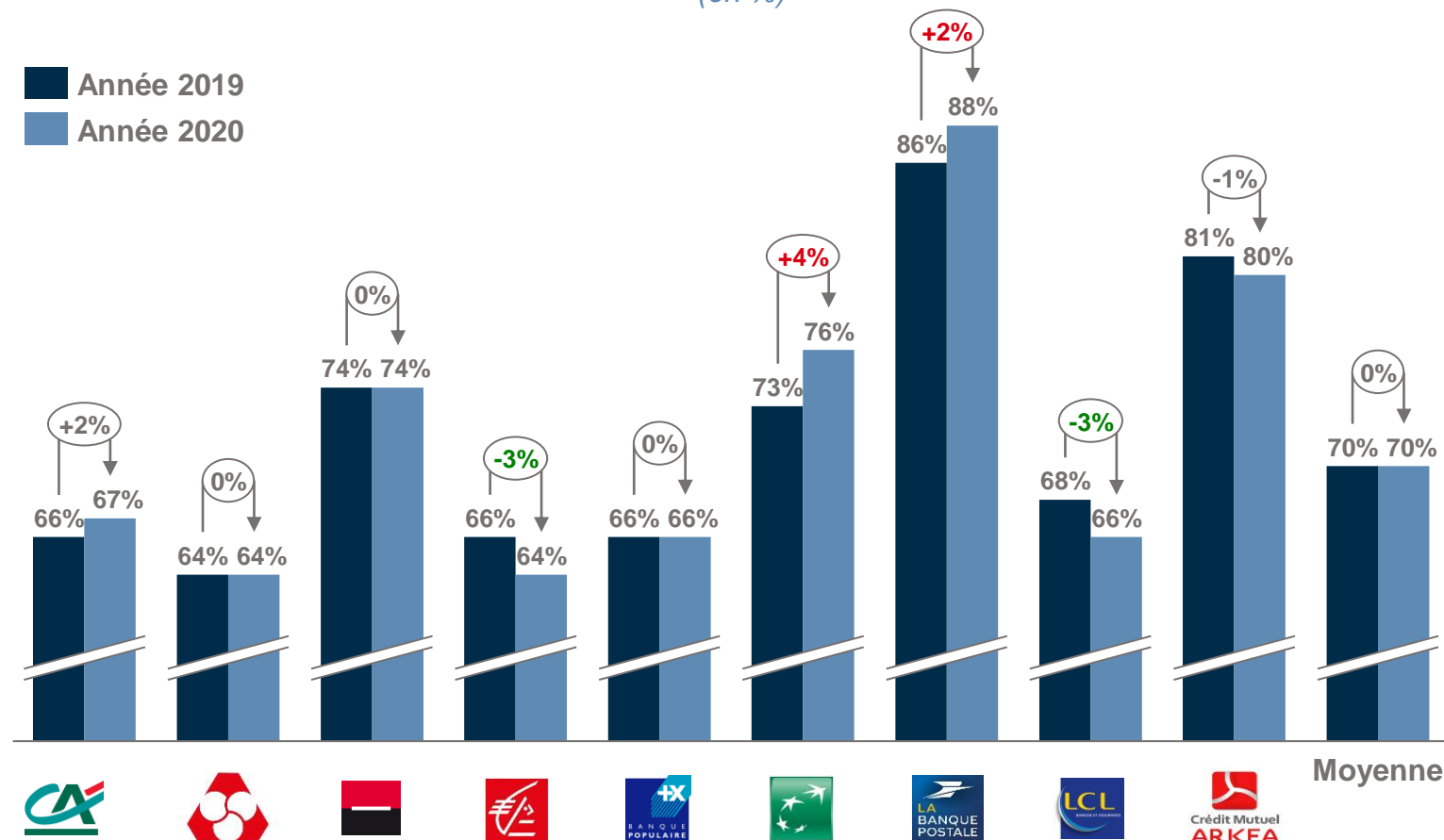


- Après plusieurs années de nombreux départs à la retraite, la **proportion d'employés de plus de 50 ans ne pèse plus que 28,7 %** (- 7 % en cinq ans) d'une population en baisse, ce qui donne un nombre d'**employés de plus de 50 ans de 61,8 k par rapport à 55 k** (-11 % en cinq ans).
- Cependant, le **turnover est passé de 10,1 % à 12,3 % en cinq ans**, alors que la **proportion de départs à la retraite a baissé à 19,2 %** comparativement à 41,2 % il y a cinq ans.
- En conséquence, les **banques ne peuvent plus compter sur les départs en retraite pour générer une réduction significative des coûts** et des efforts complémentaires devront être faits.

En conséquence, le coefficient d'exploitation<sup>1</sup> des banques de détail françaises reste élevé à 70% et stable depuis plusieurs années

La perte de PNB pour BNPP et LBP était trop importante pour maintenir leur CoEx (+ 4 pts)

Comparaison du CoEx des BDDF : 2019 vs 2020  
(en %)

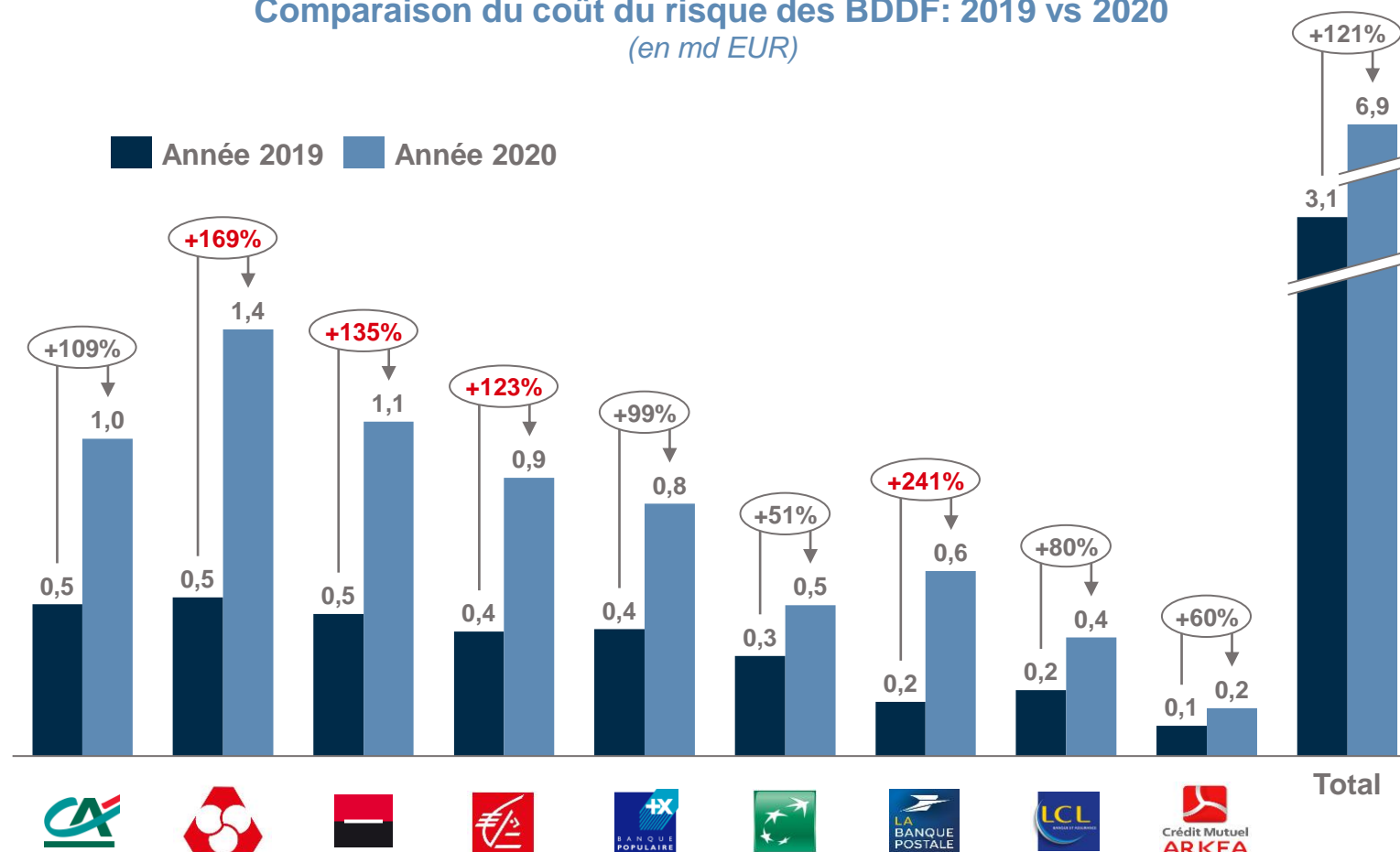


- BNPP et LBP ont connu une forte augmentation du CoEx de 4 points, tandis que d'autres pairs ont maintenu leurs ratios (à l'exception des CE et du LCL qui diminuent leurs ratios de 3 points).
- Le CoEx est généralement stable depuis plusieurs années mais très hétérogène selon les banques (notamment mutualistes vs non-mutualistes).

(1) Coûts (y compris dépréciation, amortissement et dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles) / Produit Net Bancaire

Dans ce contexte, le modèle économique est plus que jamais sous pression, car le COVID-19 a plus que doublé le coût du risque (CdR)

Comparaison du coût du risque des BDDF: 2019 vs 2020  
(en md EUR)



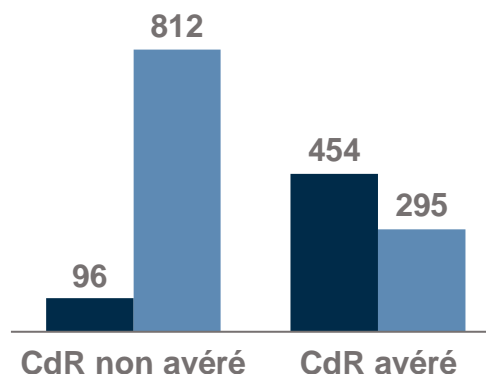
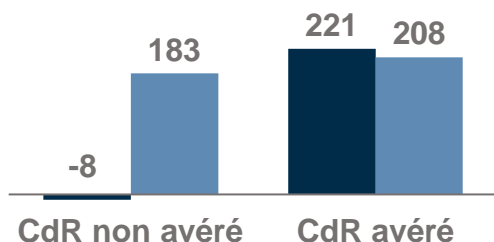
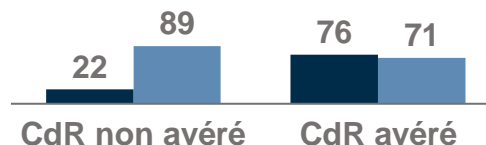
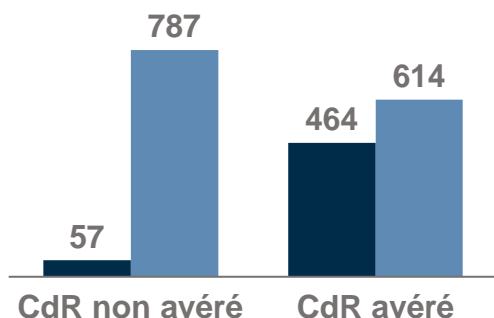
- **Augmentation globale du coût du risque** : très forte augmentation du CdR pour **La Banque Postale, Crédit Mutuel, Société Générale et Caisse d'Epargne** (respectivement 241%, 164% 135% et 123% par rapport à 2019).
- **Augmentation contenue pour BNPP** (+51 % entre 2019 et 2020) **et le LCL** (dans une moindre mesure).
- Le **CdR moyen en points de base est de 33 pb** pour les BDDF (soit +98 % par rapport à 2019), **52 pb pour SG** et **46 pb pour LBP<sup>3</sup>** en tête de liste vs 19 pb pour CRCA<sup>2</sup> en bas.

# L'augmentation généralisée du CdR est liée à une politique prudente de provisionnement des prêts performants<sup>1</sup> (risque non avéré)

Cette hausse du CdR non avéré est liée à la dégradation des scénarios macroéconomiques

Distinction entre CdR avéré / non avéré entre 2019 et 2020  
(en M EUR)

■ 2019 ■ 2020



- Pour toutes les BDDF, l'augmentation du CdR non avéré découle en grande partie de la dégradation des scénarios macroéconomiques (IFRS 9).
- Par exemple, au Crédit Mutuel Arkéa, 72% de la hausse du coût du risque non avéré est liée à la mise à jour (pessimiste) des scénarios macroéconomiques (**facteurs exogènes**), alors que seulement 28% est liée à la détérioration des paramètres de risque de crédit (probabilité de défaut et de perte en cas de défaut) des clients de la banque (**facteurs endogènes dépendant de la qualité du portefeuille**)..

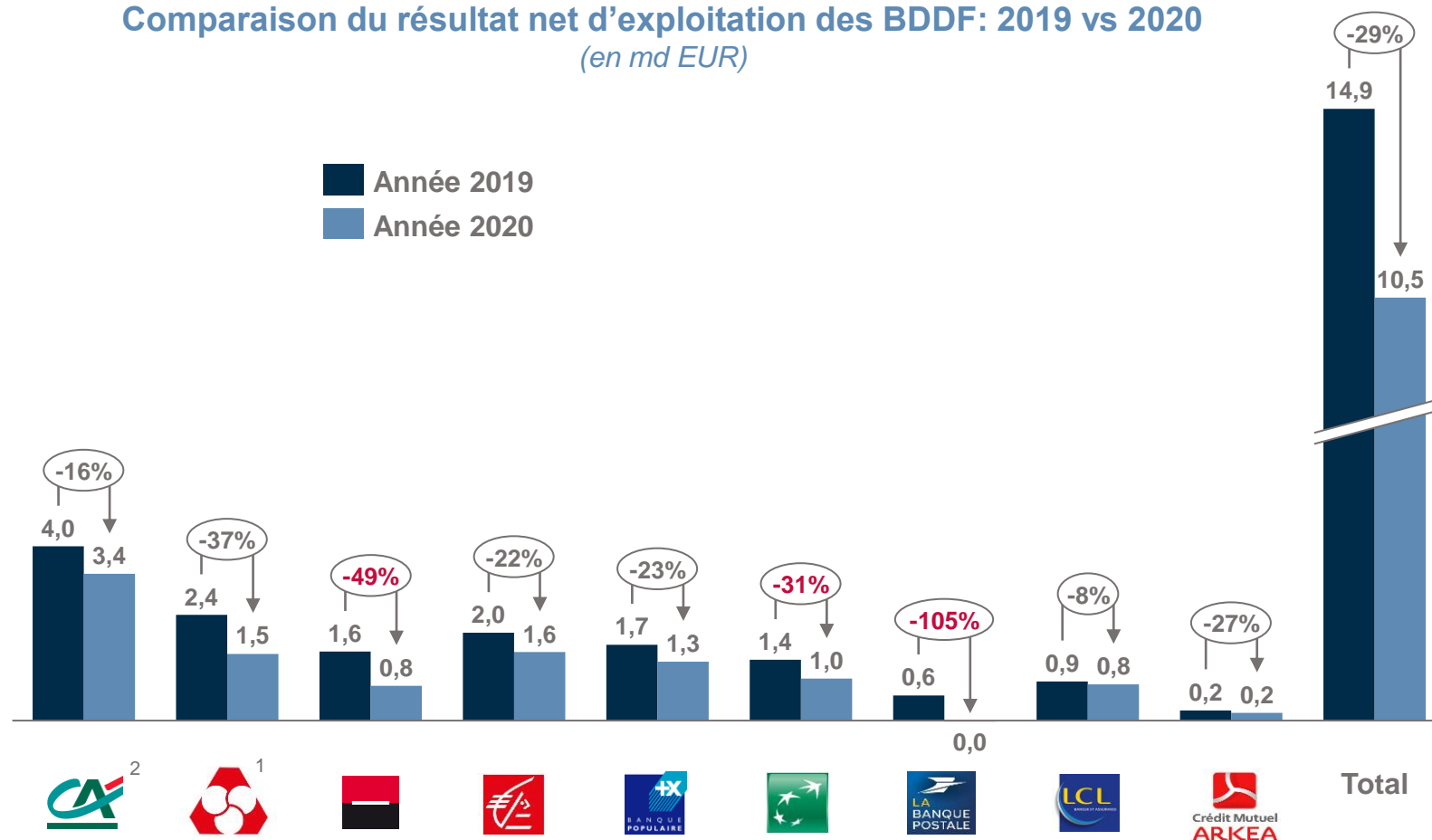
(1) Stage 1 et 2 (prêts performants), Stage 3 (prêts non performants), tel qu'introduit par IFRS 9



# En conséquence, le résultat net d'exploitation des BDDF pour l'année 2020 a chuté de 29 %

L'impact pour les banques universelles est plus important que pour les banques mutualistes

Comparaison du résultat net d'exploitation des BDDF: 2019 vs 2020  
(en md EUR)



- En conséquence, la perte de PNB a été **partiellement compensée** par la **diminution des dépenses d'exploitation**, mais pas suffisamment pour **compenser le doublement du CdR**.
- Ainsi, les BDDF devront **aller plus loin pour réduire leurs dépenses d'exploitation** afin de compenser la perte de PNB et de pouvoir absorber des pics de CdR.

# L'effort de réduction des coûts doit dépasser 5 md EUR pour maintenir le résultat net d'exploitation des BDDF (baisse de 10 pts du CoEx)

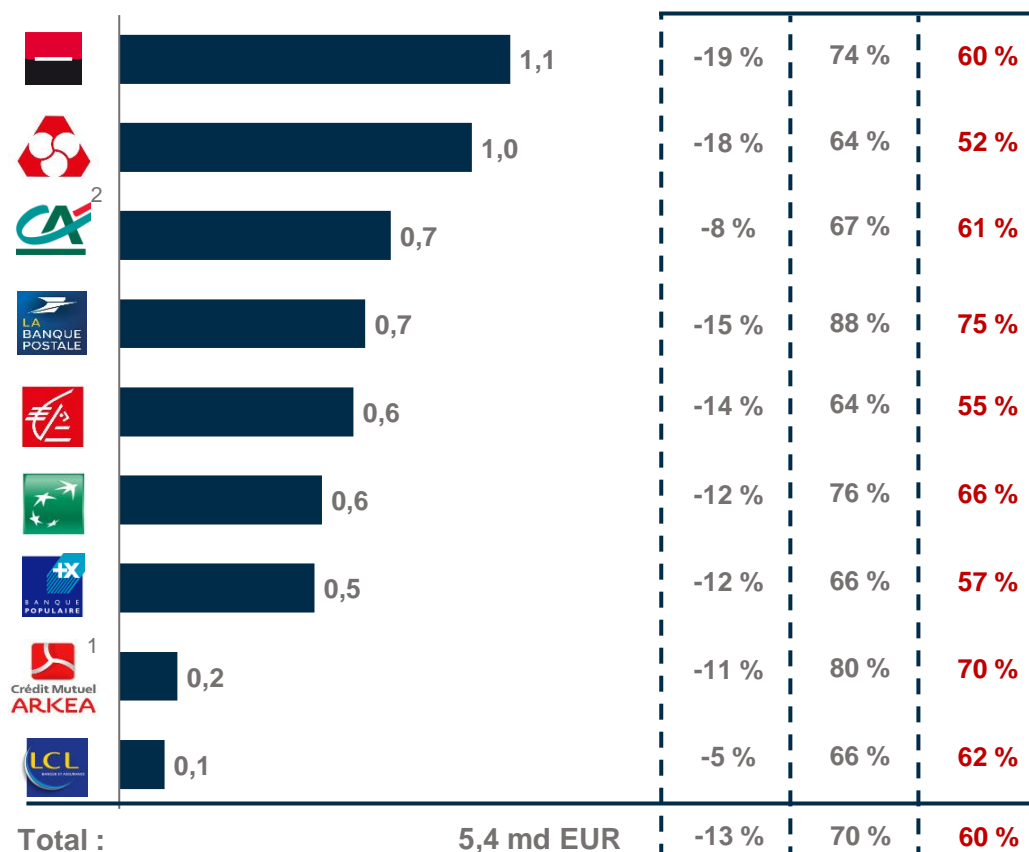
Toutefois, la baisse des charges d'exploitation n'a été que de 1 milliard d'euros en 2020

## Baisse du résultat net d'exploitation (en md EUR)

(en md EUR)		Produit Net Bancaire (PNB)		
		-2 %	-2,6 %	-6 %
Coût du risque	50 %	2,8	3,9	5,1
	100 %	4,3	5,5	6,7
	+121 % 150 %	5,9	5,4	8,3

Suite à l'évolution du PNB et du CdR en 2020, les BDDF subiront une baisse du résultat net d'exploitation de 5,4 md EUR (baisse de 2,6 % du PNB et augmentation de 121 % du CdR)

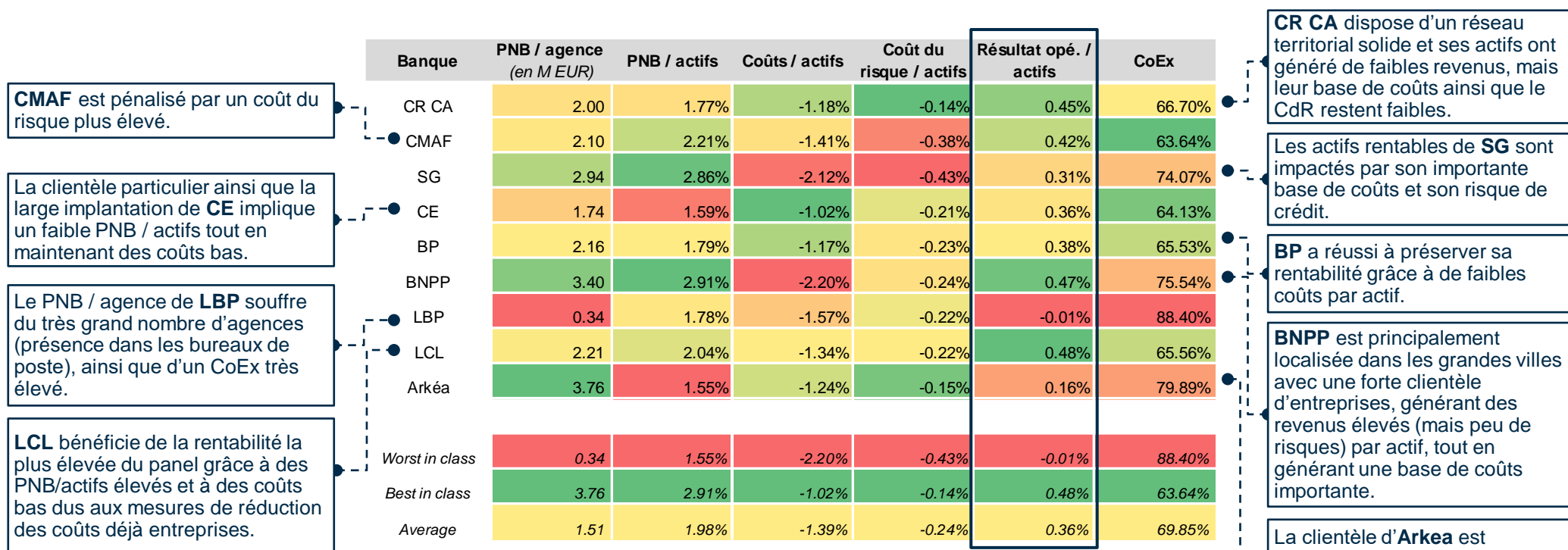
## Besoins de réduction des coûts / banque (en md EUR)



# Benchmark des Banques de Détail en France, en Europe et séquence chronologique

# L'analyse des résultats net d'exploitation / actifs en 2020 démontre de l'hétérogénéité entre les BDDF ainsi que des stratégies divergentes

BNPP, LCL et CRCA se distinguent quand Arkea et LBP sont les moins performantes



## Pairs analysés



Crédit Agricole



Crédit Mutuel  
Alliance  
Fédérale



Société  
Générale



Caisse  
d'Epargne



Banque  
Populaire



BNP  
Paribas



La Banque  
Postale



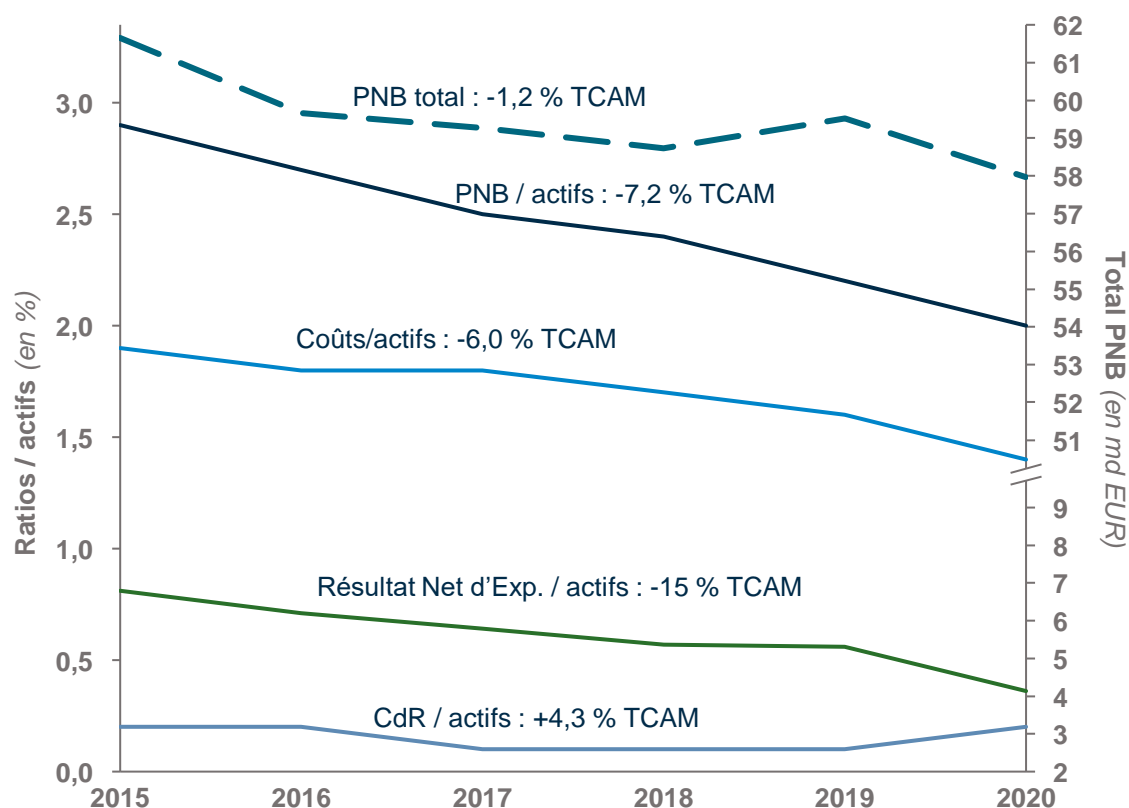
LCL



Crédit Mutuel  
Arkea

# Alors que le PNB a diminué de 1,2% / an depuis 2015, le résultat net d'exploitation / actifs a chuté de 15% / an

La rentabilité a été impactée par la forte hausse des actifs (+6,5% / an depuis 2015)

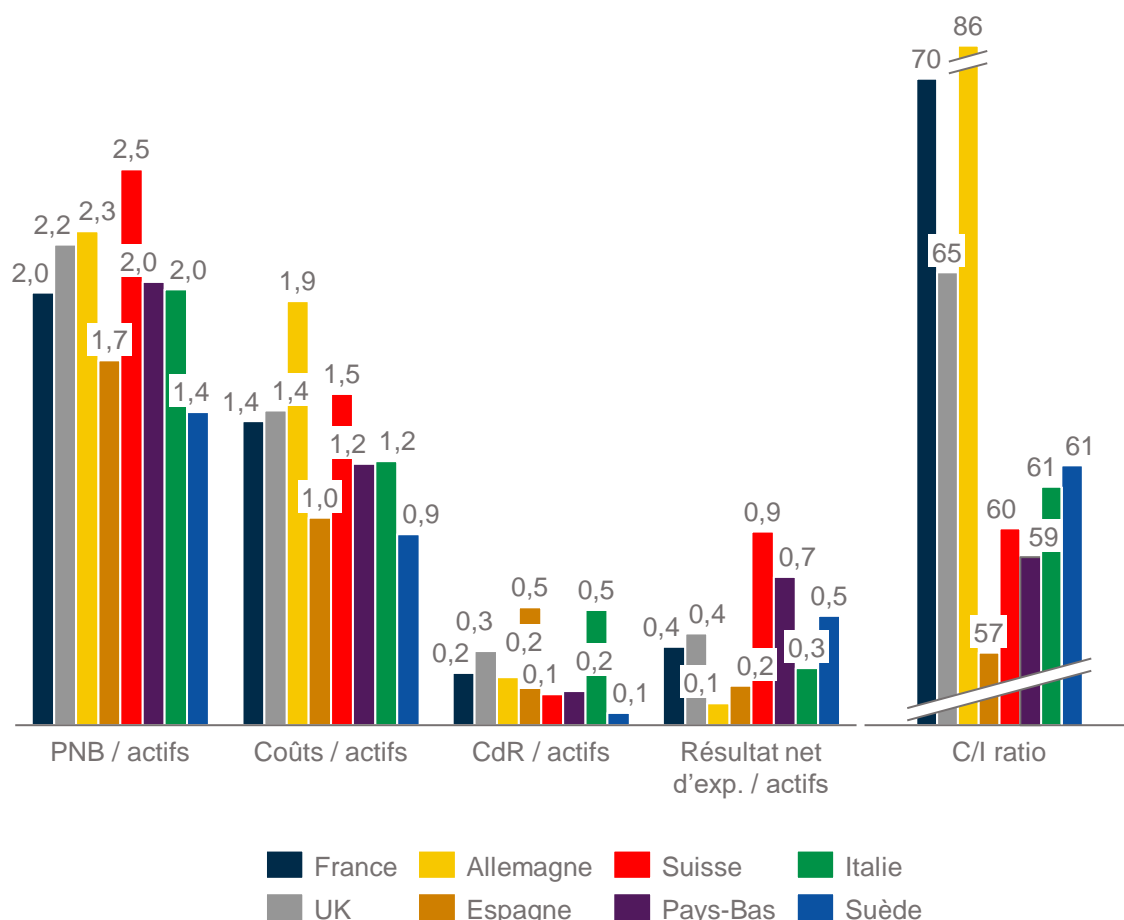


- Le PNB total **a diminué depuis 2015** (-1,2 % / an) avec une forte baisse entre 2019 et 2020 principalement en raison de la pandémie (-2,6 % sur 12 mois).
- Dans le même temps, les actifs ont augmenté de 6,5% / an, des volumes plus élevés compensant des taux d'intérêt toujours plus bas. Entre 2019 et 2020, **l'augmentation des volumes s'est accélérée pour atteindre +10%**.
- En conséquence, le PNB / actifs a chuté (-7,2 % / an), **avec une baisse de -11 % par rapport à l'année précédente**.
- Malgré plusieurs mesures prises par les BDDF, le ratio coûts / actifs a diminué (-6 % / an), mais **ces efforts n'ont pas compensé la baisse des revenus**.
- Le CdR / actifs a doublé en 2020 par rapport à 2019, **en gardant à l'esprit qu'ils avaient constamment diminué entre 2015 et 2019 (-11,5 %)**; globalement, le niveau actuel des provisions **reste assez bas (33 pb)**.



# Malgré un CoEx élevé, les BDDF ont préservé leur ratio résultat net d'exploitation / actifs grâce à un CdR limité vs les pairs européens

Comparaison des principaux ratios des banques européennes en 2020 (en %)

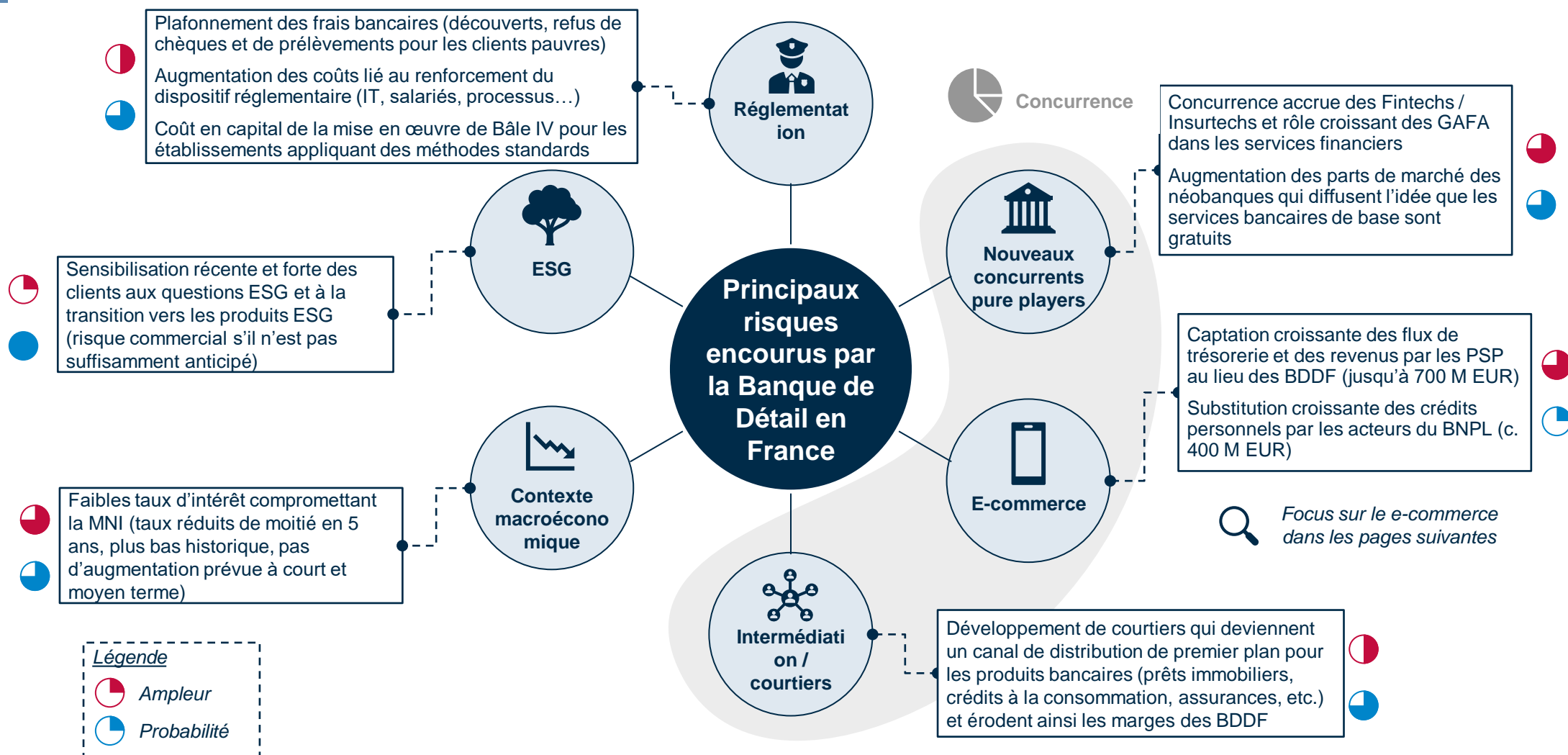


- Les banques britanniques bénéficient de meilleures conditions de **marché sur leur marché intérieur (taux d'intérêt > 2x plus élevés que la France)**, de base de coûts limitée en dépit de leurs coûts de main-d'œuvre élevés (**efforts de restructuration massifs déjà entrepris**) et d'un **faible risque** (malgré le risque de faillite pour 250k PME), ce qui donne le meilleur ratio résultat net d'exp. / actifs parmi les pairs européens.
- Les banques de détail allemandes ont le **ratio** résultat net d'exp. / actifs le plus faible, principalement en raison du **manque de rentabilité de l'activité de banque de détail de Deutsche Bank** pour laquelle **la banque de détail n'est pas prioritaire** (le ratio coûts / revenus a atteint 93 % contre 88 % il y a deux ans).
- En raison des **efforts massifs déjà entrepris** sur leurs bases de coûts, ainsi que leurs niveaux de coût du travail, les banques espagnoles ont réussi à **contenir leur résultat brut d'exploitation**, mais elles sont fortement impactées par un **coût du risque important** en raison des **conséquences de la crise économique** (taux de chômage de 16%, 40% des entreprises espagnoles sont confrontées à de fortes difficultés financières).
- Les **banques suisses et néerlandaises** surperforment le panel en raison des **revenus / actifs élevés** et des **coûts du risque les plus bas** tout en maintenant leur base de coûts.
- Les banques italiennes sont pénalisées par un **coût du risque élevé** (similaire aux banques espagnoles).
- Si les banques suédoises ont des **revenus/actifs relativement faibles**, elles profitent fortement des coûts et des risques les **plus bas**.

Principaux risques auxquels les BDDF devront faire face dans les années à venir

# Plusieurs menaces pourraient conduire à accélérer et à pousser davantage les initiatives de réduction des coûts

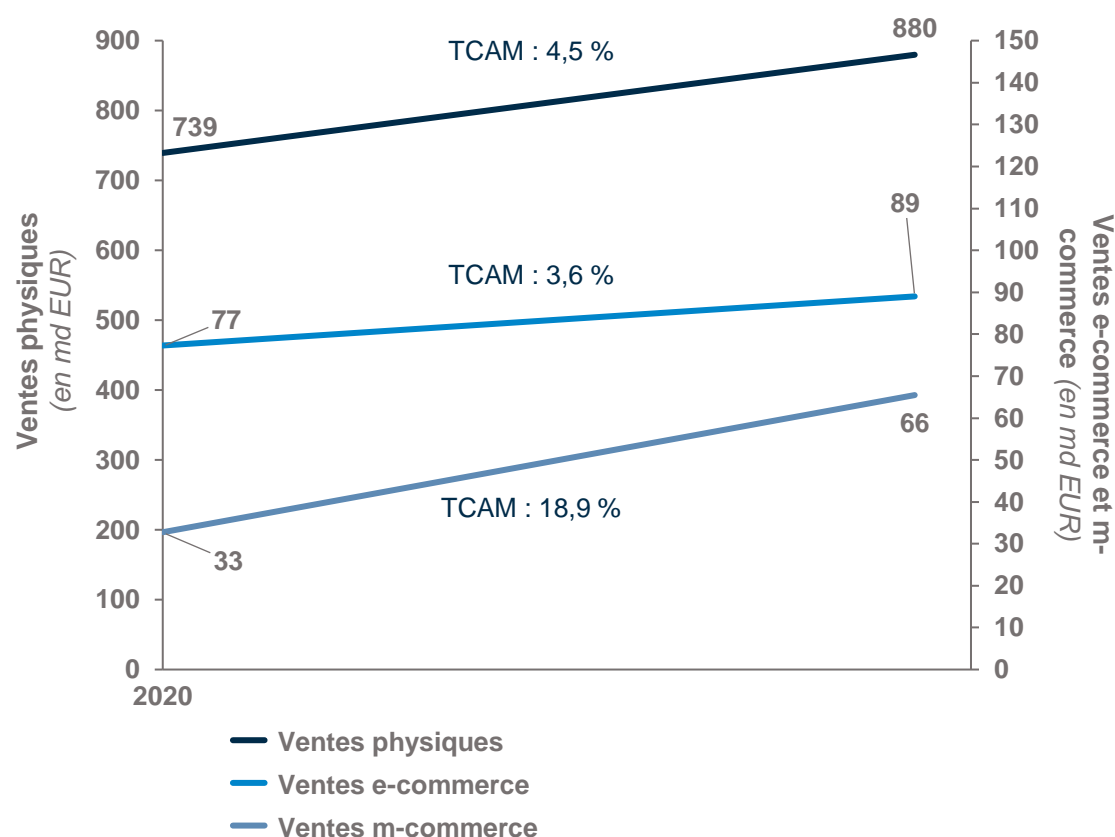
Ces risques peuvent impacter les revenus, le capital réglementaire ou encore la base de coûts



# L'essor du e-commerce modifie en profondeur les comportements des clients et menace le modèle de revenus des BDDF ~ 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 %)



- **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.

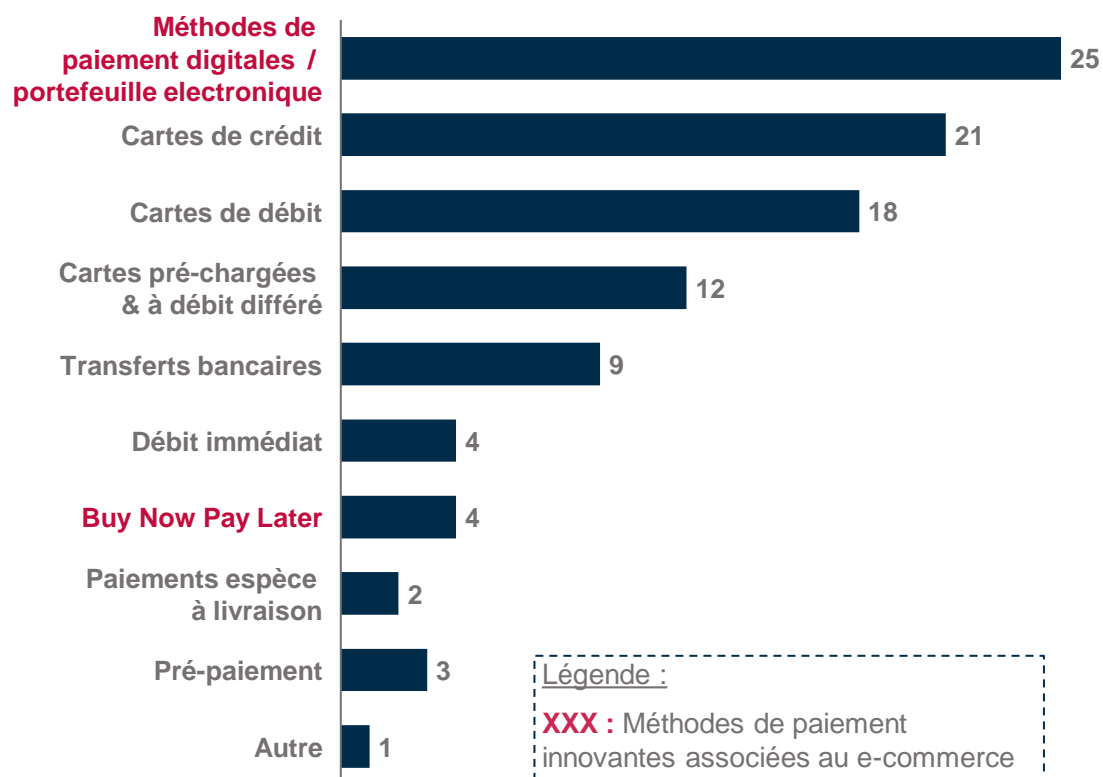
Source : Global Payment Report 2020 - Worldpay

# Conséquence pour les banques : 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) compromettent les revenus des banques traditionnelles

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

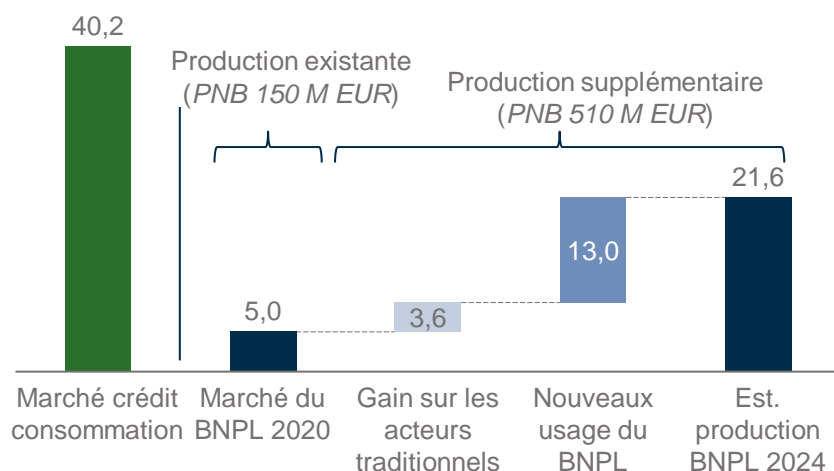


- De nombreux prestataires de services de paiement (« PSP ») se sont développés avec l'expansion du e-commerce.
- Un PSP est **privilegié pour proposer les méthodes de paiement les plus innovantes ainsi que par son intégration parfaite** dans le parcours d'achat plus que par les prix qu'il propose (par 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, **de nombreux autres services ont été développés** pour fournir de **meilleures garanties de finalisation des projets d'achat** générant **des pertes de revenus pour les banques acquéreurs**.
- 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 BDDF 380 MEUR)

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

## Évolution du BNPL 2020 – 2024 (en md EUR)



### Synthèse des pertes pour les acteurs traditionnels

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

**TOTAL des pertes pour les acteurs traditionnels : 660M EUR**





**TOTAL des pertes pour les BDDF (@57%<sup>3</sup>) : 380M EUR**

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 EUR 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 EUR (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 EUR entraînerait pour les acteurs traditionnels du crédit à la consommation une **perte de PNB estimée à 110 M EUR /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 EUR **pour des revenus de 400 M EUR, soit un montant total de revenus de 660 M EUR dont 380 M pour les BDDF.**
- 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 EUR** et à des **revenus de 900 M EUR** en 2024.

# Compétences A&M

# A&M peut aider les institutions financières à améliorer leur résultats opérationnels

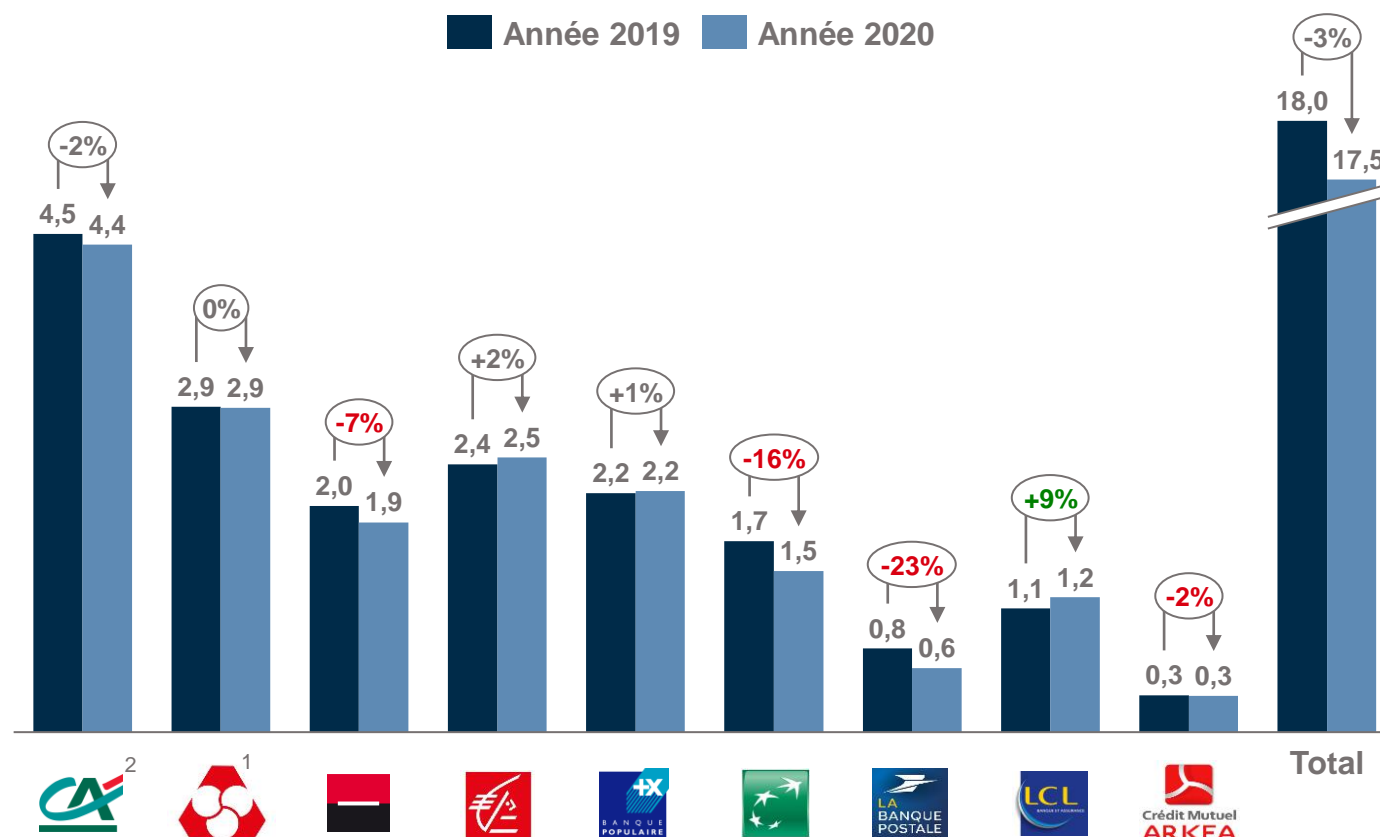
<u>Secteur principal</u>		<u>Expertise A&amp;M</u>	<u>Exemples de projets</u>
 <b>Augmentation des revenus</b>	1	Croissance des revenus	Nouveau business model, revue du plan stratégique, efficacité commerciale
	2	Responsabilité sociale des entreprises	Nouveau mode de business, finance verte
	3	Optimisation du coût de service	Optimisation des canaux de distribution, revue de la politique tarifaire, simplification de l'offre produit
 <b>Baisse des coûts</b>	4	Optimisation de sièges et synergies des filières	Budget base zéro, synergies métiers / régions, dispositif de contrôle
	5	Optimisation du réseau des agences	Revue du réseau des agences, BZZ des agences, cartographie des revenus à risque
	6	Fonctions achats	Optimisation des coûts directs et indirects, transformation de la fonction achat, Joint Ventures
	7	Immobilier	Stratégie immobilière (emplacement, flex office), optimisation de l'utilisation des surfaces de bureaux, gestion des installations et contrats de maintenance / entretien
	8	BPO (délocalisation, externalisation)	Stratégie BPO, soutien à la gestion des contrats, efficacité des captives
 <b>Risque et réglementation</b>	9	Capital & liquidité	Planification du capital, impacts Bâle IV, optimisation EBA ST 2020
	10	Optimisation du provisionnement du risque de crédit	Efficacité du process de provisionnement du risque de crédit (risque individuel et risque collectif – IFRS9), analyse et accompagnement à la mise en œuvre de lignes directrices de l'EBA
	11	Prêt non performant (NPL)	Processus de vente des NPL, évaluation, modèle de servicing
	12	Conformité et risques non financiers	Cybersécurité, efficacité de la fonction de conformité, gestion des risques climatiques
 <b>Fusion et intégration</b>	13	PMI / Intégration	Processus de fusion et d'intégration, Due Diligence
	14	Carve out	Sortie d'actifs non essentiels, Due Diligence
	15	Joint ventures	Conception et mise en œuvre de Joint Ventures

# Annexes

# Annexe 1 : L'impact sur le résultat brut d'exploitation est limité en raison de la baisse des coûts qui compense en partie la baisse des revenus

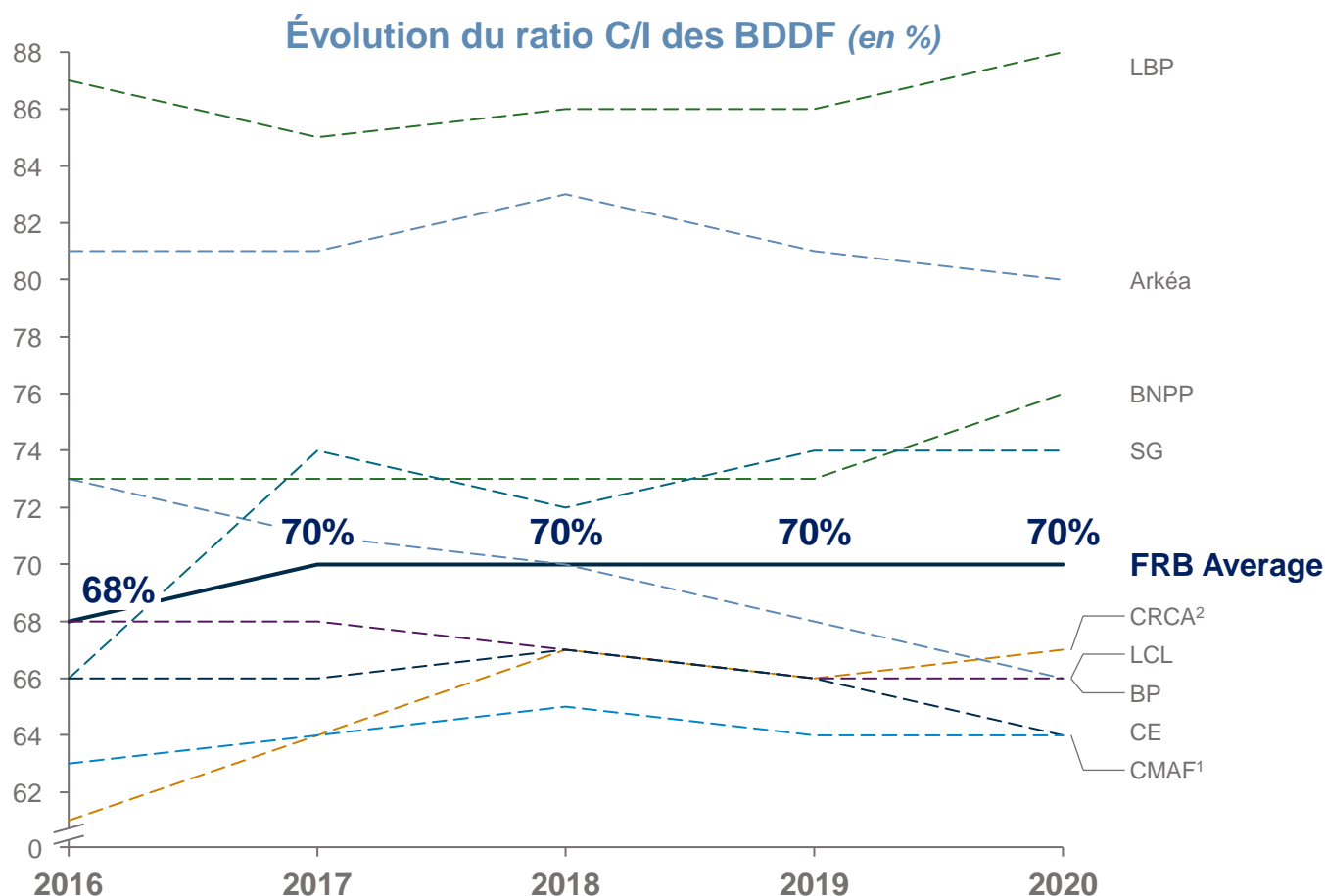
Cependant, l'évolution est différente entre des groupes plus ou moins exposés aux entreprises


## Comparaison du résultat brut d'exploitation des BDDF : 2019 vs 2020 (en md EUR)



- LBP<sup>3</sup> a subi les pertes les plus importantes en raison de la baisse de la **MNI (environnement de taux bas)** partiellement compensée par une augmentation de 4 % des commissions (augmentation des commissions financières, développement des activités de diversification...). **Les coûts sont demeurés stables en 2020.**
- BNPP a essuyé d'importantes pertes de revenus en raison **de l'importante perte de MNI et de commissions** (respectivement -8 % et -4 %) qui n'a pas été compensée par la baisse des dépenses de fonctionnement **(-2 %)**.
- De même, **SG a essuyé d'importantes pertes** (MNI et commissions) (respectivement -9% et -2%) qui n'ont pas été compensées par la baisse des charges d'exploitation **(-5%)**.
- LCL se distingue par une **forte augmentation** de 9% du résultat brut d'exploitation due à un **effet ciseaux positif** (hausse de la MNI et des commissions et baisse de 2% des charges d'exploitation).

## Annexe 2 : Un ratio C/I généralement stable depuis plusieurs années mais très hétérogène selon les banques (mutualistes vs universelles)



BDDF	C/I 2016		C/I 2020
 <sup>2</sup>	61 %	↑	67 %
 <sup>1</sup>	63 %	↑	64 %
	66 %	↑	74 %
	66 %	↓	64 %
	68 %	↓	66 %
	73 %	↑	76 %
	87 %	↑	88 %
	73 %	↓	66 %
	81 %	↓	80 %

### Évolution du ratio C/I entre 2015 et 2020

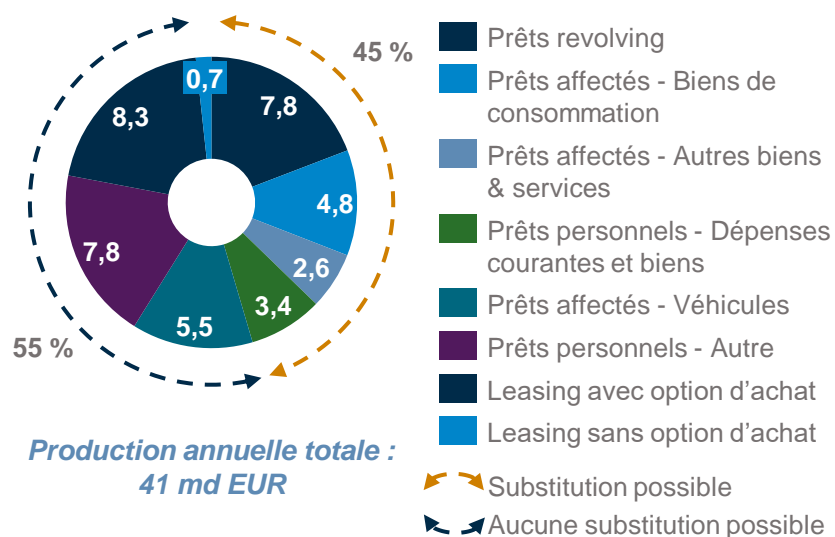
- ↑ Augmentation du ratio C/I entre 2015 et 2020
- ↔ Variation du ratio C/I de moins de 1 point entre 2015 et 2020
- ↓ Baisse du ratio C/I entre 2015 et 2020



## Annexe 3 : 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)



Sur les 45% pour lesquels il existe un risque de substitution, nous estimons que 20% des prêts sont inférieurs à 2Y et donc avec risque de substitution par les acteurs du BNPL.  
=> Production totale à risque : 3,7 md EUR

- 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 %.

## Annexe 4 : Analyse de sensibilité de la croissance de BNPL – sur base de l'évolution du e-commerce

Le rapport 2020 sur les paiements mondiaux de Worlpay prévoit un taux de croissance annuel de 8,7 % et un taux d'utilisation de 13,6 % à la fin de l'année 2024.

BNPL production in 2024 based on e-comm CAGR and BNPL utilisation rate (in EUR bn)												
BNPL utilisation rate on e-commerce sales	E-commerce CAGR over 2020 - 2024											
		6%	7%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%	16%
	11%	12.9	13.4	13.9	14.5	15.0	15.6	16.1	16.7	17.3	17.9	18.6
	12%	14.1	14.7	15.2	15.8	16.4	17.0	17.6	18.2	18.9	19.5	20.2
	13%	15.3	15.9	16.5	17.1	17.7	18.4	19.1	19.7	20.5	21.2	21.9
	14%	16.5	17.1	17.7	18.4	19.1	19.8	20.5	21.3	22.0	22.8	23.6
	15%	17.6	18.3	19.0	19.7	20.5	21.2	22.0	22.8	23.6	24.4	25.3
	16%	18.8	19.5	20.3	21.0	21.8	22.6	23.4	24.3	25.2	26.1	27.0
	17%	20.0	20.8	21.5	22.4	23.2	24.0	24.9	25.8	26.7	27.7	28.7
	18%	21.2	22.0	22.8	23.7	24.5	25.5	26.4	27.3	28.3	29.3	30.4
	19%	22.3	23.2	24.1	25.0	25.9	26.9	27.8	28.9	29.9	31.0	32.0
	20%	23.5	24.4	25.3	26.3	27.3	28.3	29.3	30.4	31.5	32.6	33.7
	21%	24.7	25.6	26.6	27.6	28.6	29.7	30.8	31.9	33.0	34.2	35.4

BNPL market total revenues based on e-comm CAGR and BNPL utilisation rate (in EUR M)												
BNPL utilisation rate on e-commerce sales	E-commerce CAGR over 2020 - 2024											
		6%	7%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%	16%
	11%	388	403	418	434	450	467	484	501	519	538	557
	12%	423	440	456	473	491	509	528	547	566	586	607
	13%	459	476	494	513	532	551	572	592	614	635	658
	14%	494	513	532	552	573	594	616	638	661	684	708
	15%	529	549	570	592	614	636	660	683	708	733	759
	16%	564	586	608	631	655	679	703	729	755	782	809
	17%	600	623	646	671	695	721	747	774	802	831	860
	18%	635	659	684	710	736	764	791	820	849	880	911
	19%	670	696	722	749	777	806	835	866	897	929	961
	20%	706	733	760	789	818	848	879	911	944	977	1,012
	21%	741	769	798	828	859	891	923	957	991	1,026	1,062

## Annexe 5 : Banques de détail sélectionnées pour le benchmark Européen

### Pairs européens sélectionnés

	 <b>HSBC</b>	 <b>BARCLAYS</b>		 <b>NatWest Group</b>
	 <b>Deutsche Bank</b>	<b>COMMERZBANK</b> 		
	 <b>Santander</b>	<b>BBVA</b>	 <b>CaixaBank</b>	
	 <b>UBS</b>	<b>CREDIT SUISSE</b> 		
	 <b>Rabobank</b>	<b>ING</b> 		
	 <b>UniCredit</b>	<b>INTESA</b>  <b>SANPAOLO</b>		
	<b>Nordea</b>			

Tous droits réservés. ALVAREZ & MARSAL®.

® et A&M® sont des marques commerciales d'Alvarez & Marsal Holdings, LLC.

Copyright 2021

