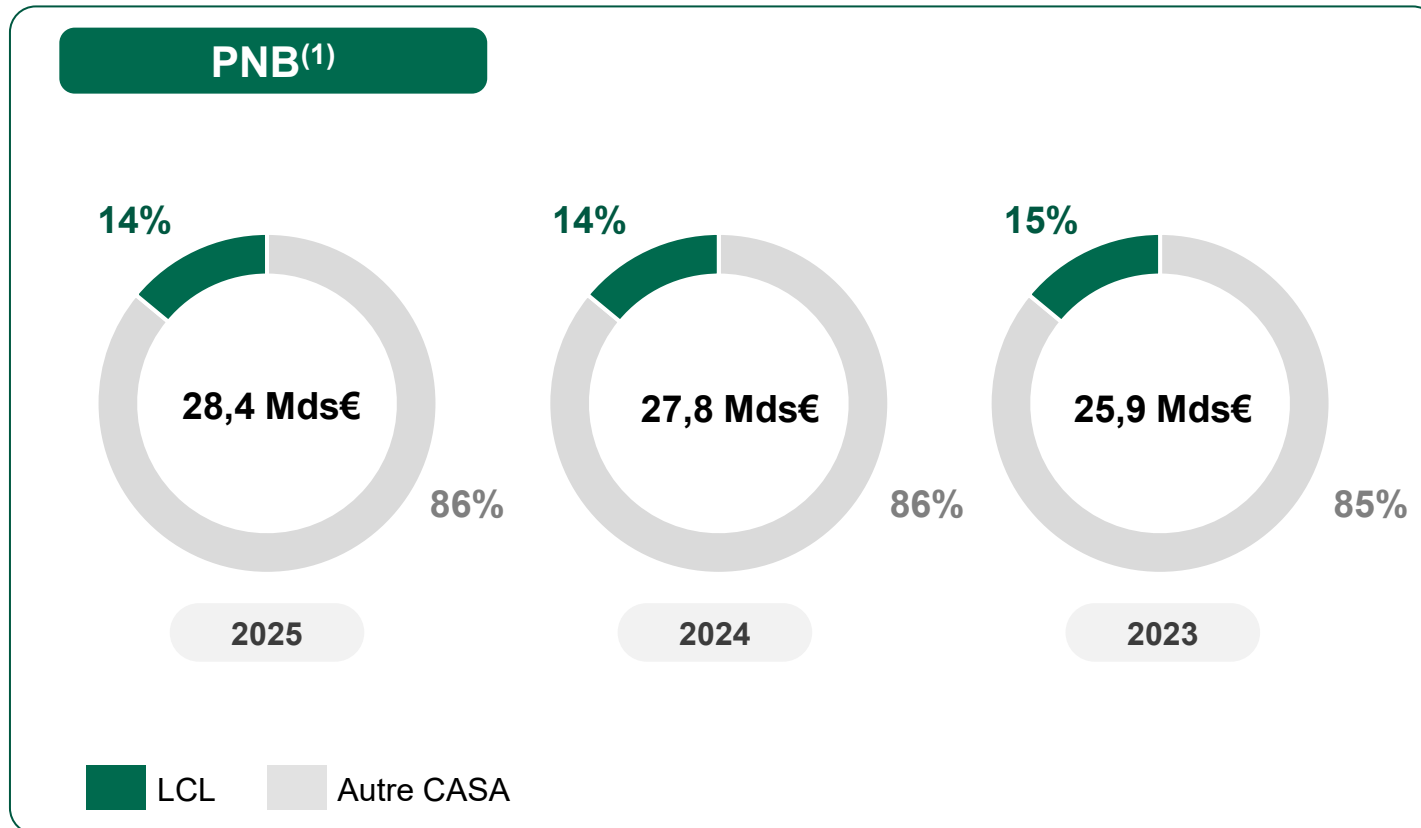


# WORKSHOP LCL



26.05.2026

# Contribution solide et récurrente à l'activité de Crédit Agricole S.A.



Des synergies entre les métiers de Crédit Agricole S.A. et LCL, apportant à ses clients des expertises de premier plan

# Sommaire

- 1. LCL, une banque de détail performante solidement implantée**
- 2. La transformation des modèles relationnels**
- 3. Une transformation industrielle, technologique et humaine**
- 4. Une trajectoire financière ambitieuse**



LCL  
Pour aller de l'avant.

# Une banque nationale leader, tournée vers demain



## Leader sur la clientèle patrimoniale et les entrepreneurs

**6,6 M**  
Clients

**1 ETI sur 2, 1 PME sur 3**

**Leader**  
sur les prof. libérales de santé

**TOP 1**  
Financement LBO small et Mid Caps

**77 Mds€**  
Actifs sous gestion Banque Privée & Gestion de Fortune (y compris Milleis)



## Focalisée sur l'expertise et la satisfaction client, au service de ceux qui entreprennent

**90%**

Des agences en zones à fort potentiel de développement

**70%**

Taux d'utilisateurs de l'appli mobile



Leader de la satisfaction client depuis 2022

**4** filiales spécialisées



Partenaire financier des professions libérales



Patrimoine immobilier résidentiel



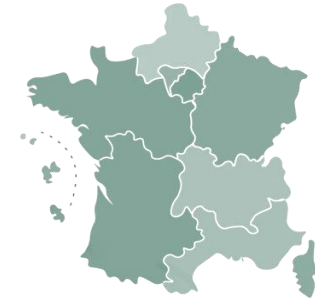
Patrimoine immobilier commercial



3<sup>e</sup> Banque Privée indépendante en France



## Dotée d'une couverture nationale complète



**c. 1 400** agences

**c. 100** espaces pro

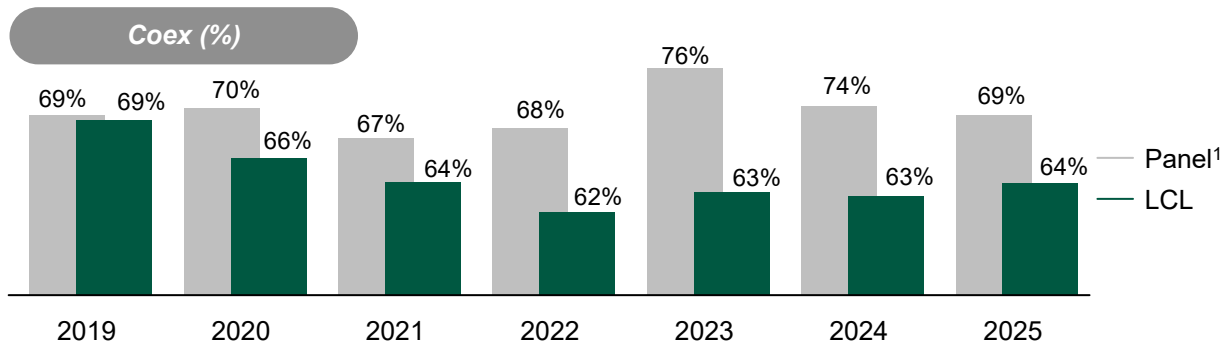
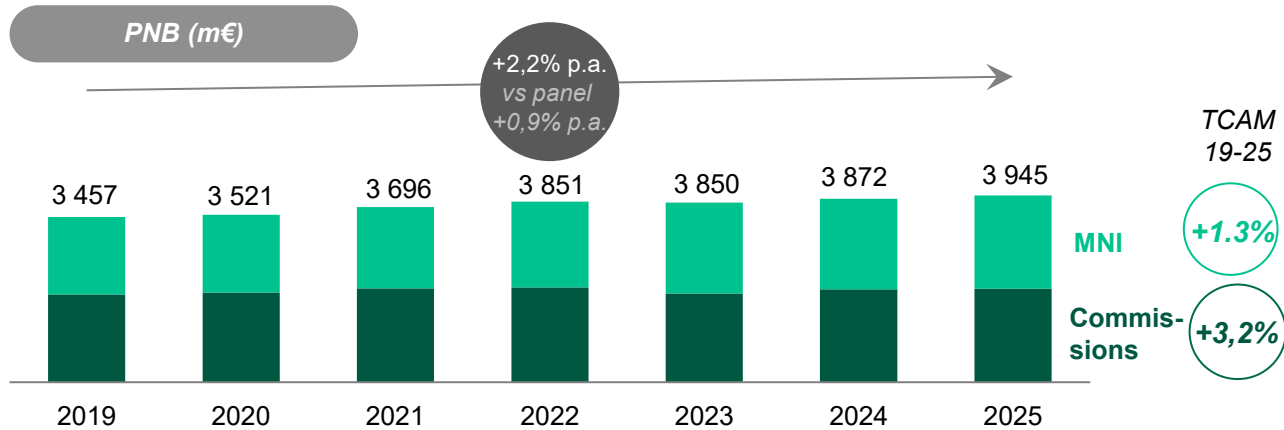
**56** pôles banque privée

**48** centres d'affaires entreprises

**4** centres LCL Mon Contact

# Une trajectoire de revenus supérieure au marché

## Un acteur best-in-class depuis près de 7 ans



### Croissance de la MNI<sup>(2)</sup>

- Effet volume +5,2%
- Effet taux -4,9%

### Croissance des Commissions<sup>(2)</sup>

- L'épargne +3,6%
- L'assurance non-vie +4,5%

**Un Coex inférieur au marché,**  
traduisant les efforts d'efficacité

## Des fondamentaux solides (2025)

**3 945 M€**  
PNB

**64%**  
CoEx

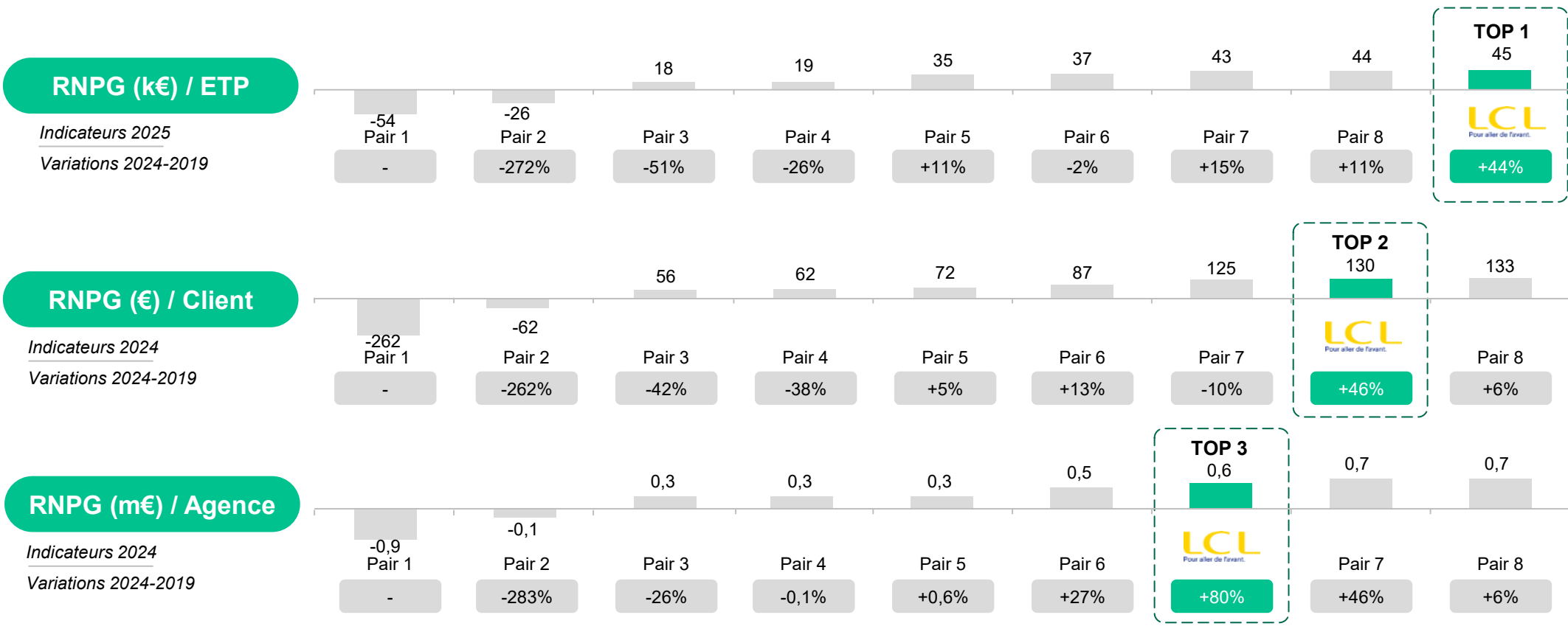
**663 M€**  
RNPG

**9,6%**  
RONE

1. panel : Société Générale, BNP Paribas, Caisse d'Epargne, Banque Populaire, Caisses Régionales de Crédit Agricole  
2. TCAM 2019-2025

# Une productivité parmi les meilleures du marché

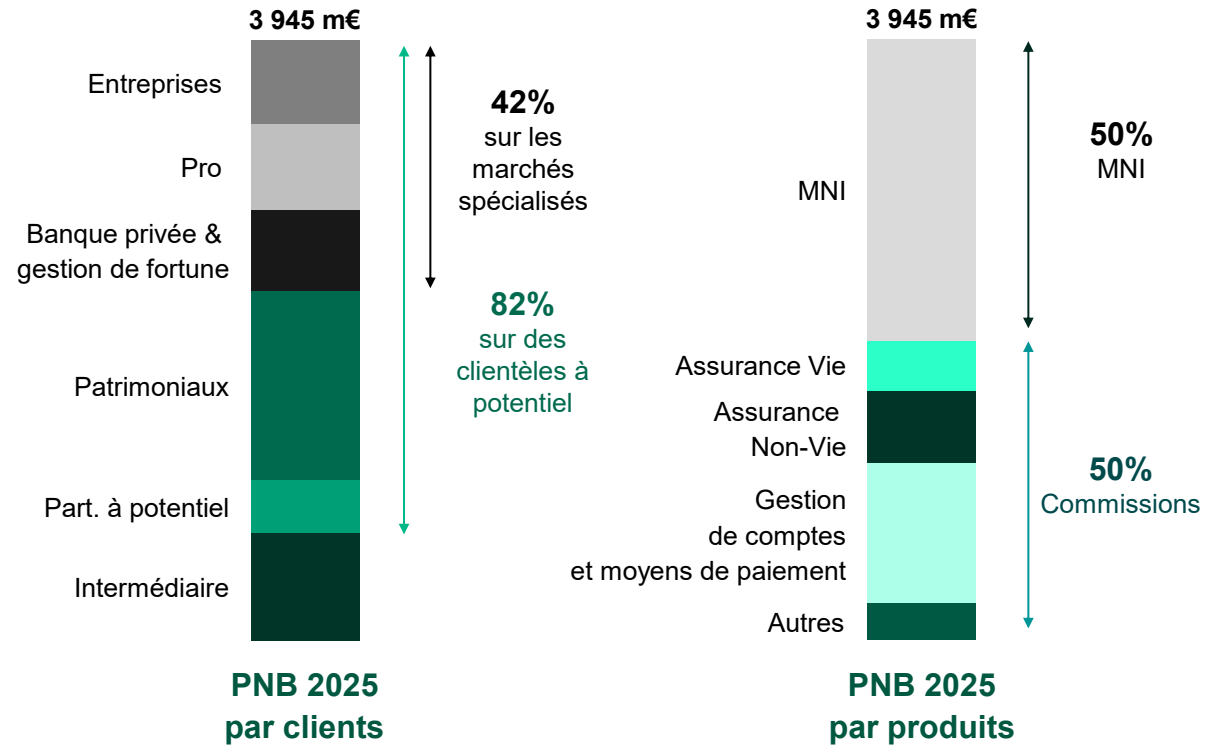
## Comparaison des indicateurs de productivité avec un panel du marché



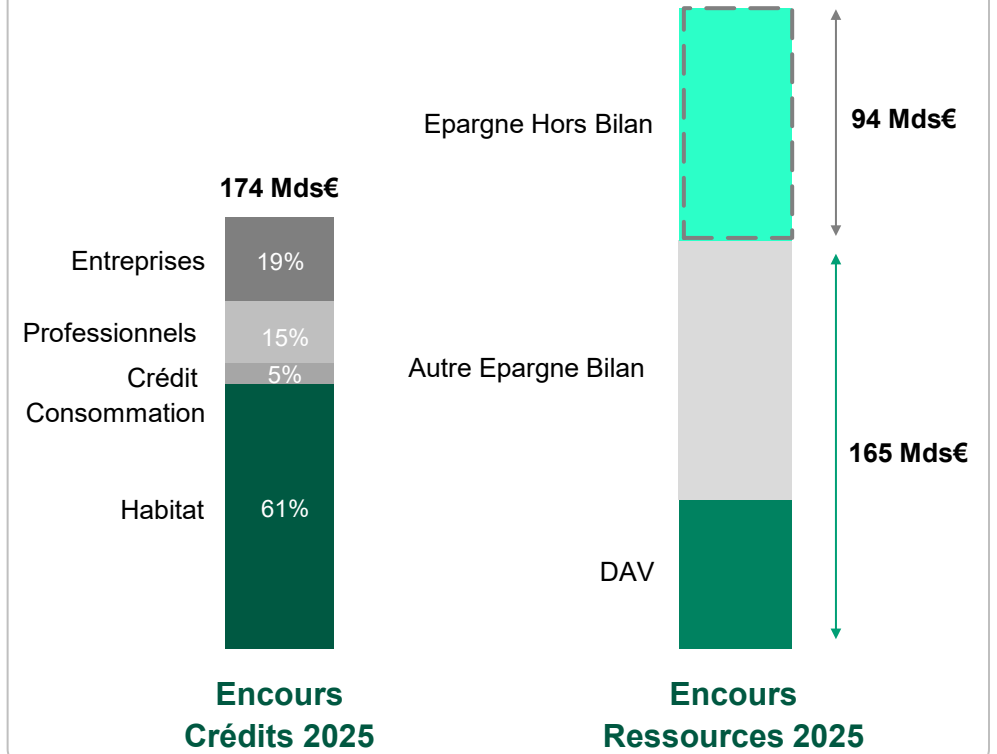
panel : Société Générale, BNP Paribas, Caisse d'Epargne, Banque Populaire, Crédit Mutuel, La Banque postale, CCF, Caisses Régionales du Crédit Agricole - Source : étude externe réalisée à partir de rapports annuels

# Une offre complète, ciblant les clients à potentiel

## Une part élevée de clients à potentiel



## Une structure de bilan équilibrée



# Une anticipation des mutations sectorielles à venir



## Besoins clients et démographie



- Évolution des besoins
- Désintermédiation et fragmentation de la consommation bancaire
- Vieillesse et transmission
- Nouveaux segments à conquérir
- Croissance de l'entrepreneuriat

Part des produits détenus par la banque principale  
**67% (-11 pp vs 2021)**



## Incertitude politique



- Attentisme avant les élections présidentielles de 2027
- Futures priorités politiques et budgétaires
- Craintes d'une non-maîtrise de la dette publique
- Défaillances d'entreprises



## Digitalisation et IA



- Pénétration des acteurs digitaux dans les nouvelles entrées en relation
- Disruption par l'IA et personnalisation
- Automatisation des processus
- Nouveaux standards cybersécurité

Entrées en relation particuliers via les canaux digitaux  
**40% (x2 vs 2018)**



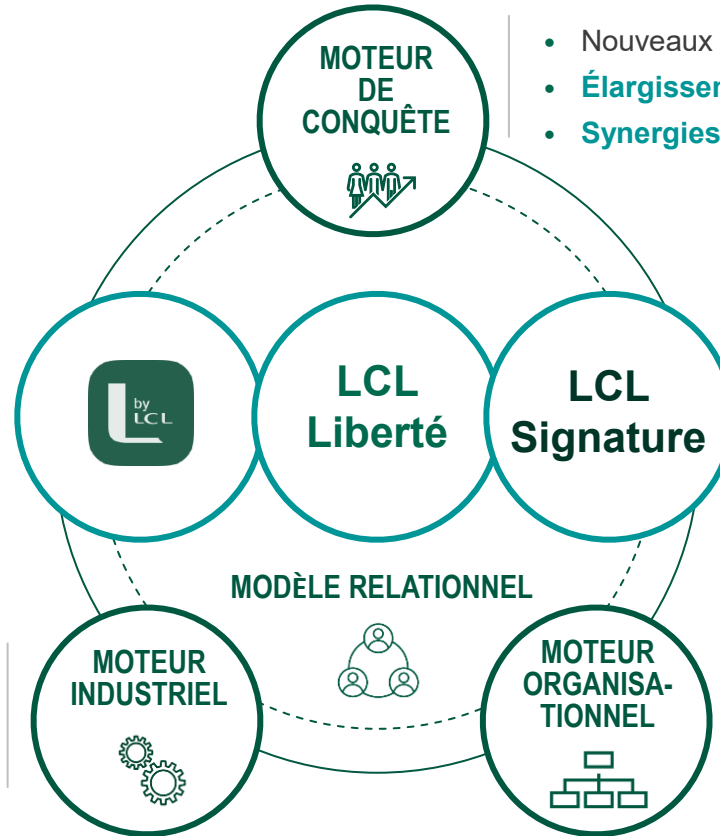
## Collaborateurs et société



- Nouvelles attentes collaborateurs
- Enjeu d'adaptation
- Enjeux sociaux
- Rôle de la sphère publique

# Notre réponse : le plan Énergies 2030

- Nouveaux **modèles relationnels différenciés**
  - Renforcement des **expertises** et du **conseil**
  - Excellence de l'**expérience client**
- 
- **Offres & services standards automatisés** et digitaux
  - Opérations et **Services Clients augmentés** par l'IA



- Nouveaux leviers d'**acquisition digitale**
- **Élargissement des clientèles** adressées
- **Synergies** entre les marchés

- Organisation produit IT / Métier, **pilotage par la valeur**
- **Agilisation** et frugalisation du SI

**Proposer des offres et modes de relation différenciés et innovants sur tous nos marchés, sous une même marque, gage de confiance et d'expertise**

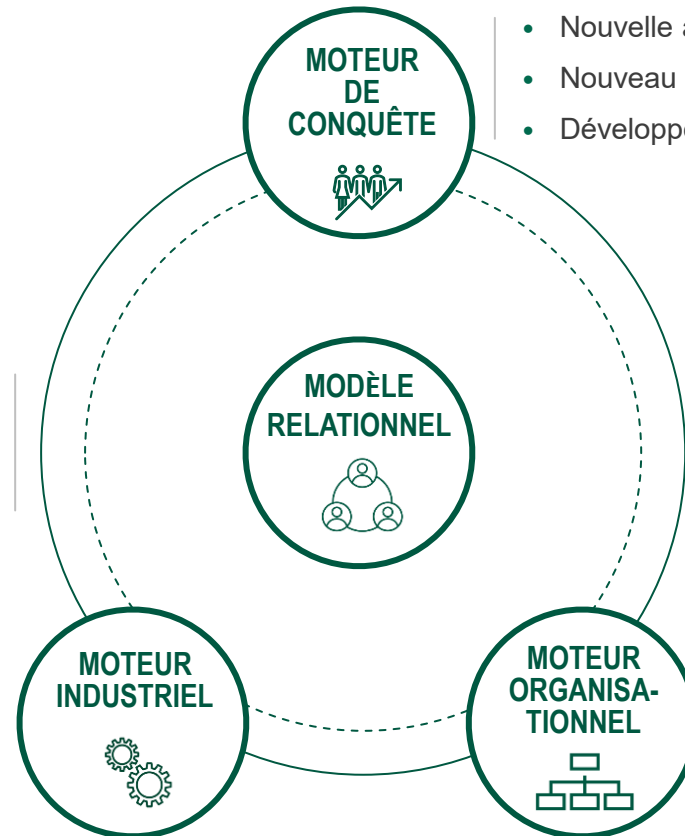
## AMBITION 2028

- Conquête**  
**+1,2 M**  
clients  
(conquête brute 25-28)
- Croissance**  
**+5%**  
TCAM PNB 25-28
- Efficacité**  
**<60%<sup>(1)</sup>**  
Coex
- Rentabilité**  
**>13%**  
RONE

1. Hors coûts de transformation

# Les premières réalisations en 2025

- Nouveaux modèles **Banque Privée First et Banque Privée Premium**
- **Pôles d'expertise** par moment de vie
- **Mode produit IT / métiers et mode agile**
- Accélération de l'**APIsation du SI**



- Nouvelle application **Mouv by LCL** (adolescents)
- Nouveau modèle **L by LCL Pro**
- Développement de la **Banque des Start-ups**

- IA à l'échelle, **assistant rédactionnel pour le conseiller**
- Refonte de process et **traitement automatique**
- Nouvel outil **d'orchestration des flux**

# Repositionner LCL sur ses terrains de notoriété

## Tour de France Renouvellement du partenariat



- **40 ans** de partenariat pour le Maillot Jaune
- **3<sup>e</sup>** événement le plus regardé au monde
- **45 M** de téléspectateurs français
- **10 M** de spectateurs sur les routes

## Pour aller de l'avant Nouveau positionnement de marque



- **6 000 spots TV**
- **49 M d'impressions en TV digitale**
- **Poursuite des investissements**  
notoriété sur 2026/2028

## Tour de France de l'Énergie d'Entreprendre À l'écoute des entrepreneurs



- **10 000 entrepreneurs** rencontrés
- **12 étapes** dans toute la France
- Publication des **Cahiers de l'Énergie d'Entreprendre**

## 2. La transformation des modèles relationnels

- **Particuliers**
- **Entrepreneurs / Professionnels**
- **Entreprises**



LCL  
Pour aller de l'avant.

# Une offre segmentée par clientèle

Moteur de conquête



**L by LCL**

*La banque innovante  
100% digitale, à des tarifs  
compétitifs*

Lancement prévu pour  
septembre 2026

Autonomes  
et digitaux

Moteur de cost-to-serve



**LCL Liberté**

*La banque en proximité,  
à la carte et réactive,  
pour répondre aux  
besoins standards des  
clients*

Attachés à l'agence, simplicité,  
réactivité et 1<sup>er</sup> niveau de conseil

Moteur de création de valeur



**LCL Signature**

*La banque premium et  
ses conseillers dédiés,  
pour accompagner tous  
les projets des clients,  
en agence et à distance*

Besoin de conseil personnalisé  
dans la durée

Modèles  
Clientèle  
Privée

Profils de  
client



Un Système IT unique  
Une seule marque

Un IBAN unique  
Une seule entité légale

# L by LCL Part, une expérience digitale unique

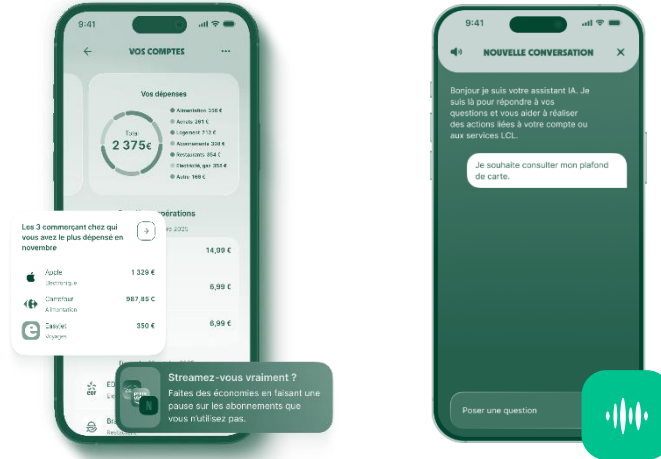


Une offre simple et compétitive



3 offres packagées qui s'enrichissent jusqu'en 2028 (épargne, crédit, extra bancaires)

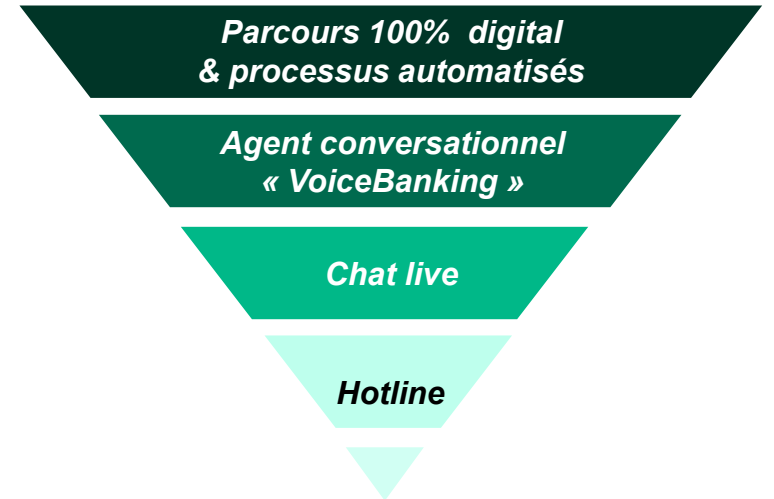
Une expérience conversationnelle unique



L by LCL, Coach financier

Une appli avec expérience conversationnelle : « la banque qui vous parle »

100% digital, temps réel, mobile et IA industrialisée



Lancement au 3<sup>e</sup> trimestre 2026



# LCL Liberté, un modèle efficace



## Répond aux besoins des clients

- **Accès à l'agence** (conseillers mutualisés)
- **Complémentarité Agence – Conseil spécialisé à distance – Selfcare**
- **Socle digital** aux meilleurs standards, avec des **parcours disponibles en selfcare**
- **Une gamme complète pour répondre aux besoins standards** : des produits standards disponibles 100% en digital<sup>1</sup> et certains produits plus sophistiqués<sup>2</sup>



## Optimise le cost-to-serve

- **Densification et mutualisation des portefeuilles**
- **Actes à valeur ajoutée traités par des conseillers spécialisés à distance** (centres de relation à distance)
- **Proactivité commerciale**

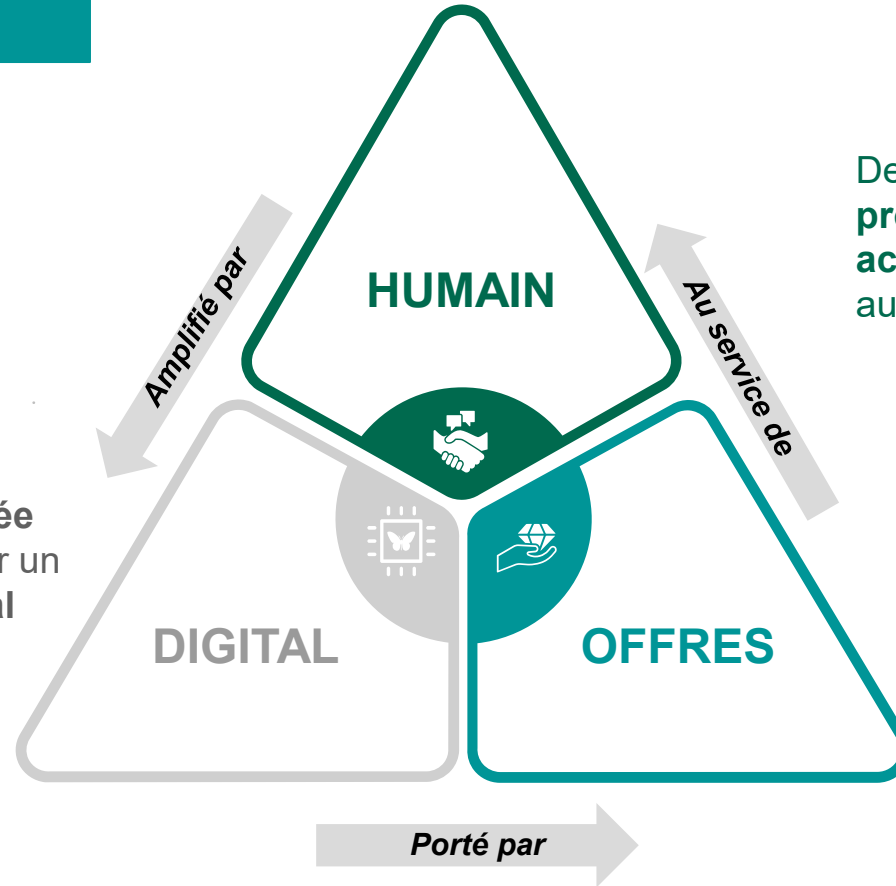
1. Banque au quotidien, CTO / PEA, Assurance-vie, crédit immo <200k€  
2. Crédit immo tout montant, Prêt à taux zéro, prévoyance, etc.



# LCL Signature, une banque premium à conseil expert

## Trois piliers

Une **expérience digitale repensée** pour le client [Premier], portée par un **nouvel outil de suivi patrimonial** pour les clients et conseillers



Des conseillers **dédiés, experts, proactifs et engagés**, offrant un **accompagnement personnalisé** aux clients [Premier]

Une **palette d'offres** combinant des **avantages bancaires & extra-bancaires**, l'accès à des **offres financières sophistiquées**, et un **programme de fidélité valorisant**



# Accélérer la conquête et intensifier les relations

## Moteur de conquête



**+0,9 M**

Conquête brute 2025-2028

- Campagne d'acquisition digitale massive
- Synergies entre les marchés
- Personnalisation de l'offre et du modèle relationnel
- Parrainage, recommandation

## Moteur relationnel



**x[2]**

Taux d'équipement sur les produits cœur

**40%**

ventes digitales

- Personnalisation et intensification relationnelle
- Développement de la proactivité digitale et humaine
- Conseillers patrimoniaux
- Digitalisation des parcours

## AMBITION 2028

Croissance

**+5%**

PNB  
TCAM 25-28



# Trois dispositifs progressifs par stade patrimonial

Montée en gamme depuis la banque de proximité

## LCL Banque Privée First

300 K€ – 500 K€ ou CSP+

*La banque patrimoniale de référence, digitale et en proximité, pour accompagner les clients en phase de constitution de patrimoine*

Profils de client » Entrepreneurs, cadres à potentiel et professions libérales

## LCL Banque Privée Premium

500 K€ – 5 M€

*La banque privée experte qui accompagne pour structurer, piloter et transmettre un patrimoine*

» Dirigeants, entrepreneurs, HNW et professions libérales

## LCL Gestion de Fortune

> 5 M€

*La gestion patrimoniale sur-mesure pour valoriser, diversifier, et transmettre les grandes fortunes et patrimoines complexes*

» UHNW, chefs d'entreprise, cadres dirigeants

# Acquisition de Milleis, nouveau relais de croissance



TOP 3 banque privée indépendante

64 000  
clients

130 M€  
PNB\*

12 Mds€  
AuM

1,5 Md€  
dépôts

675  
collaborateurs

\*CDO inclus, Milleis Vie exclu

## Détail de l'opération

- **Acquisition par LCL** annoncée le 24 juillet 2025 et finalisée le 30 avril 2026
- **Milleis Vie cédé à CAA** le 30 avril 2026
- **LCL détenteur à 100%** de :
  - Milleis Banque
  - Cholet Dupont Oudart
  - Cholet Dupont AM

## Stratégie

- Maintenir **la marque Milleis et développer un réseau de CGP**
- Créer **l'acteur de référence** de la Gestion de Patrimoine : s'appuyer sur les **fondamentaux de Milleis, des forces de LCL et du groupe CA**
- Exploiter le potentiel important de synergies de revenus et coûts,
- Disposer d'une base pour d'éventuelles autres acquisitions

## AMBITION 2028

### Croissance

**+5%**  
AuM par an

**+5%**  
commissions par an

### Efficacité

**40 M€**  
Économies a minima

### Rentabilité

**>20%**  
ROI

## 2. La transformation des modèles relationnels

- Particuliers
- **Entrepreneurs / Professionnels**
- Entreprises



LCL  
Pour aller de l'avant.



# Deux modèles, de la création à la maturité de l'activité

## PORTAIL ENTREPRENEUR

Créer, gérer et développer son entreprise



### Banque en ligne L by LCL Pro

*La banque 100% digitale tout-en-un pour aider les entrepreneurs à se lancer et se développer*

Profils de client



Indépendants, TPE, et créateurs d'entreprise cherchant autonomie, simplicité, et compétitivité



### Banque en agence LCL [Premier Pro]

*La banque partenaire des entrepreneurs établis pour soutenir leurs projets*



Entrepreneurs, Professions Libérales, Artisans Commerçants bien établis ou avec un potentiel de développement à accompagner

## Travail de la double relation Part/Pro

Évolution possible vers d'autres modèles (IBAN LCL invariant)

Profils de clients



< 7 m€ de chiffre d'affaires ou < 21 m€ pour les professionnels indépendants



# L by LCL Pro – Le meilleur des deux mondes

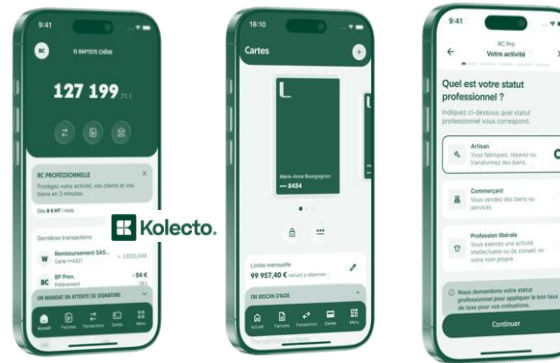


## Le meilleur d'une banque en ligne



- **Modèle fluide, 100% digitale et clé en main** : ouverture de compte rapide, gestion autonome, tarification lisible
- **Expérience utilisateur** de premier plan

## Couverture de besoins bancaires et extra bancaires



- BAQ, monétique, flux
- **Financement**
- **Fiduciaire**
- Gestion de trésorerie
- Assurance
- **Comptabilité et facturation** Kolecto.
- Création et gestion administrative

## Impact

500

ouvertures / semaines, 4 mois après le lancement



Campagnes massives  
Écosystème de partenaires prescripteurs  
Synergies Part. / Pro (>6m de clients LCL)



# Premier Pro – Un conseil plus expert et spécialisé



*Un modèle créateur de valeur*

## Un réseau dédié d'espaces Pro

- Conseiller pro dédié et spécialisé
- Chargés d'assurances pro
- Une ligne métier PRO à l'expertise accrue et unifiée

## Renforcement d'expertises et solutions

- Nouvelles offres monétiques
- Facturation électronique (Kolecto)
- Assurances spécialisées
- Banque du dirigeant
- Expertises de la Banque des Entreprises et des Institutionnels<sup>1</sup>
- Synergies via la banque privée (Conseil au dirigeant)

## Deux axes de leadership amplifiés

- Expertise Prof. Libérales



- Grands Réseaux franchisés

TPE/Petites entreprises

Artisans

Franchises

Professions libérales

## AMBITION 2028

### Croissance

**+5%**

PNB  
TCAM 25-28

### Conquête

**+140 K**

nouveaux clients

**1 client/2**

professions libérales  
en Banque privée

**25%**

des professions libérales  
taux de pénétration cible  
de LCL

1. Plateformisation des expertises au service des Entrepreneurs (corporate finance, trade finance, etc.)



# Accélérer la conquête et renforcer les expertises

## Moteur de conquête



**+320 K nouveaux clients**

2025-2028

- Accès à une clientèle supplémentaire (petits pros, créateurs d'entreprise)
- Campagnes d'acquisition marketing digitale massives
- Partenariats ciblés
- Conversion des Entrepreneurs du réseau Part
- Montée en gamme naturelle de L by LCL Pro vers Premier Pro

## Moteur relationnel



**100%**

*des clients entrepreneurs Premium en Espace Pro*

**40%**

*des clients entrepreneurs sur L by LCL*

- Intensification relationnelle au sein des Espaces Pros,
- Spécialisation et montée en compétence réseau et managers
- Elargissement des gammes et plateforme d'expertises de la Banque des Entreprises LCL
- Synergies avec le réseau Patrimonial et la Banque Privée via la banque du dirigeant

## 2. La transformation des modèles relationnels

- Particuliers
- Entrepreneurs / Professionnels
- **Entreprises**

LCL  
Pour aller de l'avant.



# Un modèle éprouvé sur lequel capitaliser

## Des fondations solides

- 8,8 K relations, 32 K siren
- 1 PME<sup>1</sup> sur 3
- 1 ETI sur 2

## Des expertises reconnues

Corporate Finance

Cash management

Trade Finance

Transition énergétique

Approche sectorielle

German desk

## Une stratégie de continuité et renforcement

1

Élargir le fonds de commerce sur la clientèle cœur (PME et ETI) et capter de nouveaux relais de croissance (start-ups, TPE en Ile de France, international)

2

Accroître l'intensité relationnelle avec nos clients

3

Renforcer le coverage et les lignes métier

4

Refondre nos principaux parcours client (parcours crédit, web banking)

5

Accompagner l'initiative de Crédit Agricole S.A. sur les ETI en Europe

## AMBITION 2028

### Conquête

+c. 1 300  
relations

+5 points

de taux banque principale  
et cercle 1

### Croissance

+5%

PNB  
TCAM 25-28

1. PME à 30-50M€ de chiffre d'affaires

# Un levier stratégique d'accompagnement unique



## Renouvellement du fonds de commerce

- Capturer dès aujourd'hui les **ETI et licornes de demain**, en s'inscrivant très en amont de leur trajectoire de croissance
- Accompagner tout au long de la trajectoire du client de **l'idéation à l'expansion**



## Connexion à l'écosystème de l'innovation

- Se positionner comme **banque plateforme**, au cœur des écosystèmes d'innovation
- **Mettre en relation nos équipes et nos clients** avec les acteurs clés afin de créer des opportunités tout au long de la chaîne de valeur



## Rayonnement au service de LCL

- Renforcer une image cohérente avec l'ADN de LCL : **accompagner celles et ceux qui entreprennent et vont de l'avant**
- S'appuyer sur une **forte visibilité externe**, sur une communauté déjà engagée, positionnant LCL comme un acteur reconnu de l'entrepreneuriat et de l'innovation

## AMBITION 2028

### Conquête

**> 250**  
Start-up  
accompagnées

# 3. Une transformation industrielle, technologique et humaine

LCL  
Pour aller de l'avant.

# Une organisation distributive transformée pour des gains de productivité

Gains de productivité

Ambition 2028

Investir dans les modèles relationnels digitaux pour les clients autonomes



Migration des clients vers les modèles digitaux

➤ **25% selfcare**

Développement des équipes à distance (LCL mon Contact, helpers etc.)



Réduire la part des ressources humaines dans le service client

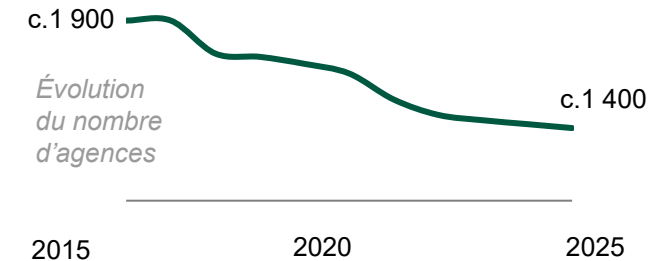
➤ **Diviser par 2 la charge en ressources humaines** en déplaçant une partie de la relation client des agences vers les centres d'appels

Un réseau physique repensé au service de la clientèle à valeur



Consolidation du réseau d'agences et concentration sur la clientèle haut-de-gamme

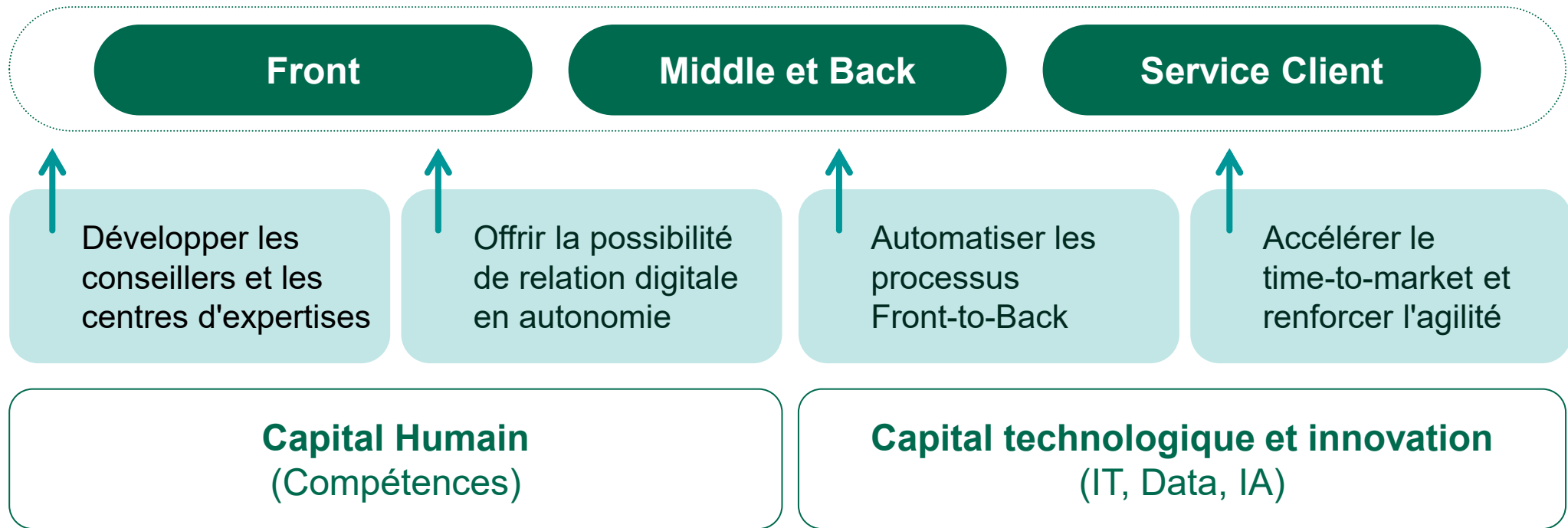
➤ **Poursuite de l'adaptation de l'empreinte territoriale** pour conserver des agences retail à la taille critique et regrouper les expertises



➤ **Espaces Pros (x2 d'ici 2028<sup>1</sup>) et Centres d'affaires entreprises (+5 d'ici 2028) : Expertise et Proximité**

# Investir dans notre capital humain et technologique

## CLIENTS



# Développer les compétences pour se différencier

## DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

Business  
Digital  
Data  
IA



## ATTIRER ET FIDÉLISER LES TALENTS

Marque Employeur  
Valorisation des carrières

## RECONVERSION ET MONTÉE EN COMPÉTENCES

Formation & développement pour les nouveaux entrants et pour favoriser la mobilité

### AMBITION 2028

**300+**

Collaborateurs certifiés/  
diplômés d'ici 2028

**100%**

de collaborateurs formés  
et à l'aise avec l'IA

**100%**

des managers coachés  
en leadership

**100%**

des nouveaux collaborateurs  
formés par un programme  
d'intégration spécifique

# Gagner en agilité et accélérer le time-to-market



## Enablers

1

**Renforcer nos fondations**  
(qualité de la donnée, socles techno, gouvernance)

2

**Agiliser notre SI**  
(APIs, automatisation et découplage)

3

**Basculer notre organisation  
IT / Métiers  
en mode Produit**

4

**Utiliser l'IA pour améliorer l'efficacité  
des processus**

5

**Assurer notre  
souveraineté numérique**  
(sourcing maîtrisé)

## AMBITION 2028

**x2**

sur le **ROI des campagnes  
marketing digitales**

**x2**

Taux de **conversion des  
parcours clients digitaux**

**Time-to-market  
divisé par 2**

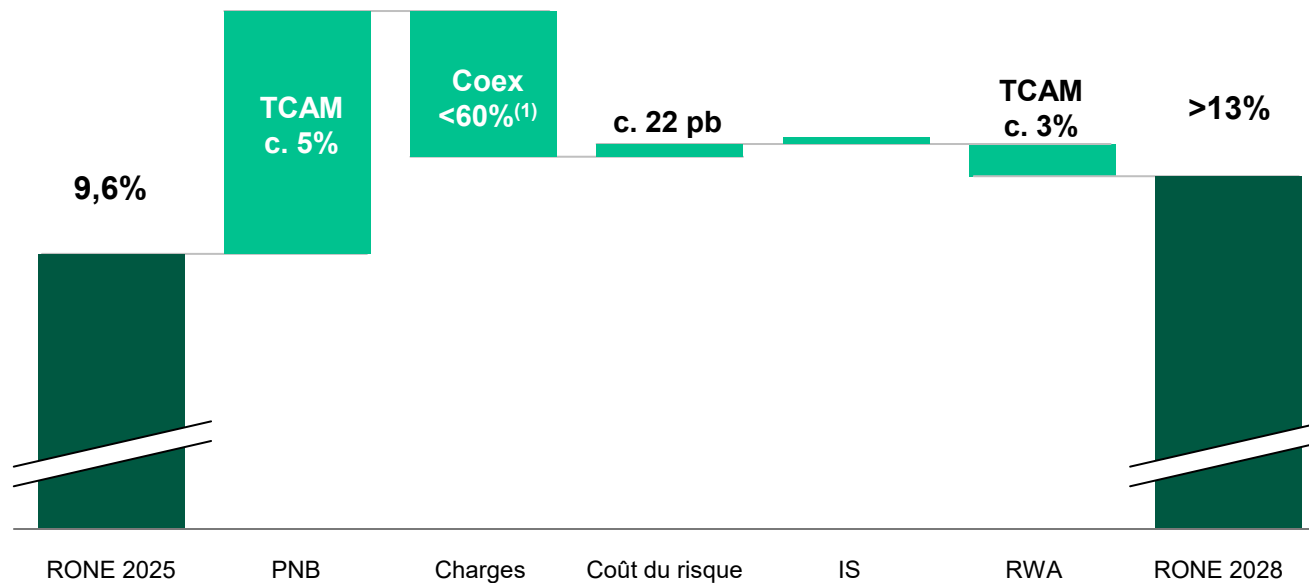
pour **délivrer  
un cas d'usage**

# 4. Une trajectoire financière ambitieuse

LCL  
Pour aller de l'avant.

# Une rentabilité renforcée au service de la création de valeur

## Évolution du RONE (2025-2028)

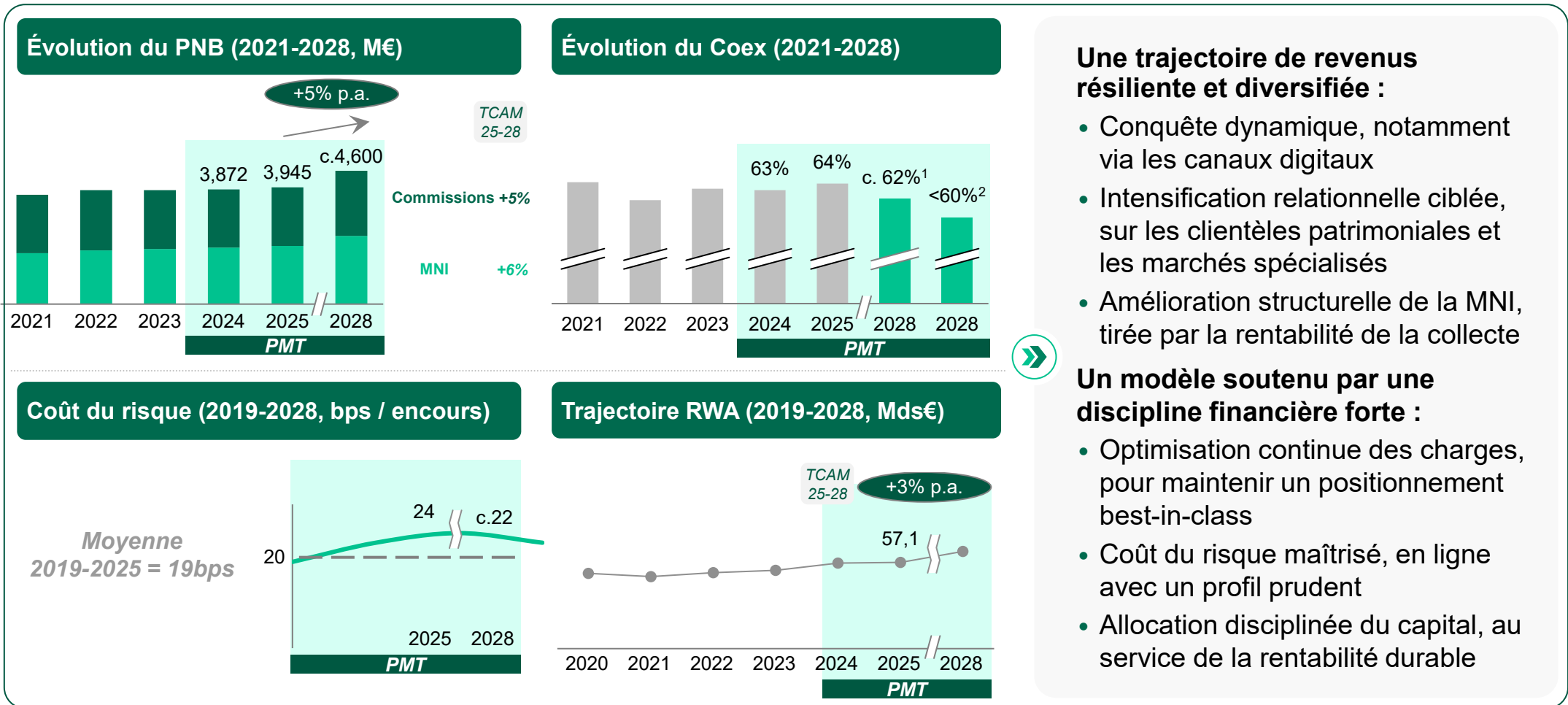


1. Hors coûts de transformation

### Une trajectoire de RONE en croissance, y compris Milleis

- Croissance des revenus comme premier moteur : conquête, montée en gamme et amélioration structurelle de la MNI
- Effet ciseaux positif : les gains d'efficacité absorbent les investissements de transformation
- Coût du risque maîtrisé, en ligne avec un profil historiquement prudent
- Une gestion optimisée des ressources rares

# Une croissance de la rentabilité et un effet ciseaux favorable permettant d'absorber les coûts de transfo.



## Une trajectoire de revenus résiliente et diversifiée :

- Conquête dynamique, notamment via les canaux digitaux
- Intensification relationnelle ciblée, sur les clientèles patrimoniales et les marchés spécialisés
- Amélioration structurelle de la MNI, tirée par la rentabilité de la collecte

## Un modèle soutenu par une discipline financière forte :

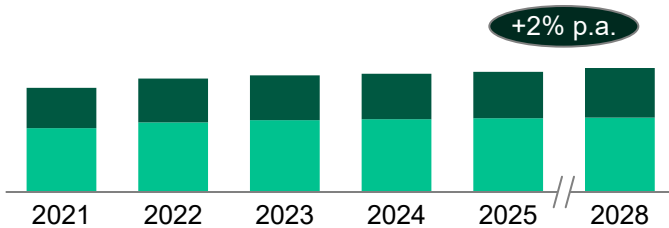
- Optimisation continue des charges, pour maintenir un positionnement best-in-class
- Coût du risque maîtrisé, en ligne avec un profil prudent
- Allocation disciplinée du capital, au service de la rentabilité durable

1. Dont coûts de transformation  
2. Hors coûts de transformation

# Un scénario de taux favorable à la rentabilité de l'intermédiation

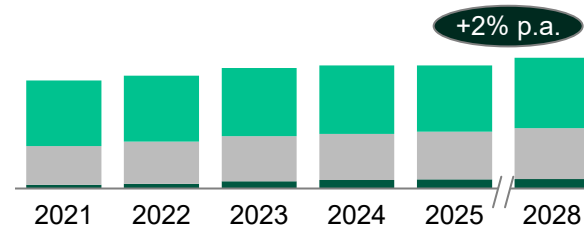
## Évolution des crédits (2021-2028, Mds€)

- Encours crédit habitat
- Encours autres crédits (y.c. marchés spés)

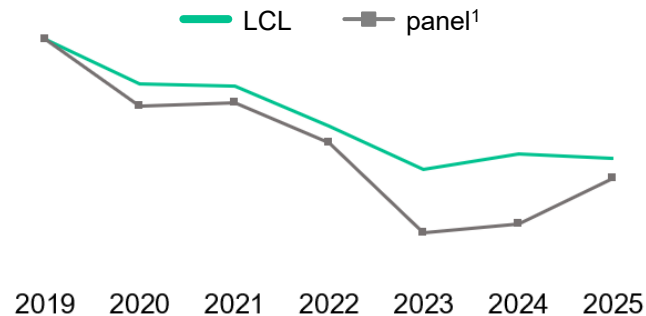


## Évolution de la collecte bilancielle (2021-2028, Mds€)

- DAV et DAT
- Autres
- Livrets



## Evolution MNI sur encours crédits en base 100



## Scénario (moyenne 2025-2028)

Zone euro  
Croissance  
du PIB

c. 1,4%

Zone euro  
inflation

c. 1,9%

Euribor  
3 mois

c. 2,2%

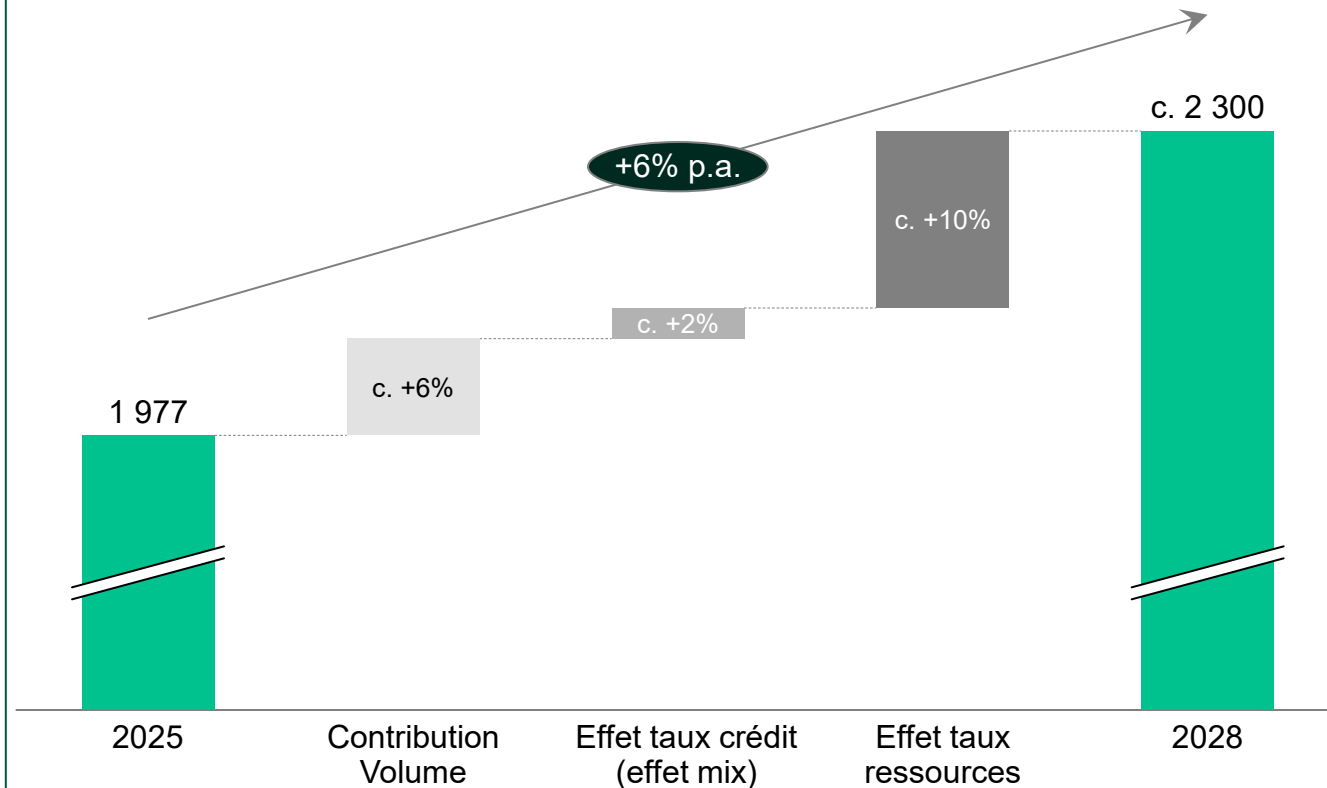
SWAP  
10ans  
(EUR)

c. 2,9%

- **Maintien de la quote-part des DAV** dans la collecte bilancielle
- **Meilleure rentabilité des nouvelles productions de crédit**, avec un mix orienté vers les marchés spécialisés à plus forte valeur
- **Maintien de notre stratégie ALM prudente**, ayant démontré son efficacité
- Hypothèses sur les scénarios de taux : croissance modérée, inflation normalisée, taux en légère hausse

# Une MNI en croissance durable, visant 2,3 Mds€ à horizon 2028

Évolution de la MNI (2025-2028, M€)



## Une croissance durable de la MNI:

- **Contribution Volume** : Croissance maîtrisée des encours crédit
- **Évolution mix client** : Croissance des marchés spécialisés à plus forte marge (Entrepreneurs et Entreprises)
- **Revalorisation ressources** : Normalisation progressive de la marge sur ressources, soutenue par la stabilisation des DAV

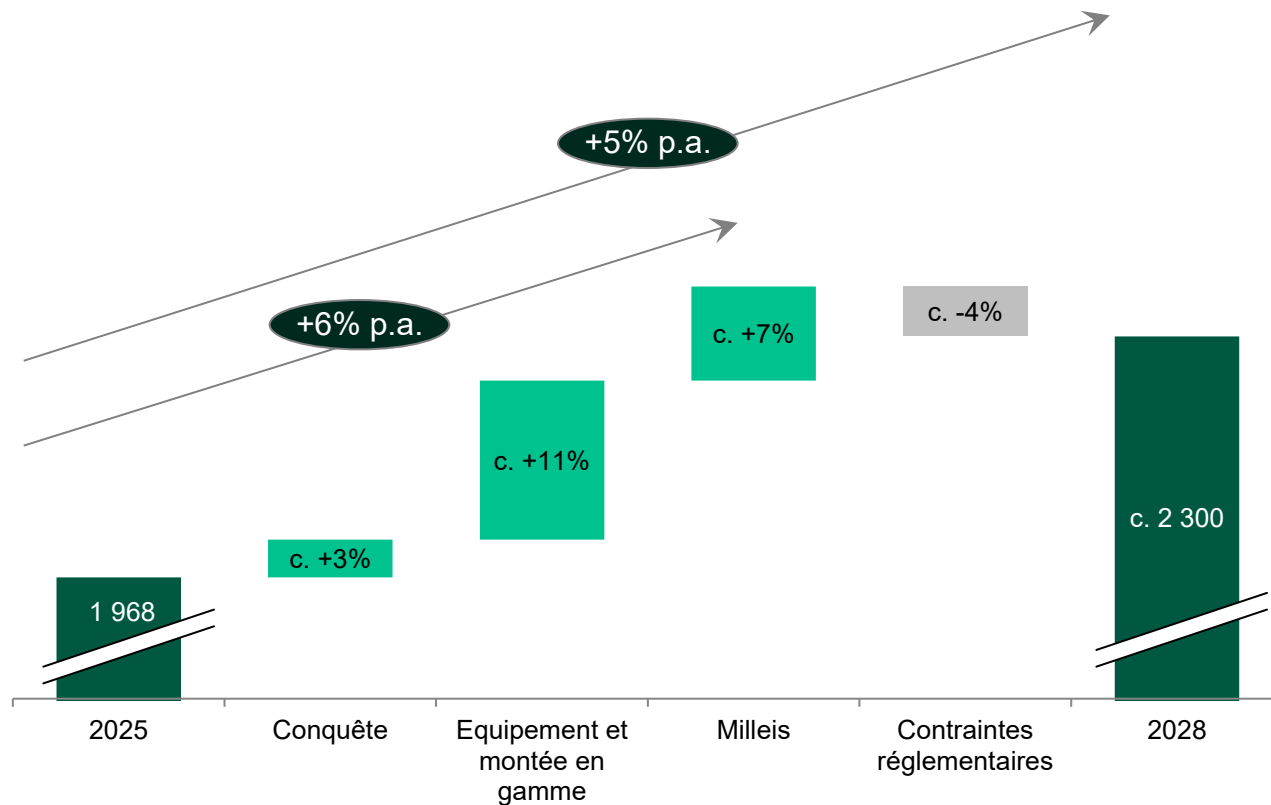


## Trajectoire résiliente aux variations contenues de taux :

- Une sensibilité de +50 bps ne représente qu'un effet marginal
- Sensibilité principale portée par les volumes de DAV non rémunérés (1Md€ = +/-25M€ de marge)

# Une croissance cible des commissions de +5% p.a. soutenue par la montée en gamme et la conquête

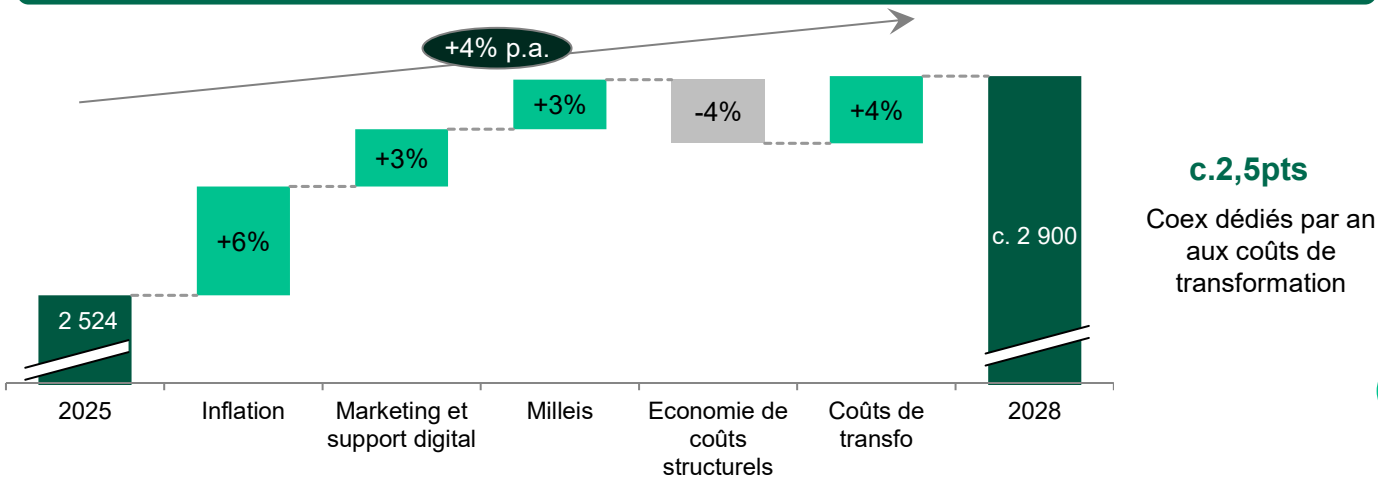
Évolution des commissions (2025-2028, M€)



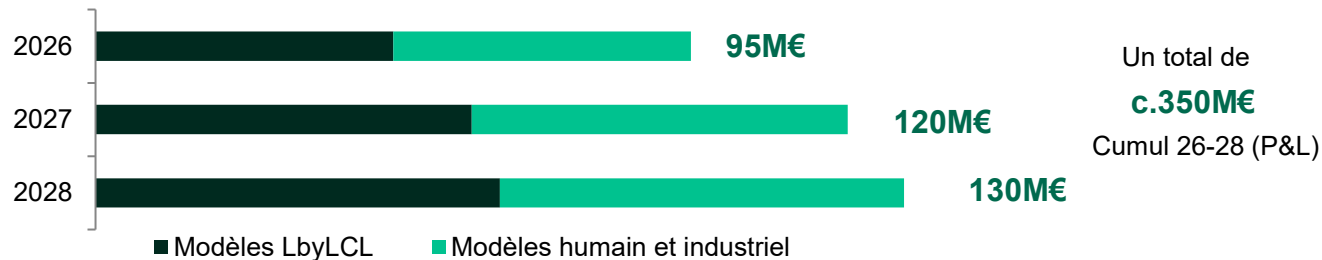
- Une **conquête** sur tous les marchés
- Une **montée en gamme** liée à l'offre Premier (épargne, assurance)
- **L'intensification de la relation** sur tous nos clients (taux d'équipement et usages)
- Des commissions sur les comptes et moyens de paiement portées par une baisse attendue, en partie réglementaire, de certaines commissions (succession, incident)

# Une discipline constante de gestion des coûts pour financer la transformation et soutenir la rentabilité

Évolution des coûts (2025-2028, M€)



Zoom sur les coûts du plan de transformation LCL 2030 (2026-2028, M€)



## Investissements 2026-2028 : accélération ciblée et pilotée

- c.50% des investissements dédiés aux nouveaux modèles relationnels et de conquête ; c.50% dédiés aux moteurs industriels et organisationnels



## Compensation par des leviers d'efficacité structurels :

- **Modèle relationnel** : réallocation des moyens distributifs vers la clientèle à valeur et poursuite de l'adaptation de l'empreinte territoriale
- **Modèle industriel**: digitalisation des parcours, gains de productivité IT (rationalisation) et opérationnelle (IA)

# Un portefeuille de qualité, un coût du risque maîtrisé

## Trajectoire

Moyenne  
2019-2025 = 19bps

**c.22 bps**  
d'ici 2028

## Des clients de qualité

Clients Entreprises

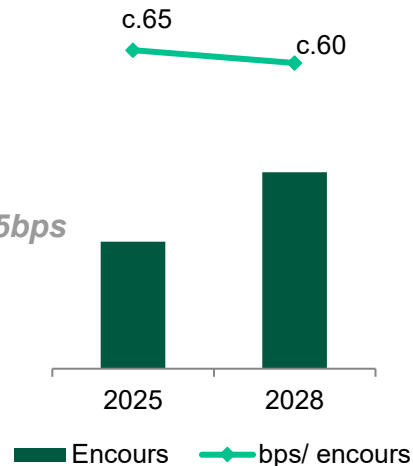
62% 38%

Investment Grade Non investment grade

## CoR bps/encours 12 mois et encours de crédit par marché (2025 et 2028)

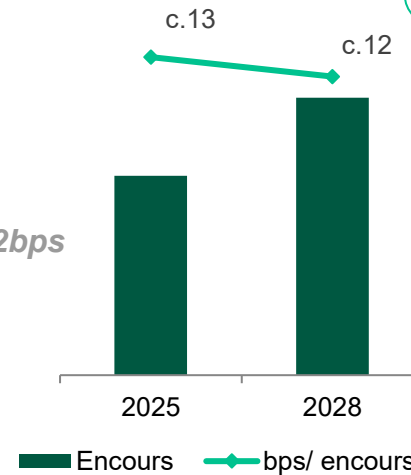
### Corporate

Moyenne  
2019-2024 c.45bps



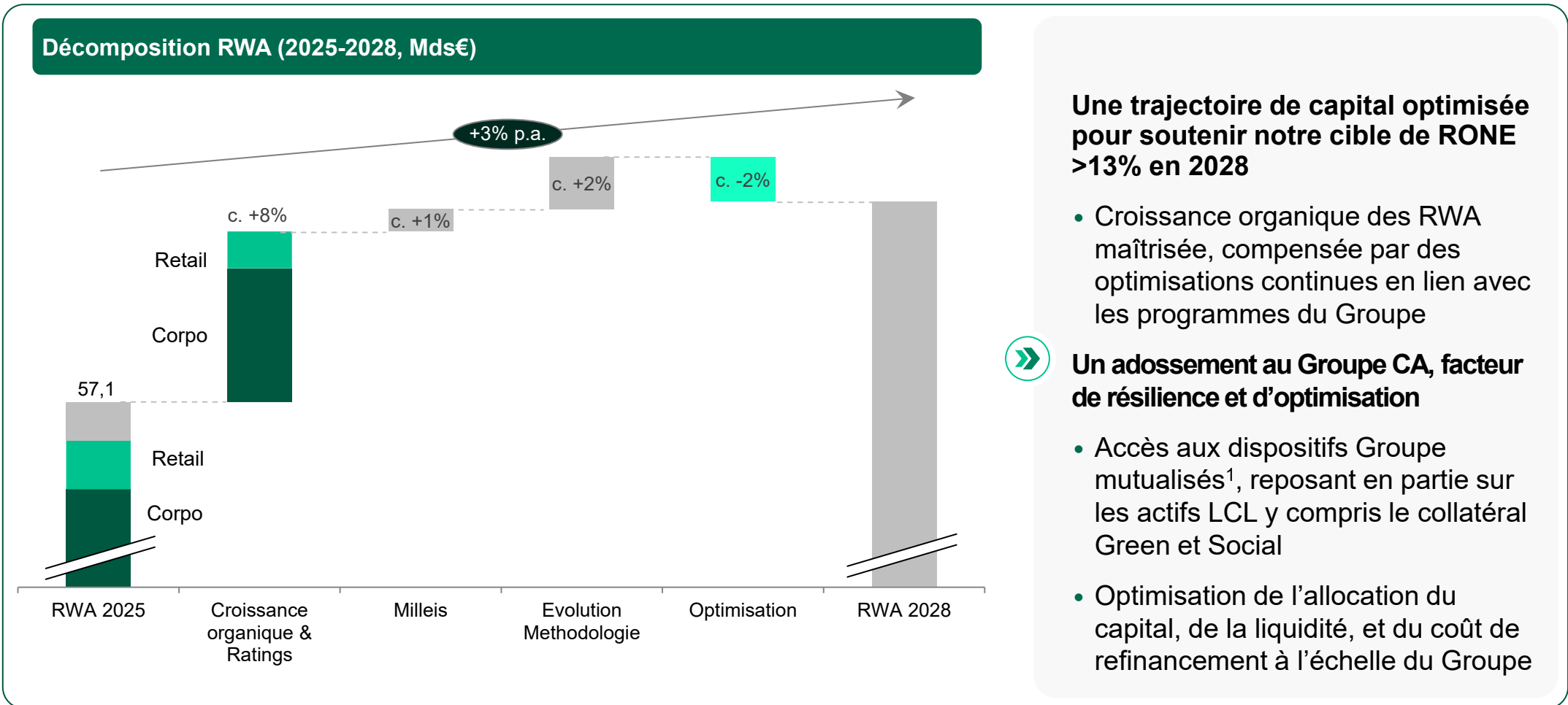
### Retail

Moyenne  
2019-2024 c.12bps



- Un portefeuille Entreprises reste très majoritairement **Investment Grade (62 %)**
- Développement des encours corporate avec maintien d'une **prudence conjoncturelle**
- Développement retail sécurisé sur les segments professionnels
- **T1 2026 : niveau de provisionnement élevé et prudent**
  - 3 ans de coût du risque normatif (niveau haut vs l'historique)
  - **Taux de créances douteuses : 2,2%**
- **Un signal clair de résilience**, au-delà des seules provisions filières et en ligne avec les modèles

# Une gestion optimisée des ressources rares



**Une trajectoire de capital optimisée pour soutenir notre cible de RONE >13% en 2028**

- Croissance organique des RWA maîtrisée, compensée par des optimisations continues en lien avec les programmes du Groupe



**Un adossement au Groupe CA, facteur de résilience et d'optimisation**

- Accès aux dispositifs Groupe mutualisés<sup>1</sup>, reposant en partie sur les actifs LCL y compris le collatéral Green et Social
- Optimisation de l'allocation du capital, de la liquidité, et du coût de refinancement à l'échelle du Groupe

1. Titrisation, plan de refinancement, refinancement sécurisé

# MERCI



26.05.2026



# ANNEXES

# Chiffres clés



	2025	OBJECTIFS 2028
Revenus	3 945 m€	+5% TCAM
MNI	1 977 m€	c. 2 300 m€
Commissions	1 968 m€	c. 2 300 m€
COEX	64%	< 60 % <sup>(1)</sup>
Coût du risque	24 bp	c.22 bp
RWA	57 Mds€	+3% TCAM
Rone	9,6%	>13%
AuM <sup>(2)</sup>	77 Mds€	100 Mds€ <sup>(3)</sup>

1. Hors coûts de transformation
2. Actifs sous gestion Banque Privée & Gestion de Fortune (y compris Milleis)
3. Objectif 2030

# En synthèse, un modèle unique et repensé

Au service de la conquête, de l'expérience client  
et de la création de valeur

## Une seule banque, nationale, et une même marque couvrant

-  **Tous les marchés**
-  **Trois modèles relationnels,**  
au choix des clients
-  **Toutes les expertises**
-  **Couverture nationale** des zones  
à potentiel

## Une trajectoire de revenus amplifiée par nos synergies

Conquête et  
ventes croisées



Montée en  
gamme catalysée



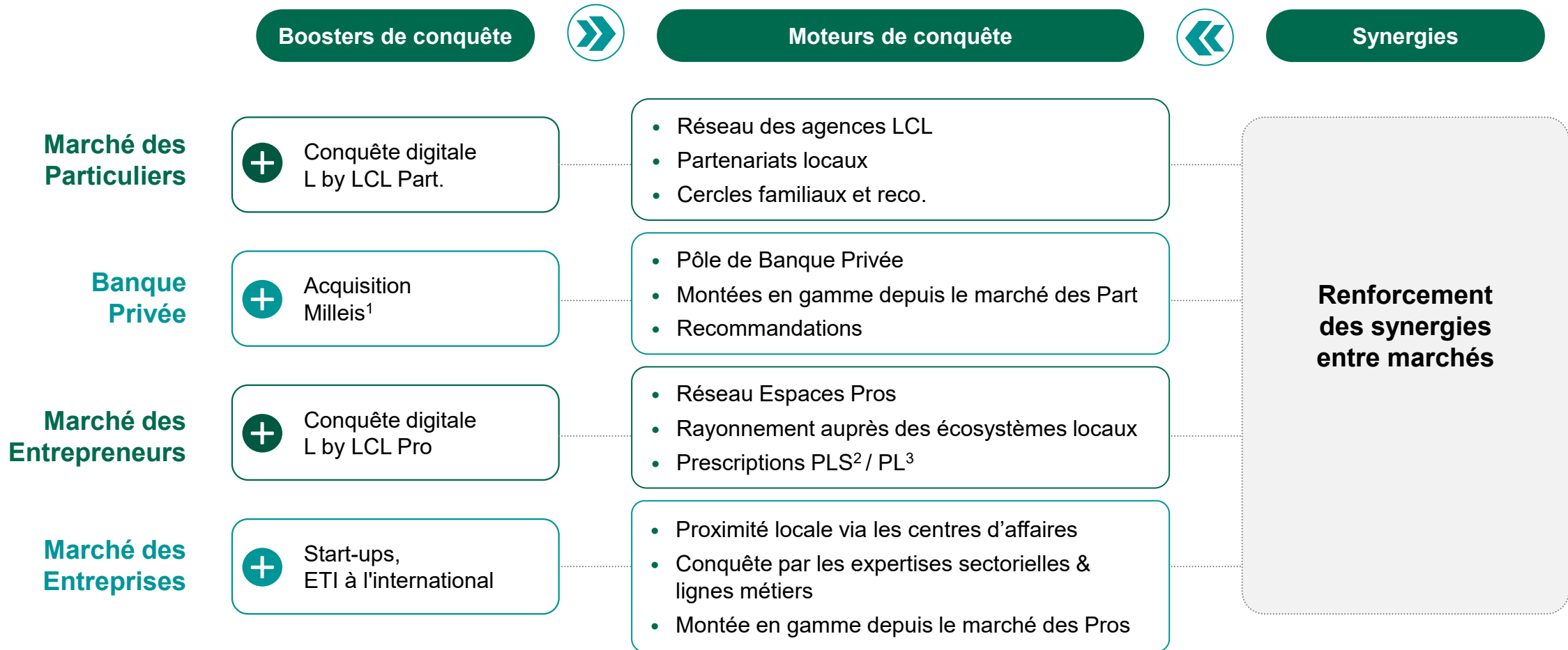
Mutualisation  
d'expertises



Rayonnement  
écosystème local



# Une stratégie de conquête sur tous nos marchés



1. Milleis Banque Privée / Cholet Dupont Oudart 2. Professions Libérales de Santé 3. Professions Libérales

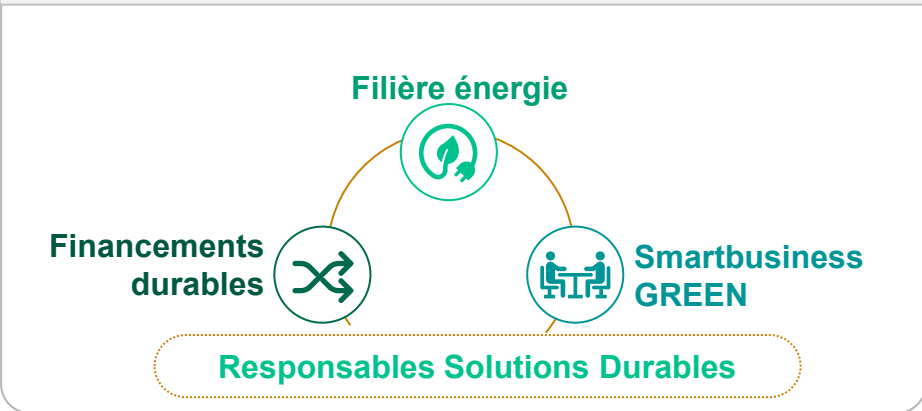
# La RSE intégrée à notre modèle de développement

## Axes clés de notre engagement RSE

- 1 Agir pour la décarbonation et accompagner les transitions
- 2 Agir pour un impact social positif
- 3 Agir pour une société plus entrepreneuriale

**75%**  
des collaborateurs estiment que LCL favorise leur contribution aux engagements RSE

**45%**  
des clients professionnels et entreprises accompagnés dans leur transition



**-40%**  
de l'intensité carbone des financements des professionnels de l'immobilier commercial (2025 vs 2020)

**Ecorenov'LCL, plateforme d'accompagnement des clients particuliers dans la rénovation énergétique de leur logement**

## AMBITION 2028

**-50%**  
Empreinte carbone LCL 2030 vs 2018<sup>1</sup>

**50%**  
de femmes dans le Top 250 vs 30% en 2025

**25%**  
des financements entreprises indexés sur critères ESG

**c.27 Mds€**  
encours épargne durable<sup>2</sup>



1. Point de passage : -37% en 2025  
2. Respect des critères sociaux et environnementaux (PAI 1 à 6 et > 5% de SFDR)

# Speakers



**Serge Magdeleine**  
Directeur Général LCL



**Régis Abgrall**  
Directeur Développement  
Banque de Proximité



**Yann Lhuissier**  
Directeur Entrepreneurs  
et Banque Privée



**Paul Espagno**  
Directeur des Marchés  
et Métiers Entreprises



**Jean-Hugues Lombry**  
Directeur des Ressources  
Humaines



**Romain Bassez**  
Directeur Finance, Achats  
et Restructuring

Cette présentation contient des déclarations et des informations prospectives sur Crédit Agricole S.A. (CASA) et sur le Crédit Lyonnais (LCL), ainsi que sur leurs filiales respectives, le cas échéant, liées aux tendances.

Ces déclarations et informations prospectives intègrent des projections financières, des hypothèses sous-jacentes sur lesquelles ces projections reposent, des déclarations concernant des projets, des objectifs et des attentes relatives à des opérations, produits et services futurs, ainsi que des considérations relatives aux performances futures. Ces éléments sont élaborés à partir de scénarios fondés sur un ensemble d'hypothèses économiques dans un contexte concurrentiel et réglementaire donné. Par conséquent, ces hypothèses sont par nature soumises à des aléas et incertitudes difficiles à prévoir, susceptibles d'entraîner des écarts significatifs entre les résultats réels et ceux exprimés, implicites ou déduits des déclarations et informations prospectives présentées.

Sauf obligation légale ou réglementaire, ni CASA, ni LCL ne s'engage à mettre à jour ou à réviser ces informations prospectives pour tenir compte de nouvelles données ou d'événements futurs.

De même, les informations financières reposent sur des estimations, notamment pour la détermination des valeurs de marché et des dépréciations d'actifs.

Les lecteurs doivent prendre en considération l'ensemble de ces facteurs de risque et incertitudes avant de formuler leur propre jugement sur la base de cette présentation.

À l'exception des données directement extraites de publications qui ont été examinées par les commissaires aux comptes de CASA ou LCL, les informations contenues dans ce document n'ont pas été vérifiées de manière indépendante. Aucune déclaration ou garantie, expresse ou implicite, n'est faite quant à, et aucune confiance ne doit être accordée à, l'exactitude, l'exhaustivité ou la précision des informations ou opinions contenues dans ce document.

Les objectifs financiers sont établis conformément aux normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne et applicables au 1<sup>er</sup> janvier 2026, et reposent sur un ensemble d'hypothèses relatives à l'application des réglementations prudentielles.

Ces informations ne constituent pas des prévisions au sens du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019, tel qu'amendé ou modifié, le cas échéant.

Ce document est fourni à titre informatif uniquement et ne constitue pas une offre de vente ou une sollicitation d'offre d'achat ou de souscription de titres ou valeurs mobilières, et aucune partie de celui-ci ne doit servir de base ou être invoquée en relation avec un contrat ou un engagement quelconque. Ni CASA, LCL, ni leurs filiales, conseillers, courtiers ou représentants n'assument aucune responsabilité quant à l'utilisation de ces documents par toute personne.