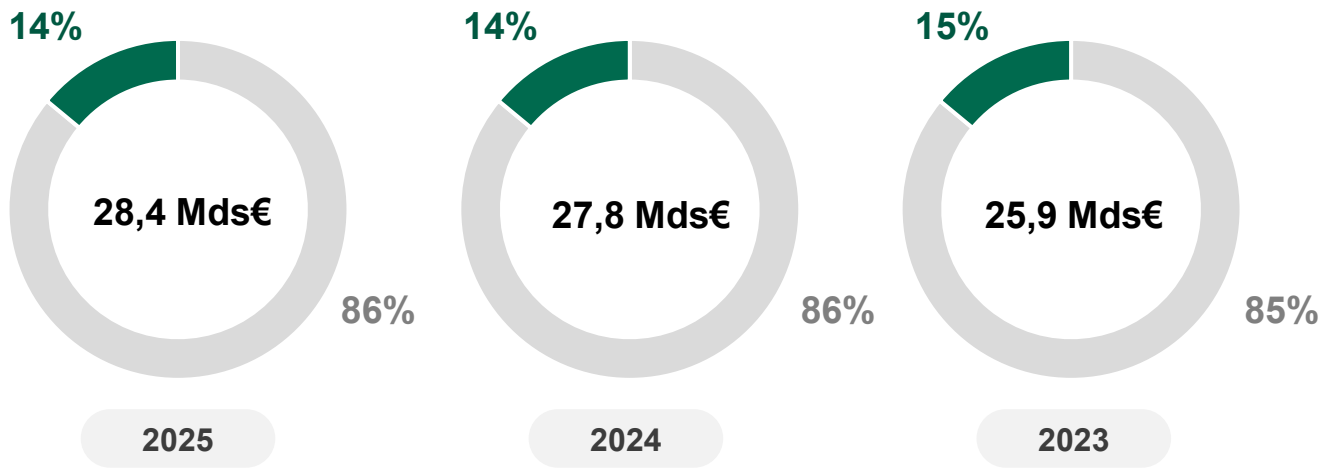
WORKSHOP LCL

26.05.2026

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

PNB(1)



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

1. Hors AHM

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

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

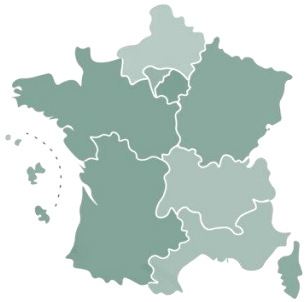
70%
Taux d'utilisateurs de l'appli mobile

Leader de la satisfaction client depuis 2022

4 filiales spécialisées

- Interfimo — Partenaire financier des professions libérales
- ANGLE NEUF — Patrimoine immobilier résidentiel
- BRILHAC IMMOBILIER D'ENTREPRISE — Patrimoine immobilier commercial
- MILLEIS BANQUE PRIVÉE — 3e Banque Privée indépendante en France

Dotée d'une couverture nationale complète



c. 1 400 agences

c. 100 espaces pro

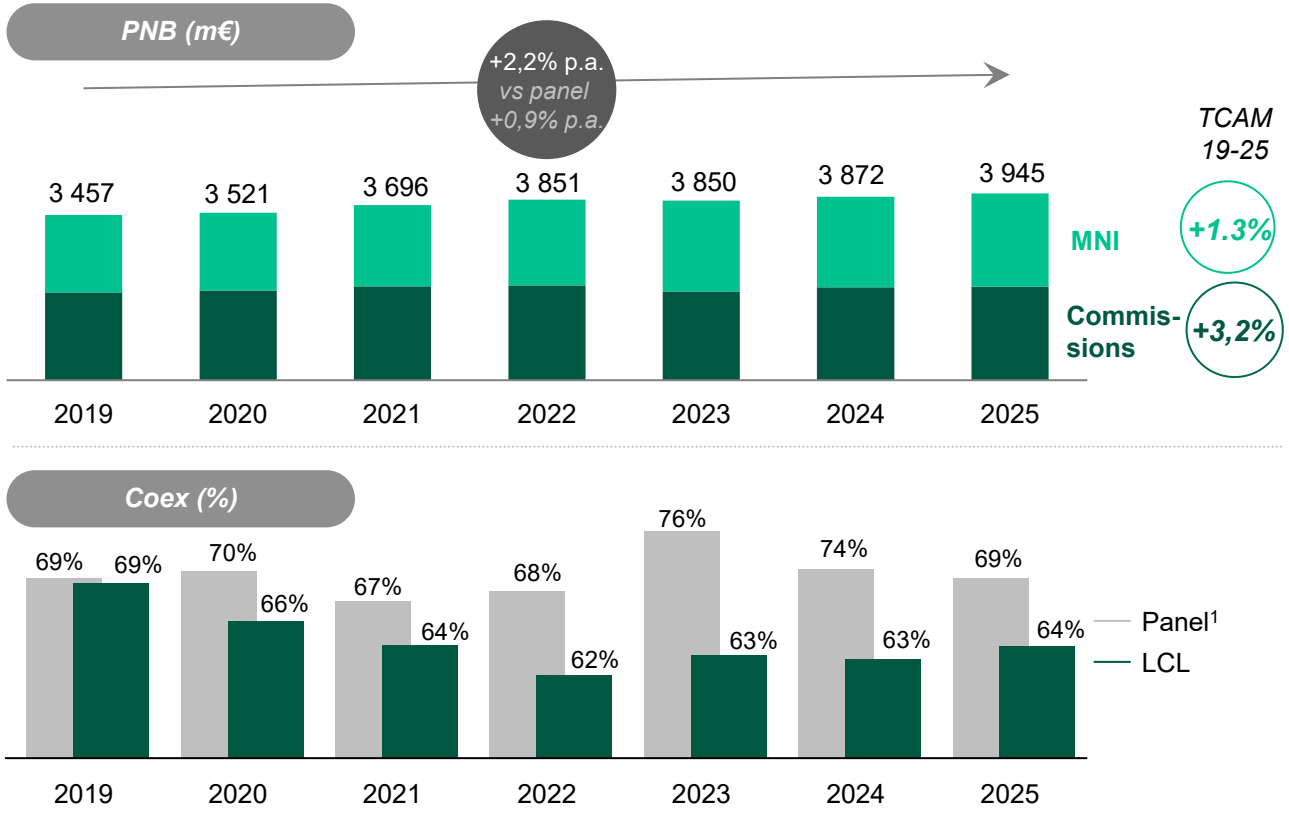
56 pôles banque privée

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

Croissance des Commissions (2)
- 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

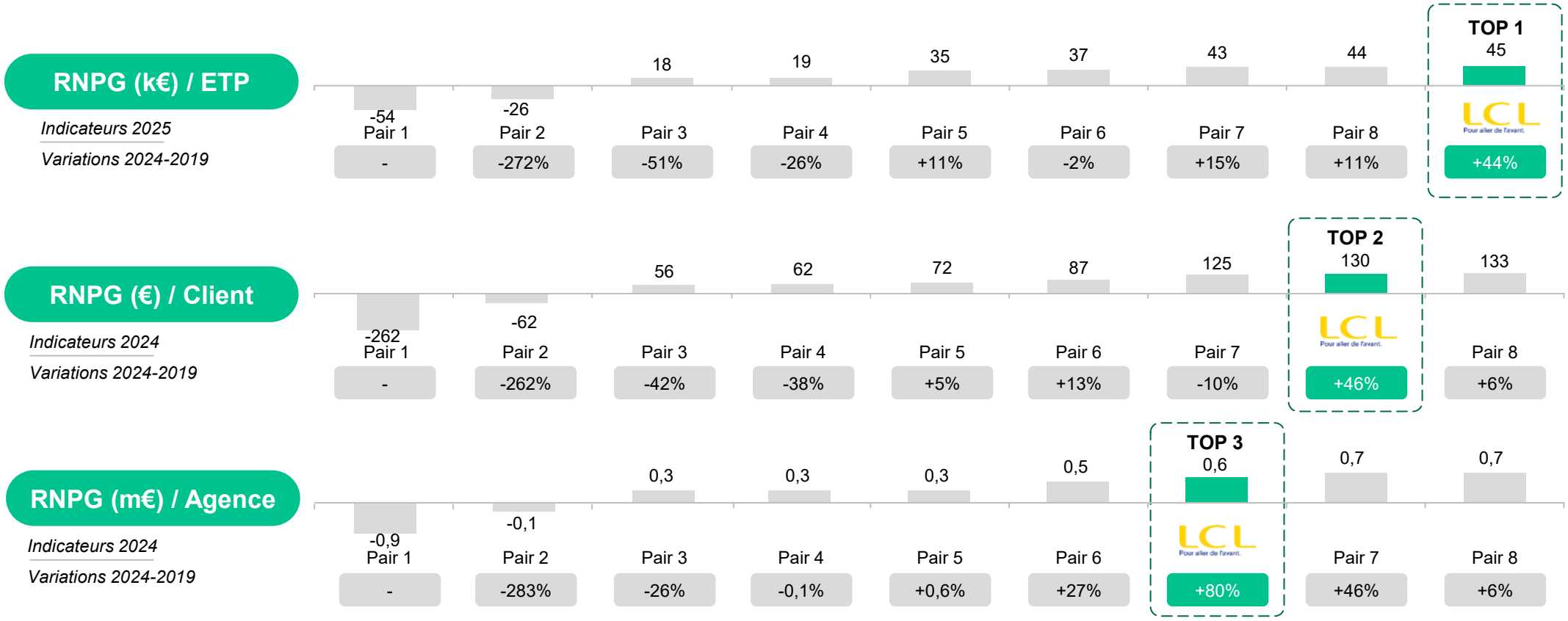
663 M€
RNPG

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

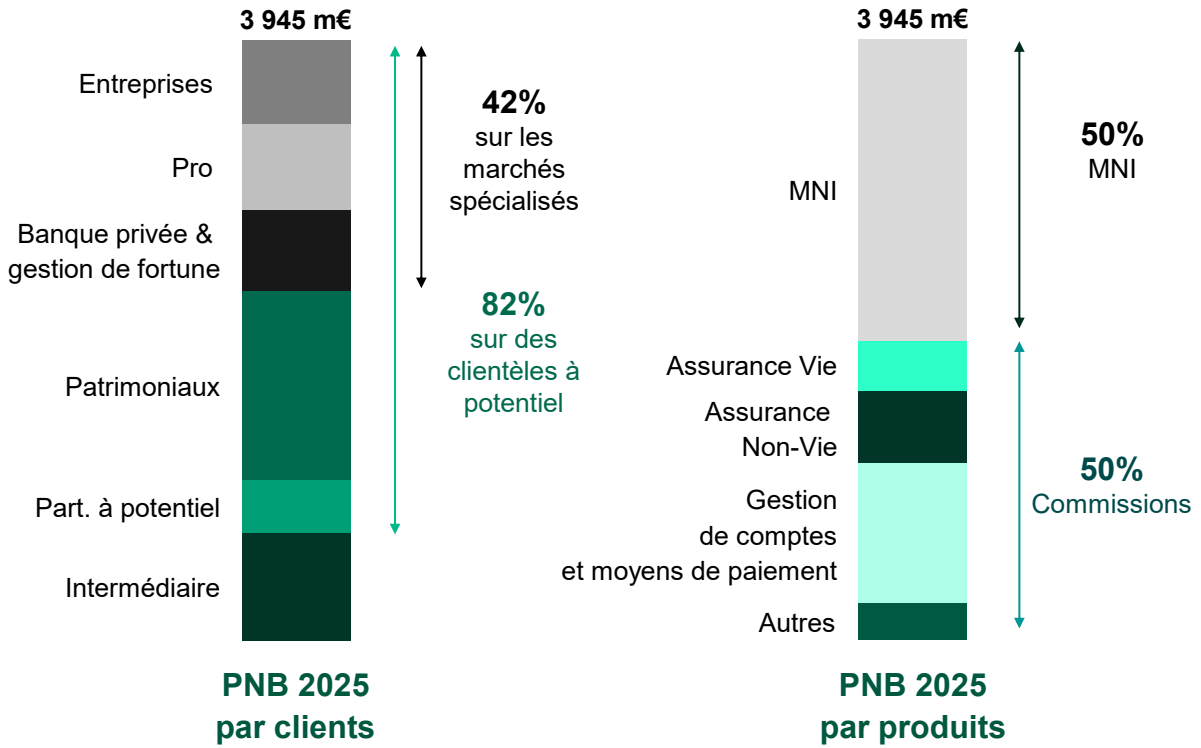
Comparaison des indicateurs de productivité avec un panel du marché



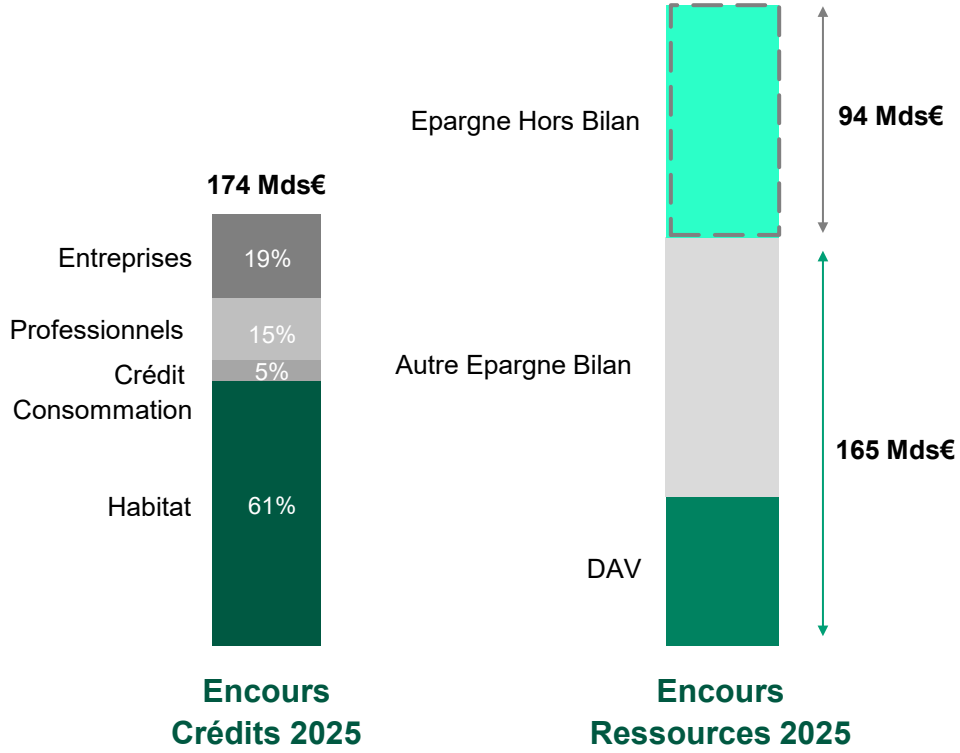
panel : Société Générale, BNP Paribas, Caisse d'Epargne, Banque Populaire, Crédit Mutuel, La Banque postale, CCF, Caisses Régionales du Crédit Agricole - Source : étude externe réalisée à partir de rapports annuels

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
- Vieillissement et transmission
- Nouveaux segments à conquérir
- Croissance de l'entreprenariat

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)

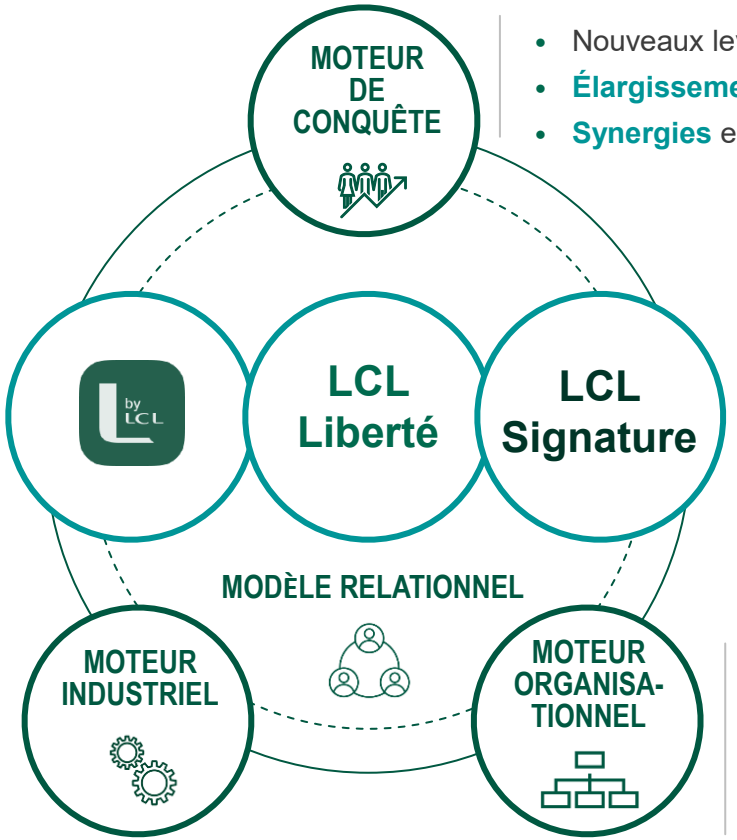
Collaborateurs et société

- 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)

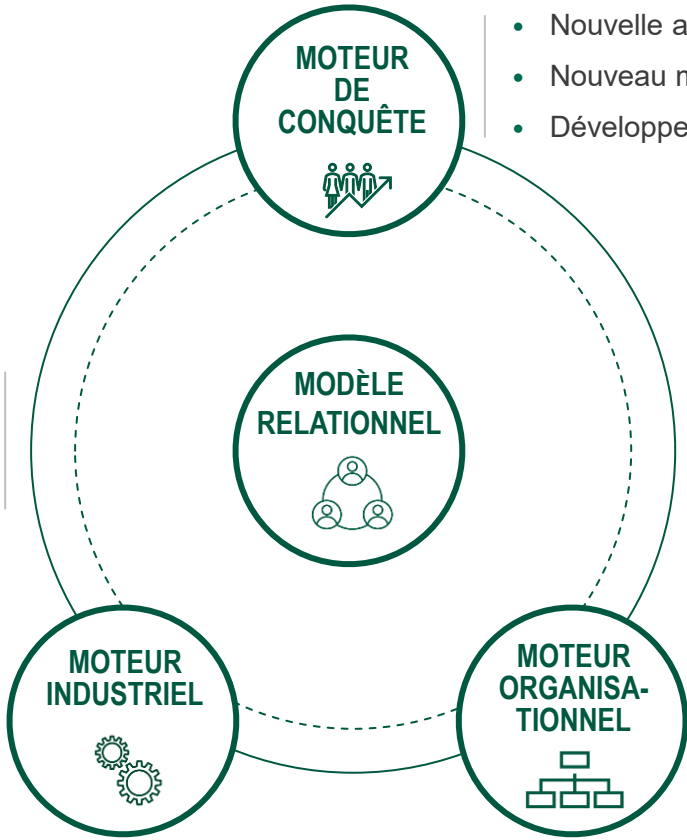
Croissance
+5%
TCAM PNB 25-28

Efficacité
<60%(1)
Coex

Rentabilité
>13%
RONE

1. Hors coûts de transformation

Les premières réalisations en 2025



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

- 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**

- 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
- **3e** 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

Une offre segmentée par clientèle

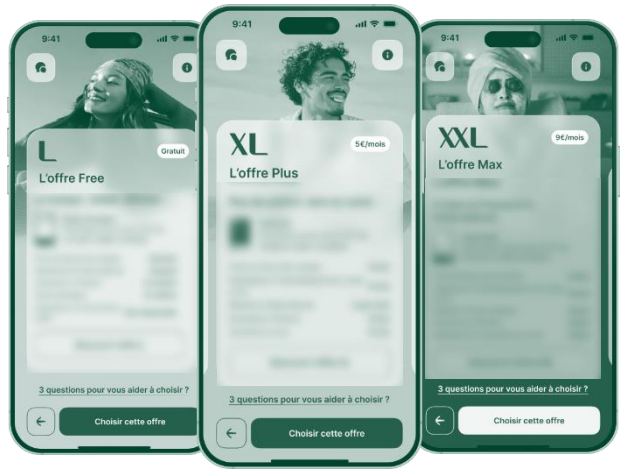
	Moteur de conquête	Moteur de cost-to-serve	Moteur de création de valeur
	L by LCL	**LCL *Liberté***	**LCL *Signature***
	***La banque innovante 100% digitale**, à des tarifs compétitifs* Lancement prévu pour septembre 2026	***La banque en proximité, à la carte et réactive**, pour répondre aux besoins standards des clients*	***La banque premium et ses conseillers dédiés,** pour accompagner tous les projets des clients, en agence et à distance*
Profils de client	**Autonomes** et digitaux	**Attachés à l'agence**, simplicité, réactivité et 1er niveau de conseil	**Besoin de conseil personnalisé** dans la durée

Modèles Clientèle Privée

Un Système IT unique **Un IBAN unique**
Une seule marque **Une seule entité légale**

L by LCL Part, une expérience digitale unique

Une offre simple et compétitive



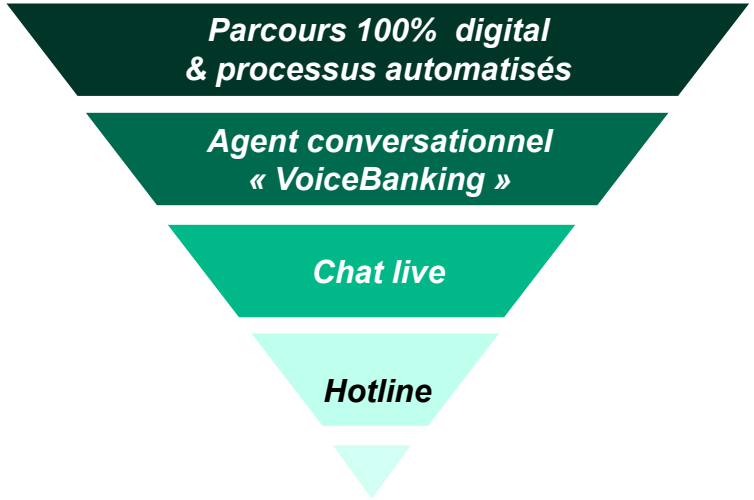
3 offres packagées qui s'enrichissent jusqu'en 2028 (épargne, crédit, extra bancaires)

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 3e 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[1] et certains produits plus sophistiqués[2]

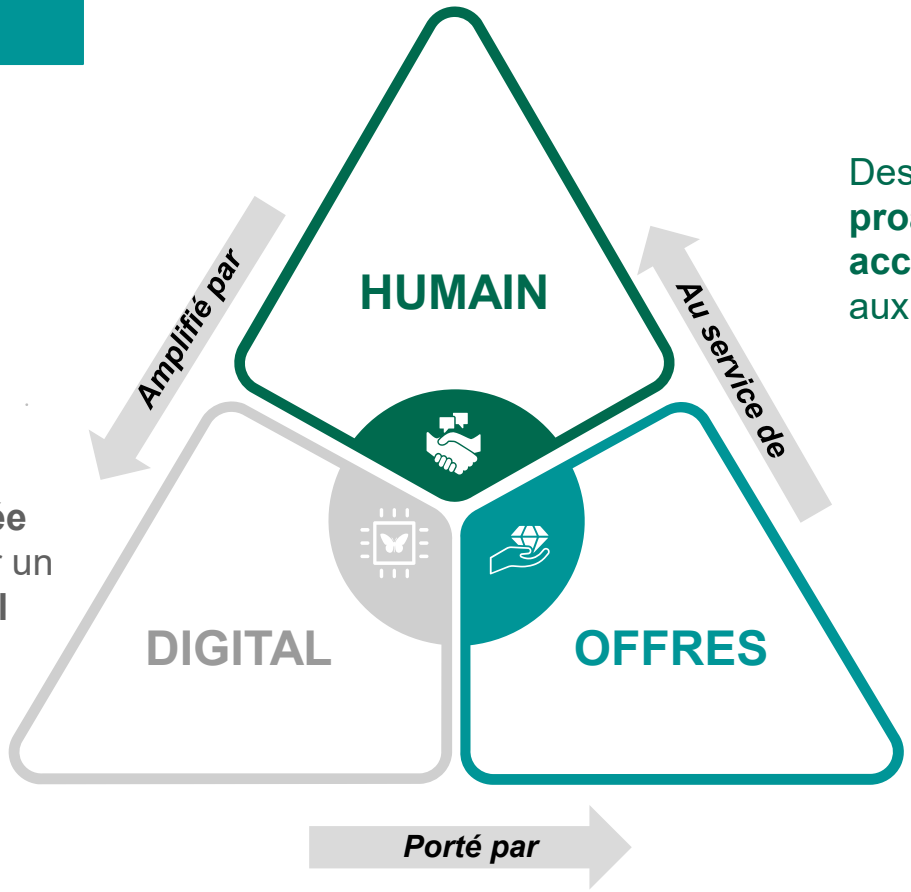
Optimise le cost-to-serve

- **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



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

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

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*

LCL Banque Privée Premium

500 K€ – 5 M€

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

LCL Gestion de Fortune

> 5 M€

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

Profils de client

Entrepreneurs, cadres à potentiel et professions libérales	Dirigeants, entrepreneurs, HNW et professions libérales	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

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

Banque en agence
LCL [Premier Pro]

La banque partenaire des entrepreneurs établis pour soutenir leurs projets

Profils de client

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

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)

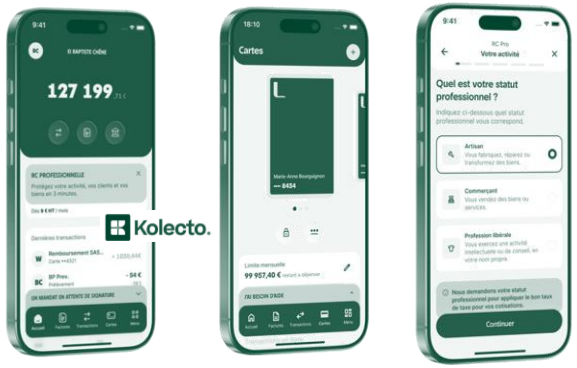
Profils de clients **< 7 m€ de chiffre d'affaires** ou **< 21 m€** pour les professionnels indépendants

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

Conquête

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

Impact

500

ouvertures / semaines, 4 mois après le lancement

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[1]
- Synergies via la banque privée (Conseil au dirigeant)

Deux axes de leadership amplifiés

- Expertise Prof. Libérales

Interfimo
PARTENAIRE ET FINANCIER DES PROFESSIONS 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 plateformisation 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**

Un modèle éprouvé sur lequel capitaliser

Des fondations solides

- **8,8 K** relations, **32 K** siren
- **1** PME[1] 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

- Capter 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

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.)

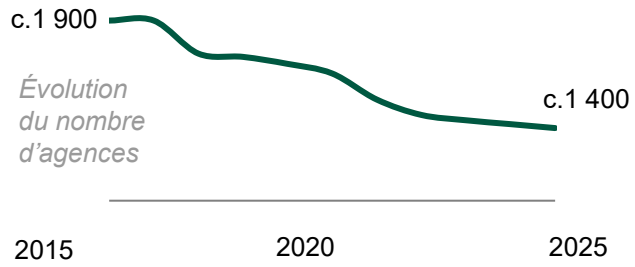
Réduire la part des ressources humaines dans le service client

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

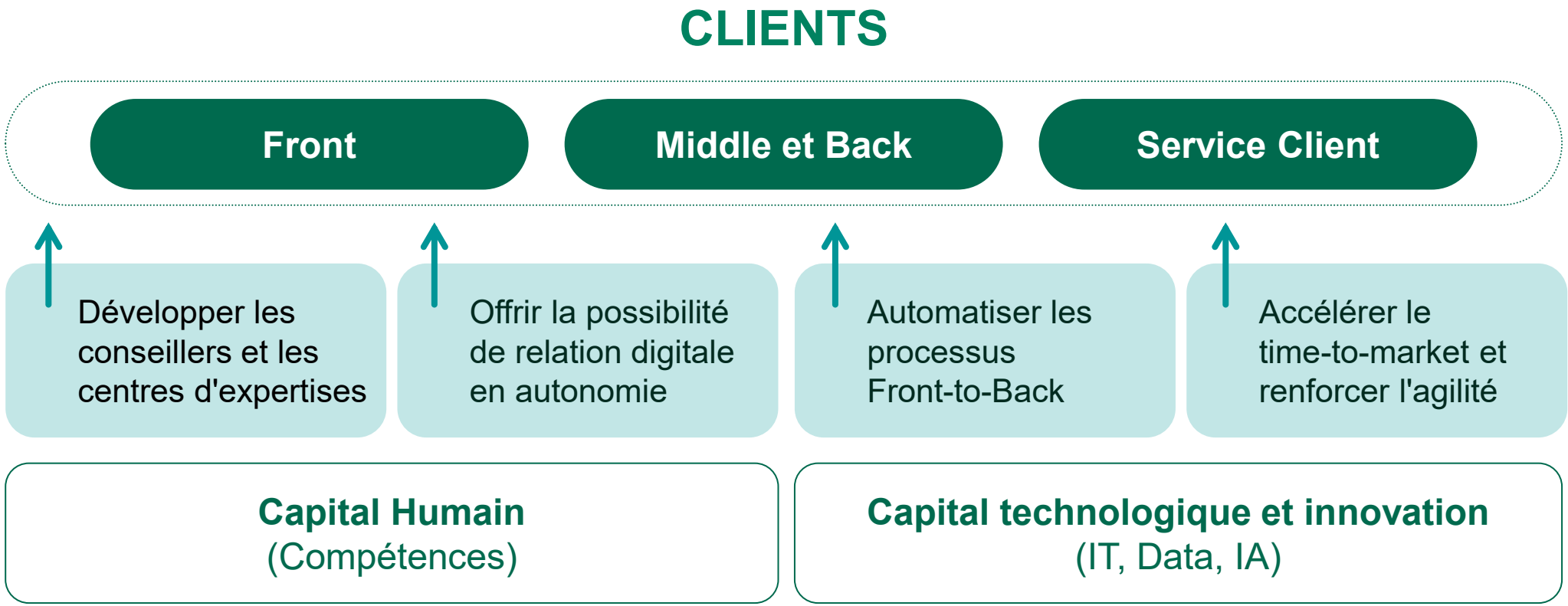
Consolidation du réseau d'agences et concentration sur la clientèle haut-de-gamme

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[1])* **et Centres d'affaires entreprises** *(+5 d'ici 2028)* **: Expertise et Proximité**

Investir dans notre capital humain et technologique



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 maitrisé)

AMBITION 2028

x2
sur le **ROI des campagnes marketing digitales**

x2
Taux de **conversion des parcours clients digitaux**

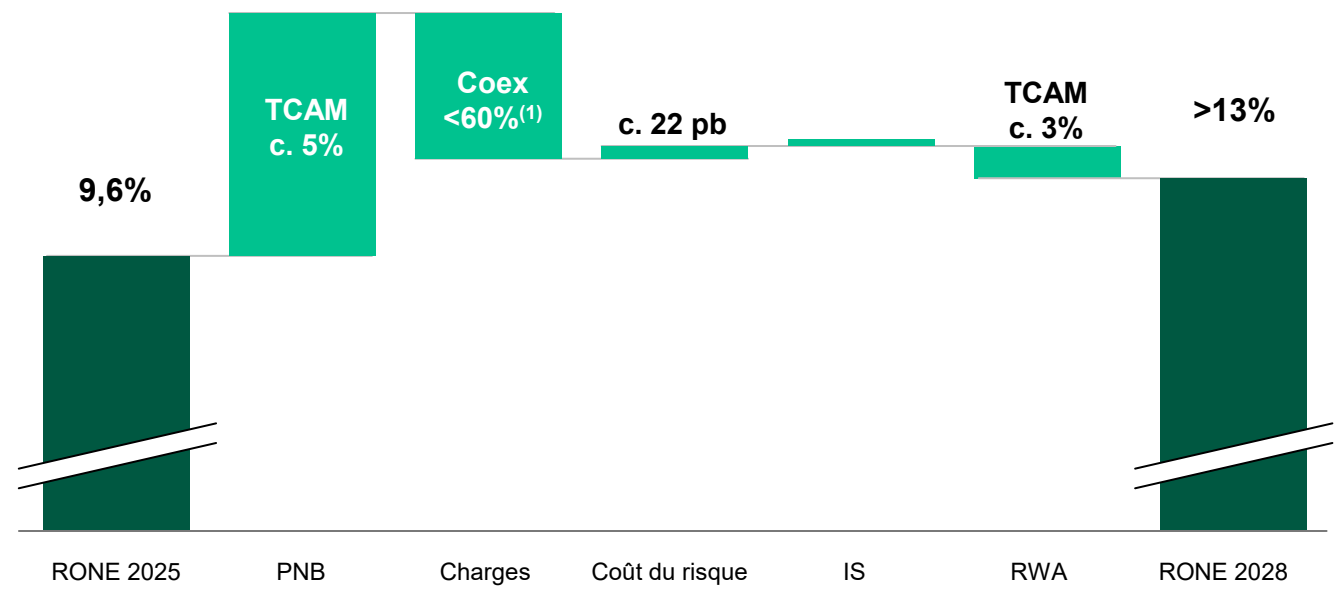
Time-to-market divisé par 2
pour **délivrer un cas d'usage**

4. Une trajectoire financière ambitieuse

Usage Interne / Internal Use

Une rentabilité renforcée au service de la création de valeur

Évolution du RONE (2025-2028)



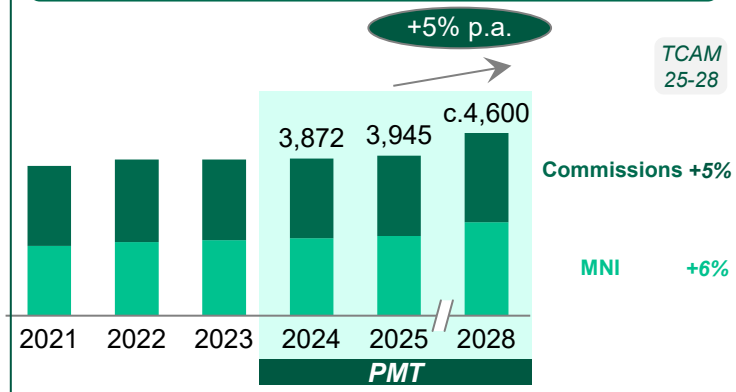
1.Hors coûts de transformation

Une trajectoire de RONE en croissance, y compris Milleis

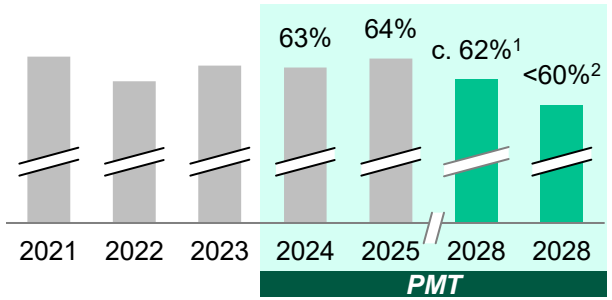
- Croissance des revenus comme premier moteur : conquête, montée en gamme et amélioration structurelle de la MNI
- Effet ciseaux positif : les gains d'efficacité absorbent les investissements de transformation
- Coût du risque maîtrisé, en ligne avec un profil historiquement prudent
- Une gestion optimisée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

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

Évolution du PNB (2021-2028, M€)

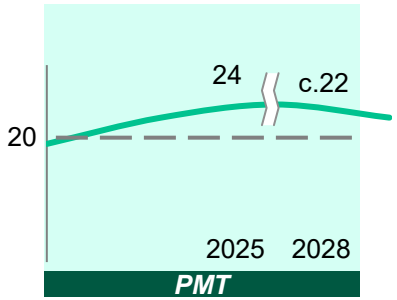


Évolution du Coex (2021-2028)

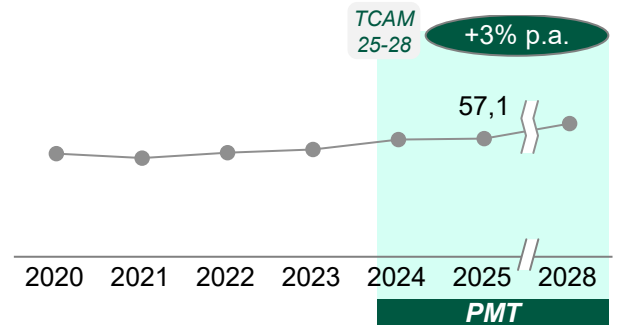


Coût du risque (2019-2028, bps / encours)

Moyenne 2019-2025 = 19bps



Trajectoire RWA (2019-2028, Mds€)



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

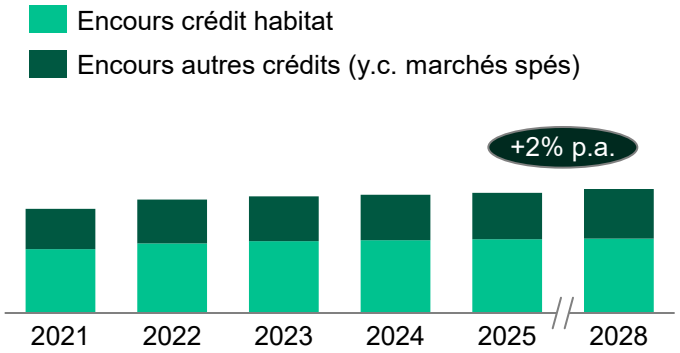
Un modèle soutenu par une discipline financière forte :

- 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

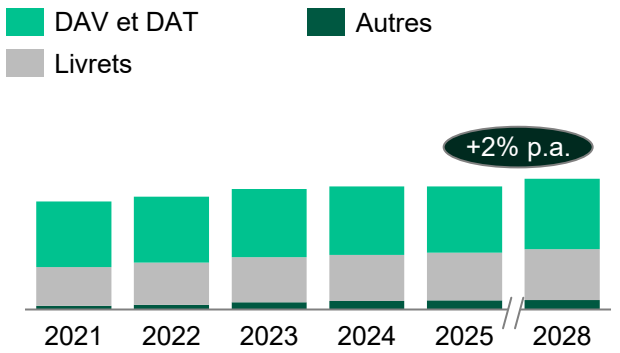
1. *Dont coûts de transformation*
2. *Hors coûts de transformation*

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

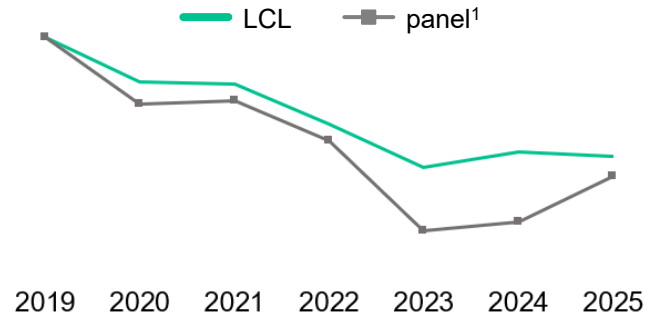
Évolution des crédits (2021-2028, Mds€)



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



Evolution MNI sur encours crédits en base 100



Scénario (moyenne 2025-2028)

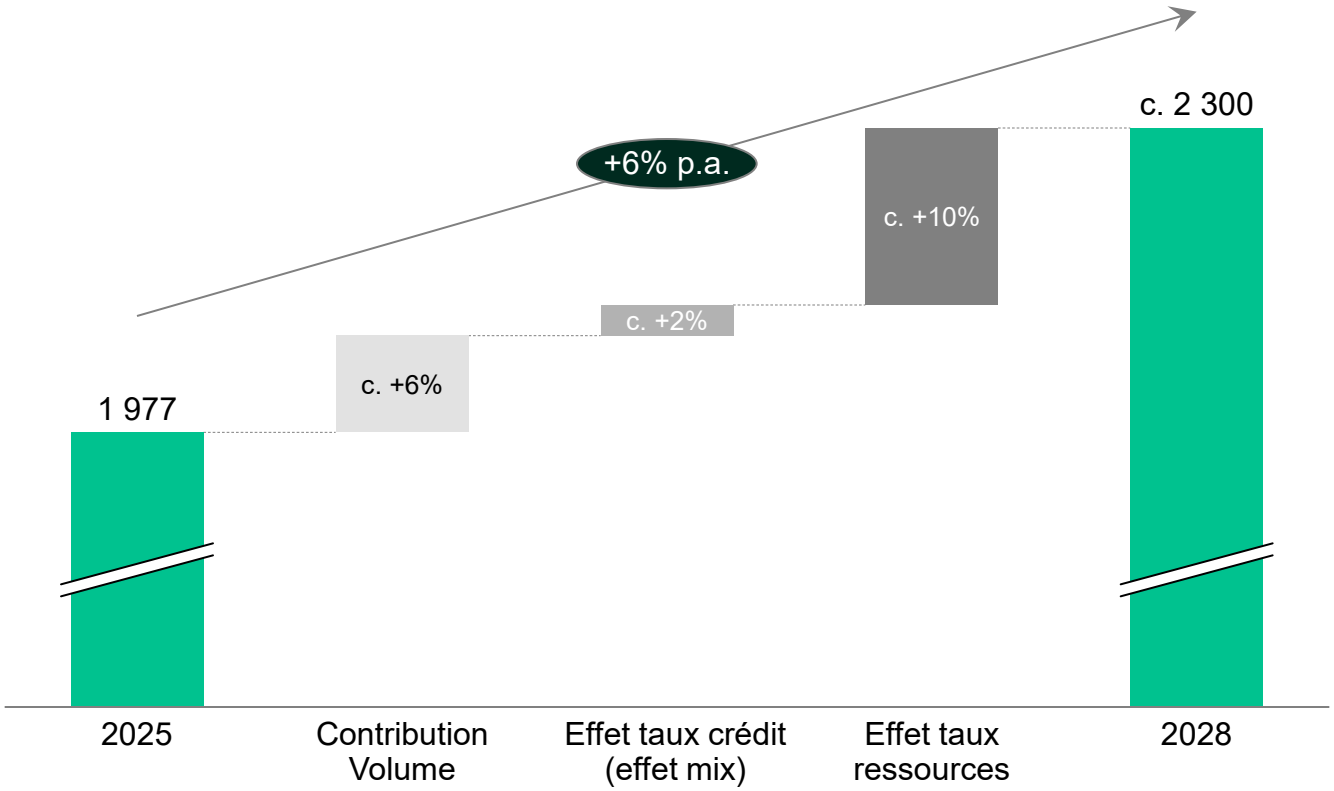
Zone euro Croissance du PIB	c. 1,4%	Zone euro inflation	c. 1,9%
Euribor 3 mois	c. 2,2%	SWAP 10ans (EUR)	c. 2,9%

- **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

1. BNPP, SG, CR, LCL, Banque Populaire, Caisse d'épargne

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:

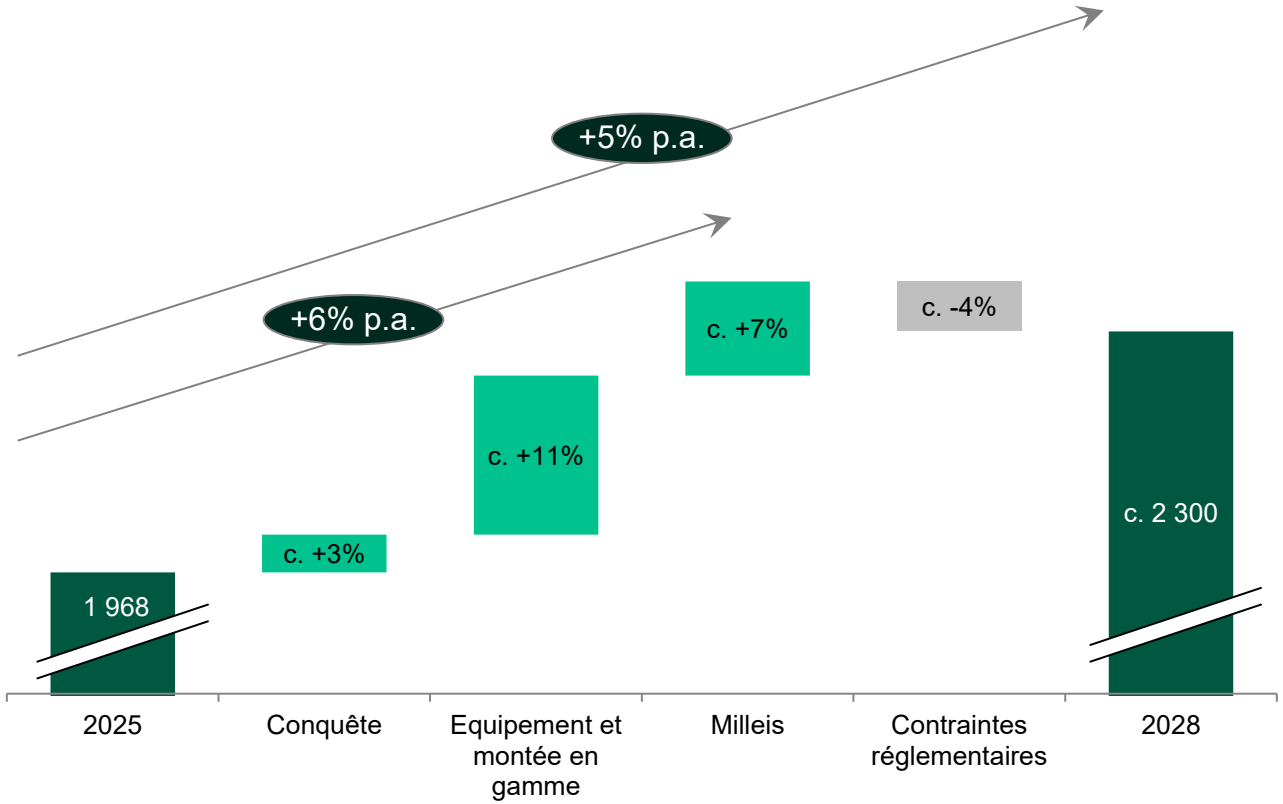
- **Contribution Volume** : Croissance maîtrisée des encours crédit
- **Évolution mix client** : Croissance des marchés spécialisés à plus forte marge (Entrepreneurs et Entreprises)
- **Revalorisation ressources** : Normalisation progressive de la marge sur ressources, soutenue par la stabilisation des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

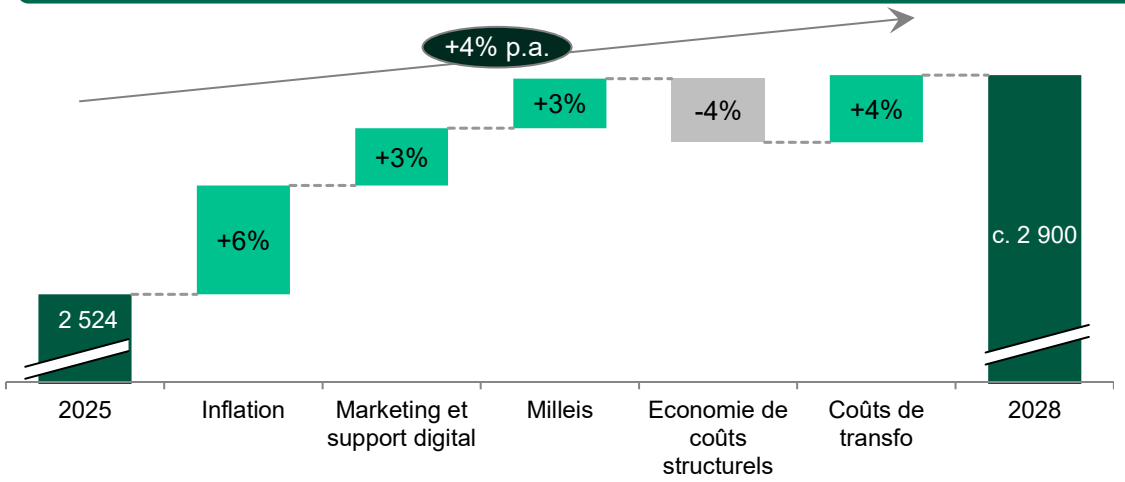
Évolution des commissions (2025-2028, M€)



- 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

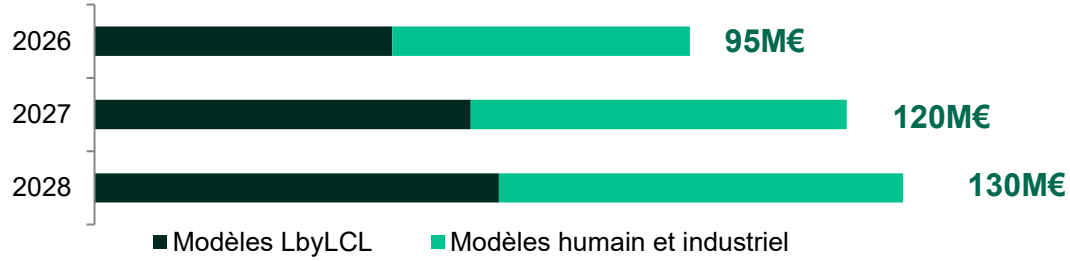
Évolution des coûts (2025-2028, M€)



c.2,5pts

Coex dédiés par an aux coûts de transformation

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



Un total de

c.350M€

Cumul 26-28 (P&L)

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

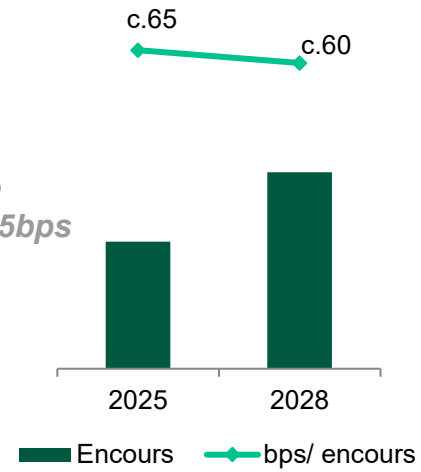
Des clients de qualité

Clients Entreprises

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

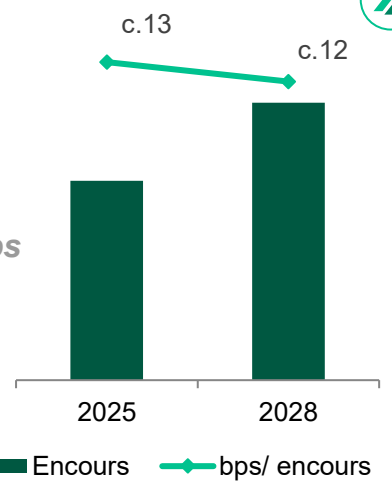
Corporate

Moyenne 2019-2024 c.45bps



Retail

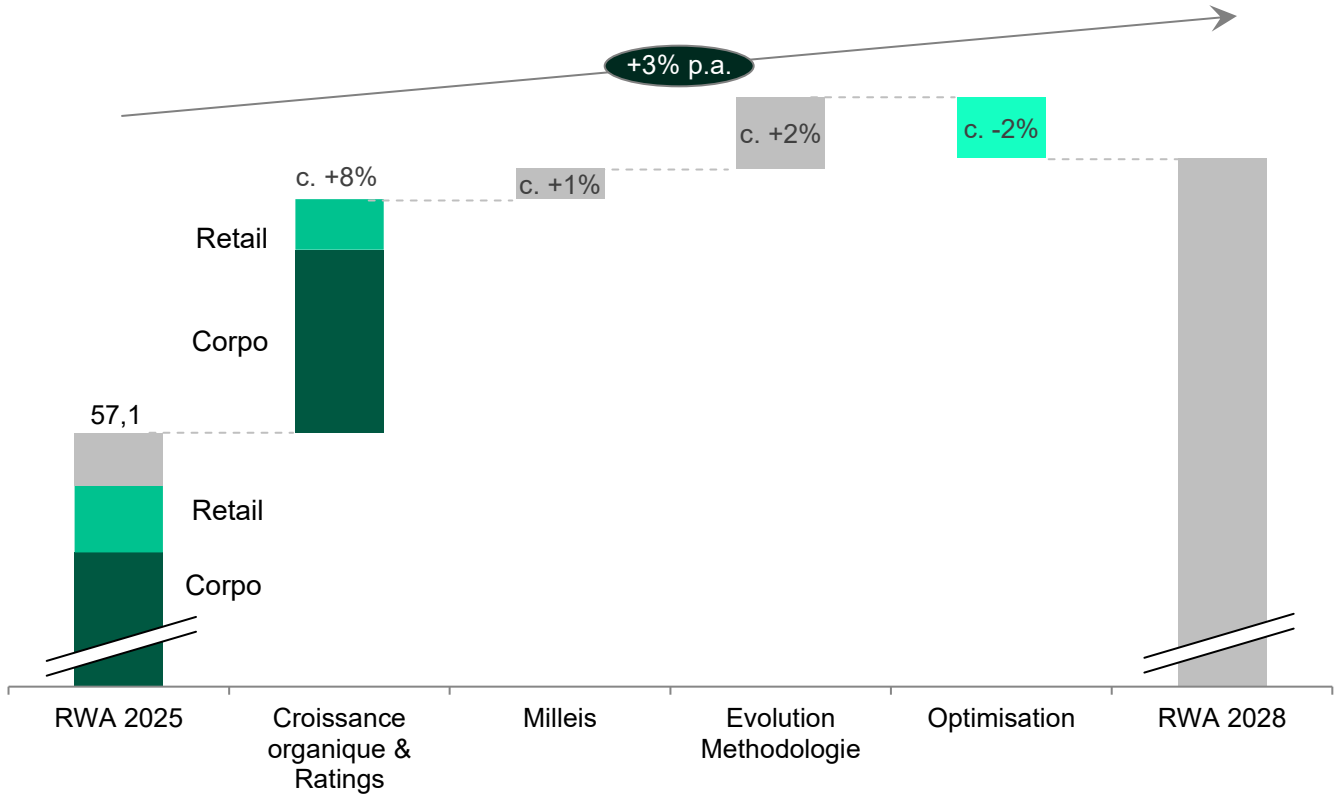
Moyenne 2019-2024 c.12bps



- 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

Décomposition RWA (2025-2028, Mds€)



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[1], 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 % (1)
Coût du risque	24 bp	c.22 bp
RWA	57 Mds€	+3% TCAM
Rone	9,6%	>13%
AuM(2)	77 Mds€	100 Mds€(3)

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

Une stratégie de conquête sur tous nos marchés

	Boosters de conquête	Moteurs de conquête	Synergies
Marché des Particuliers	+ Conquête digitale L by LCL Part.	• Réseau des agences LCL • Partenariats locaux • Cercles familiaux et reco.	**Renforcement des synergies entre marchés**
Banque Privée	+ Acquisition Milleis[1]	• Pôle de Banque Privée • Montées en gamme depuis le marché des Part • Recommandations	
Marché des Entrepreneurs	+ Conquête digitale L by LCL Pro	• Réseau Espaces Pros • Rayonnement auprès des écosystèmes locaux • Prescriptions PLS[2] / PL[3]	
Marché des Entreprises	+ Start-ups, ETI à l'international	• Proximité locale via les centres d'affaires • Conquête par les expertises sectorielles & lignes métiers • Montée en gamme depuis le marché des Pros	

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

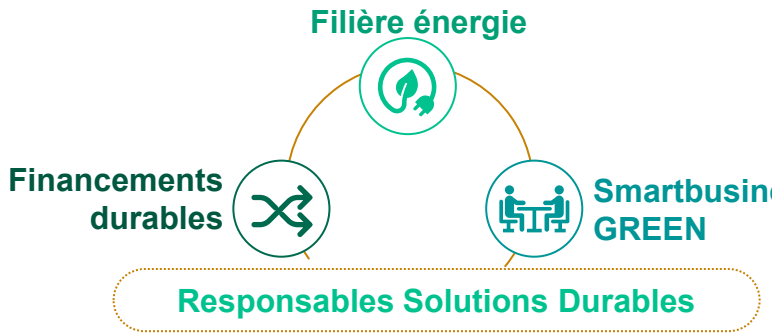
La RSE intégrée à notre modèle de développement

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[1]

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[2]

SILVER 2022 ecovadis Sustainability Rating
vs bronze en 2025

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

Avertissement

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 1er 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.