



GROUPE BPCE

Coopératifs, banquiers et assureurs autrement.

Communiqué de presse

Plan Stratégique

Groupe BPCE 2018-2020

TEC2020

TRANSFORMATION DIGITALE ENGAGEMENT CROISSANCE

Pour toute information complémentaire, consultez la présentation complète disponible sur le site internet du Groupe BPCE : www.groupebpce.fr

Le Groupe BPCE lance son plan stratégique 2018-2020 : TEC 2020 - Transformation digitale - Engagement - Croissance

Paris, le 29 novembre 2017

Le Groupe BPCE annonce le lancement de son plan stratégique pour la période 2018-2020 baptisé « TEC 2020 ». Il s'agit d'un plan de TRANSFORMATION DIGITALE pour saisir les opportunités de la révolution technologique en cours, d'ENGAGEMENT envers ses clients, salariés et sociétaires et de CROISSANCE sur l'ensemble de ses métiers cœurs.

Objectifs du plan «Grandir autrement» tenus

Le plan stratégique «Grandir autrement» (2014-2017) a permis au Groupe BPCE de **se renforcer en banque de proximité** avec une forte croissance du nombre de clients bancarisés principaux (+ 730 000 clients) et un approfondissement de l'équipement de ses clients. Aujourd'hui, le taux d'équipement en assurance non vie représente 28% soit 4 points de plus que fin 2013 et 780 M€ de synergies additionnelles entre Natixis et les réseaux Banque Populaire et Caisse d'Épargne ont été générés sur la période du plan.

Dans le même temps, le virage digital du groupe a été entrepris avec 83% des offres pouvant être souscrites électroniquement, près de 80 % des clients abonnés à la banque en ligne et la création de la 89C3 factory.

Conformément aux ambitions stratégiques de « Grandir autrement », le Groupe BPCE est devenu un **acteur majeur de l'épargne** avec une croissance annuelle des encours clients en gestion privée de près de 6% et une collecte nette en gestion d'actifs en progression de 65 Md€ sur 2014-17. Il est devenu, également, **un bancassureur de plein exercice**, grâce à la création d'une plateforme unique d'assurances et l'internalisation des activités d'assurance vie et d'assurance dommages.

Durant la période 2014-2017, le groupe a, de plus, poursuivi le **développement international de Natixis** avec aujourd'hui 48% du PNB de ses métiers cœurs réalisé à l'international.

Le groupe a également mené à bien **de nombreux projets structurants**, tels le lancement de sept opérations de fusion, dont quatre déjà réalisées, impliquant vingt établissements du groupe, la mutualisation de sa production informatique au sein de BPCE-IT et la constitution d'un métier paiements chez Natixis. L'ensemble de ces projets participent aux gains en efficacité collective, qui ont représenté 863 M€ entre fin 2013 et fin septembre 2017 pour un objectif à fin 2017 de 900 M€.

Le Groupe BPCE a, parallèlement, **conforté ses grands équilibres financiers** avec l'atteinte d'un ratio CET1 de 15%¹ au 30 septembre 2017 parmi les meilleurs niveaux en Europe. Cette performance a été saluée par les agences de notation Moody's et Standard & Poor's, qui ont rehaussé la perspective du groupe de stable à positive.

Le Groupe a par ailleurs investi sur les **talents de ses collaborateurs**, en favorisant la parité parmi les cadres, en développant le dialogue social et en favorisant la mobilité au sein du groupe. Selon une enquête menée auprès de 80 000 salariés, 78% marquent leur fierté et leur attachement aux valeurs des entreprises du groupe (+ 4 points par rapport à 2014).

¹ CRR / CRD IV sans mesures transitoires (sauf IDA sur pertes reportables).

Pour François Pérol, Président du Directoire du Groupe BPCE : « *La révolution digitale est la grande affaire des banques pour les années qui viennent. Pour cette raison, nous avons baptisé notre nouveau plan stratégique TEC2020. Avec ce plan, nous prenons de nouveaux engagements vis-à-vis de nos clients – auxquels nous voulons apporter davantage d’expertise, de solutions à valeur ajoutée et de satisfaction -, vis-à-vis de nos salariés – pour les accompagner dans la transformation de leurs métiers, les équiper des meilleurs outils et avec l’ambition d’attirer plus encore de talents -, et vis-à-vis de nos sociétaires parce qu’une banque qui appartient à ses clients doit être au service de la société dans laquelle elle évolue. Pour tenir ces engagements, nous allons amplifier nos investissements, humains et technologiques, dans la transformation digitale du groupe. Nous pourrions ainsi atteindre les objectifs de croissance ambitieux que nous nous sommes fixés dans chacun de nos métiers. Tout au long de notre plan, nous resterons fidèles aux choix qui ont présidé à la création de notre groupe en 2009 : toutes nos ressources vont à nos clients dans nos métiers de banquier et d’assureur ; notre appétit au risque est modéré ; les entreprises du groupe travaillent ensemble ; notre discipline financière est la plus stricte ; notre gouvernance est coopérative et décentralisée ».*

TEC 2020 : Transformation digitale – engagement – croissance

➤ **Accélérer notre transformation digitale**

La **transformation digitale** du groupe va s’accélérer à partir de l’organisation mise en place, début 2017, autour de la taskforce digitale, en s’appuyant sur cinq plateformes multimarques développées par la 89C3 *factory*. L’objectif est de porter d’ici 2020 le NPS (*net promoter score*) digital du groupe au niveau des *pure players* et avec, par ailleurs, 90% des clients actifs utilisateurs des espaces digitaux du groupe et 10% des souscriptions réalisées via les canaux digitaux.

Pour y parvenir, le groupe s’apprête à :

- développer des interfaces communes pour l’ensemble de ses marques de manière à porter l’expérience client aux meilleurs standards,
- investir massivement dans l’exploitation de la donnée pour personnaliser ses offres, mesurer plus finement certains risques, enrichir les CRM, développer des outils d’intelligence artificielle,
- rendre son IT plus agile en exploitant les ressources du cloud,
- poursuivre l’optimisation de son modèle opérationnel avec des plateformes mutualisées (gestion des crédits, middle offices groupe,...), un pilotage par filière, une numérisation et une robotisation des processus.

Les investissements dans la transformation digitale seront portés à 600 M€ par an (cible 2020).

➤ **Des engagements forts envers nos clients, nos salariés, nos sociétaires**

Le Groupe BPCE s’engage à apporter à l’ensemble de ses clients plus d’expertises et plus de solutions :

- En banque de proximité : une focalisation des forces de vente sur le conseil grâce à la digitalisation accrue des processus, une augmentation de plus de 50% du nombre de conseillers spécialisés, la mise en place de solutions élargies et globales en réponse aux nouvelles attentes et aux nouveaux usages des clients, une attention permanente à la satisfaction clientèle,
- En gestion d’actifs : des solutions et stratégies d’investissement actives sur mesure et innovantes,
- En banque de grande clientèle : sur quatre secteurs d’expertise mondialement reconnus (énergie et matières premières, infrastructures, aviation, immobilier et *hospitality*), élargissement des relations avec les clients au-delà des financements.

Le Groupe BPCE s'engage envers ses salariés à faire d'eux des acteurs de la transformation :

- en développant leur employabilité avec des investissements ambitieux en matière de formation (10 millions d'heures de formation) et le renforcement de la mobilité au sein du groupe à partir d'un portail dédié,
- en les équipant en outils digitaux (100 % de taux d'équipement à horizon du plan),
- en développant l'image employeur groupe de manière à attirer et fidéliser des nouveaux talents (recrutement de 800 compétences clés dans le domaine de l'IT et du digital).

Le Groupe BPCE s'engage envers ses sociétaires en renforçant ce qui fait le cœur de ses racines coopératives :

- la banque pour tous (accès aux clientèles fragiles, en situation de handicap et aux personnes protégées, micro-crédit,...),
- la banque au service des territoires (contribution des entreprises du groupe aux écosystèmes locaux),
- l'exercice de ses métiers de manière responsable (mise en place d'un code d'éthique, prévention du surendettement),
- la priorité donnée à la croissance verte avec des objectifs à horizon 2020 de plus de 10 Md€ octroyés pour le financement de la transition énergétique, plus de 25 Md€ de collecte nette d'épargne responsable, et deux émissions annuelles de « green bonds ».

➤ **Des ambitions de croissance forte dans l'ensemble des métiers**

Les investissements que le Groupe BPCE va engager pour sa transformation lui permettent, en dépit d'un environnement de taux encore bas, d'afficher **des ambitions de croissance forte pour l'ensemble de ses métiers** :

- Banques Populaires : la banque affinitaire comme levier de conquête (d'ici 2020 : +200 000 bancarisés principaux, + 40 000 clients actifs professionnels, + 5 500 clients entreprises et institutionnels),
- Caisses d'Epargne : une adaptation du dispositif commercial au profil des clients (d'ici 2020 : +430 000 bancarisés principaux dont + 120 000 clients à potentiel patrimonial, + 30 000 clients actifs professionnels, + 4 000 clients entreprises et institutionnels),
- Le Crédit Foncier : la poursuite de l'intégration des activités dans le groupe,
- Banque Palatine : une offre de services haut de gamme au service de la double relation dirigeant entreprise,
- Fidor : la création d'une communauté bancaire européenne de référence avec un développement prioritaire en Allemagne, Royaume Uni et France pour la partie bancaire et un développement paneuropéen pour la *market place* ainsi que pour l'éditeur de solutions B2B,
- Services financiers spécialisés : ambition de devenir un *pure player* des paiements, digitalisation de l'ensemble des métiers, accroissement des synergies entre Natixis et les deux réseaux ; avec un objectif de croissance annuel des revenus de 6% par an,
- Assurances : ambition d'ici 2020 d'être un des cinq premiers assureurs de personne français ; avec un objectif de croissance annuel des revenus de 7 %,
- Gestion d'actifs : renforcement du positionnement en Europe, développement du réseau de distribution en Asie-Pacifique, élargissement de l'offre aux produits alternatifs, distribution accrue dans les deux réseaux Banque Populaire et Caisse d'Epargne ; avec un objectif de croissance annuelle des revenus de 6 %,
- Banque de grande clientèle : objectif de devenir une banque de référence dans quatre secteurs clés, poursuite du développement international, renforcement du modèle *originate to distribute*, présence accrue auprès des assureurs et des fonds d'investissement ; avec un objectif de croissance annuelle des revenus de 3%.

Ce développement se fera dans un strict respect des fondamentaux financiers du groupe : pilotage du ratio CET1 au-dessus de 15,5 % et maintien d'un coût du risque sur encours entre 20 pb et 30 pb. L'ambition du Groupe BPCE est d'atteindre d'ici fin 2020 un PNB supérieur à 25 Md€.

Pour parvenir à ces objectifs, le Groupe pourra s'appuyer sur les synergies de revenus entre Natixis et les réseaux Banque Populaire et Caisse d'Épargne (+ 750 M€) et son programme de réduction de coûts représentant des économies d'1 Md€ à horizon 2020 en année pleine.

Le plan stratégique TEC 2020 fait l'objet d'une présentation complète et détaillée accessible via ce lien sur www.groupebpce.fr

À propos du Groupe BPCE

Le Groupe BPCE, deuxième groupe bancaire en France, s'appuie sur deux réseaux de banques commerciales coopératives, autonomes et complémentaires : celui des 15 Banques Populaires et celui des 16 Caisses d'Épargne. Dans le domaine du financement de l'immobilier, il s'appuie également sur le Crédit Foncier. Il est un acteur majeur de l'épargne et de l'assurance, de la banque de grande clientèle, et des services financiers spécialisés avec Natixis. Le Groupe BPCE compte 31,2 millions de clients et 108 000 collaborateurs; il bénéficie d'une large présence en France avec 8 000 agences et 9 millions de sociétaires.

Contact presse Groupe BPCE

Christophe Gilbert : 01 40 39 66 00 / 06 73 76 38 98

