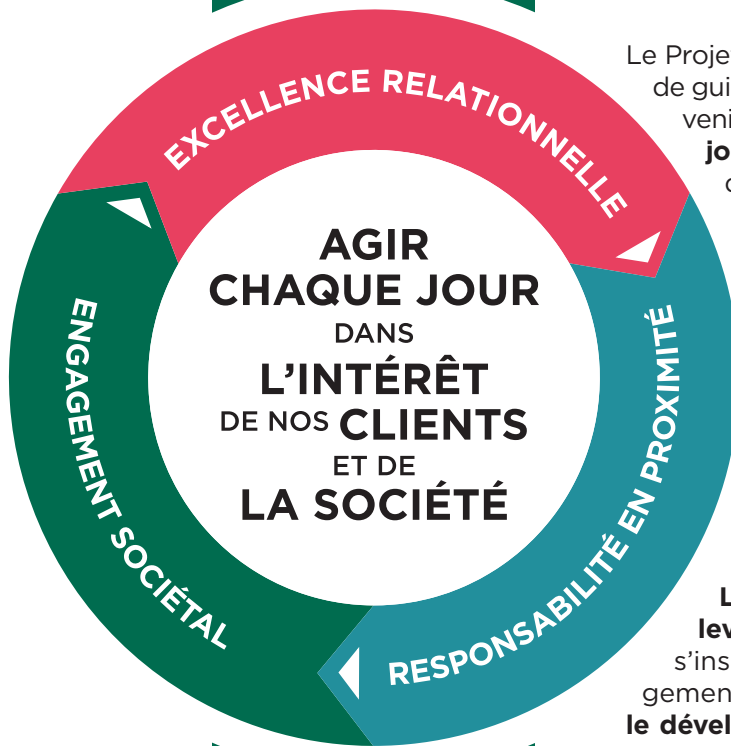




# Projet du Groupe et Ambitions 2022



Le Projet du Groupe et ses Ambitions 2022 ont pour vocation de guider nos engagements et nos actions dans les années à venir. Ils s'appuient sur **notre raison d'être : « Agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société »**. Pour déployer cette raison d'être, nous allons amplifier notre modèle relationnel, au travers de trois projets phares.

**Notre projet client**, ou l'Excellence relationnelle, porte l'ambition de devenir la banque préférée des particuliers, des entrepreneurs et des entreprises. Il va de pair avec **notre projet humain**, fondé sur la responsabilité individuelle en proximité, dans un cadre de confiance renforcé. **Notre projet sociétal**, quant à lui, consiste à poursuivre notre engagement mutualiste en faveur d'un développement pour tous et à faire de la finance verte une des clés de notre croissance.

**Le Projet du Groupe sera soutenu par trois grands leviers**, pour décliner des objectifs à horizon 2022, s'inscrivant dans la lignée du PMT qui s'achève et qui a largement porté ses fruits : **la croissance** sur tous nos marchés, **le développement des synergies** de revenus et **l'investissement dans nos technologies** pour améliorer notre efficacité.

Nous pouvons collectivement être fiers d'être, aujourd'hui, la 10<sup>e</sup> banque dans le monde, et même un peu plus qu'une banque, grâce à l'engagement permanent de nos élus et de nos collaborateurs. Aujourd'hui, il nous appartient de poursuivre l'histoire et d'écrire une nouvelle page, faite d'énergie collective et de succès partagés. C'est le défi qu'ensemble nous allons relever.

**Dominique Lefebvre,**  
Président de la FNCA et de Crédit Agricole S.A.

**Raphaël Appert,**  
Premier Vice-Président de la FNCA

**Philippe Brassac,**  
Directeur général de Crédit Agricole S.A.

GRUPE  
CRÉDIT  
AGRICOLE



# ÊTRE LA BANQUE PRÉFÉRÉE DES PARTICULIERS, DES ENTREPRENEURS ET DES ENTREPRISES

## MANAGER COLLECTIVEMENT L'EXCELLENCE RELATIONNELLE

### Mobiliser tous nos métiers sur un objectif : la satisfaction de nos clients

- Instaurer un pilotage jusqu'au plus haut niveau de la qualité de service
- Mettre la satisfaction client (IRC) au cœur de l'évaluation des collaborateurs, des managers et des dirigeants
- Créer une Académie de l'excellence relationnelle

### Culture zéro défaut : mettre en place un dispositif Groupe pour faire la chasse aux irritants clients

- Un « Customer Champion », voix du client, dans tous nos métiers pour la résolution des irritants et la conception de parcours fluides
- Un « responsable de processus » au sein des Caisses régionales pour l'optimisation des processus bancaires

## DEVENIR UNE BANQUE DIGITALE DE RÉFÉRENCE

### Hisser nos outils et applications aux meilleurs standards sur tous nos marchés

#### Adapter nos offres aux nouveaux usages

- Des offres d'accès à tous nos services, pour tous les clients
- Une tarification simple et transparente
- Des offres adaptées aux nouvelles formes de consommation et aux moments de vie
- Un développement des plateformes bancaires et extrabancaires

### Acquérir de nouveaux clients sur les réseaux sociaux et grands sites de e-commerce

- Le développement de nouvelles formes d'interaction : chatbot, assistant vocal...
- Un renforcement des expertises du Groupe sur l'acquisition digitale

### Capitaliser sur la donnée pour mieux connaître nos clients en jouant pleinement notre rôle de tiers de confiance

#### Accélérer notre dynamique d'innovation

- L'ouverture de 17 nouveaux Villages by CA en France et en Italie
- Des parcours clients conçus nativement en digital

## OFFRIR À NOS CLIENTS UNE LARGE GAMME DE SERVICES BANCAIRES ET EXTRA-BANCAIRES

### Une stratégie innovante de plateformes de services gérées avec des partenaires

- Je suis entrepreneur
- Mon association
- Mon premier emploi
- Mon logement

### De nouveaux services extrabancaires Crédit Agricole

- Ma voiture/Agil'auto
- Ma santé
- Ma data banque



NOTRE PROJET CLIENT



# ÊTRE L'EMPLOYEUR PRÉFÉRÉ EN FRANCE DANS LES SERVICES FINANCIERS ET DANS LE TOP 5 EN EUROPE

## OFFRIR TOUJOURS AUX CLIENTS UN ACCÈS DIRECT À UN RESPONSABLE DE LA RELATION EN PROXIMITÉ

**Des responsables de la relation en proximité, faisant preuve de discernement et ayant davantage de responsabilités pour répondre plus rapidement aux besoins des clients**

- Prenant des décisions dans un cadre de délégation clair
  - Disposant d'un temps commercial accru grâce à l'intégration native de la conformité dans tous leurs outils et décisions
  - Formés aux compétences digitales comme comportementales
- Évalués sur l'Indice de Recommandation Client (IRC)
  - Évalués sur l'Indice d'Engagement et de Recommandation (IER) pour les managers du groupe Crédit Agricole S.A.

## ADOPTER UN MODÈLE MANAGÉRIAL ET UNE ORGANISATION DE TRAVAIL PLUS RESPONSABILISANTS, DANS UN CADRE DE CONFIANCE RENFORCÉ

**Une transformation managériale en profondeur pour responsabiliser**

- 100% des dirigeants du Groupe formés à notre nouveau modèle de leadership
- Des managers « entrepreneurs » pour accompagner et valoriser la contribution des équipes au succès du collectif

**Une transformation organisationnelle pour être au plus près du client**

- Des chaînes de décision raccourcies
- Des espaces et des modes de travail plus agiles

**Un cadre de confiance renforcé pour un engagement réciproque du collaborateur et de l'entreprise**

- Un dialogue social qui s'inscrit dans la transparence et le partenariat
- Des engagements forts en matière de diversité, de mixité et d'insertion
- Une marque employeur « l'Humain revendiqué » pour renforcer notre attractivité, l'engagement collectif des femmes et des hommes du Groupe et leur fierté d'appartenance



NOTRE PROJET HUMAIN





NOTRE PROJET SOCIÉTAL



## POUR SUIVRE NOTRE ENGAGEMENT MUTUALISTE ET SOCIÉTAL

### POUR SUIVRE NOTRE ACTION MUTUALISTE EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT POUR TOUS

#### S'appuyer sur notre ancrage territorial pour permettre un développement économique pour tous

- Développer une gamme d'offres accessibles à tous
- Promouvoir et accompagner l'entrepreneuriat au travers des Cafés de la création et des Villages by CA
- Intensifier la prévention et le traitement du surendettement

#### Développer les financements à impact social

- Être un financeur engagé des entreprises sociales et solidaires
- Renforcer notre leadership dans l'arrangement de *social bonds*

- Créer un dispositif d'accompagnement des start-up à impact social au sein des Villages by CA
- Intervenir en faveur du développement économique des zones rurales dans les pays émergents (200 M€)

#### Maintenir le lien social dans les territoires

- Poursuivre l'action des nombreuses entités qui soutiennent les associations et les actions locales, et investissent dans la culture, le sport et la solidarité
- Favoriser la mixité sociale par l'accueil chaque année de 750 stagiaires de 3<sup>e</sup> issus de zones REP/REP+

## ÊTRE LE LEADER EUROPÉEN DE L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE

### FAIRE DE LA FINANCE VERTE UNE DES CLÉS DE LA CROISSANCE DE NOTRE GROUPE

#### Mobiliser le Groupe autour d'une stratégie Climat en ligne avec l'Accord de Paris

- Certification de la mise en œuvre par un organisme indépendant
- Publication en 2020 selon les recommandations de la TCFD\*
- Définition des orientations par un comité Groupe et un *Climate Lab* impliquant des scientifiques

#### Renforcer notre engagement en faveur de la transition énergétique

- Financer 1 projet d'énergie renouvelable sur 3 et devenir un acteur majeur en Europe
- Doubler la taille du portefeuille de *green loans* à 13 Mds€ d'encours
- Attribuer à chaque client grande entreprise une note de transition
- Intégrer des critères ESG dans 100% des financements aux grandes entreprises et progressivement aux PME

- Aligner nos politiques sectorielles sur l'Accord de Paris (sortie programmée du financement du charbon thermique à 2030 dans l'Union européenne et l'OCDE avec un seuil de 25% dès 2019)

#### Promouvoir des politiques d'investissement vertes et responsables

- Appliquer la politique ESG d'Amundi à 100% de ses fonds sous gestion et décisions de vote en 2021 et intégrer des critères ESG dans 100% des nouveaux investissements de CAA
- Accroître les montants investis dans des initiatives spécifiques relatives à l'environnement ou à fort impact social à 20 Mds€ (x2) en 2021 (Amundi)
- Placer 6 Mds€ du portefeuille de liquidités du Groupe sur des produits financiers socialement responsables

\* Task force on Climate - related Financial Disclosures



# AGIR CHAQUE JOUR DANS L'INTÉRÊT DE NOS CLIENTS ET DE LA SOCIÉTÉ

**La finalité du Crédit Agricole, c'est d'être le partenaire de confiance de tous ses clients :**

- **Sa solidité et la diversité de ses expertises** lui permettent d'accompagner dans la durée chacun de ses clients dans leur quotidien et leurs projets de vie, en les aidant notamment à se prémunir contre les aléas et à prévoir sur le long terme.
- **Il s'engage à rechercher et protéger les intérêts de ses clients** dans tous ses actes. Il les conseille avec transparence, loyauté et pédagogie.
- **Il revendique la responsabilité humaine au cœur de son modèle** : il s'engage à faire bénéficier tous ses clients des meilleures pratiques technologiques, tout en leur garantissant l'accès à des équipes d'hommes et de femmes, compétents, disponibles en proximité, et responsables de l'ensemble de la relation.

**Fier de son identité coopérative et mutualiste, s'appuyant sur une gouvernance d'élus représentant ses clients, le Crédit Agricole :**

- **Soutient l'économie, l'entrepreneuriat et l'innovation en France et à l'International** : il se mobilise naturellement pour ses territoires.
- **Il s'engage délibérément sur les terrains sociétaux et environnementaux**, en accompagnant progrès et transformations.
- **Il est au service de tous** : des ménages les plus modestes aux plus fortunés, des professionnels de proximité aux grandes entreprises internationales.

C'est ainsi que s'expriment l'utilité et la proximité du Crédit Agricole vis-à-vis de ses clients, et que s'engagent ses 141 000 collaborateurs pour délivrer excellence relationnelle et opérationnelle.

GROUPE  
CRÉDIT  
AGRICOLE



# AMBITIONS 2022

## 3 LEVIERS

D'ACTIONS PRIORITAIRES  
POUR SOUTENIR LE PROJET DU GROUPE

**1<sup>er</sup>** en conquête  
clients

**CROISSANCE SUR  
TOUS NOS MARCHÉS**

**10** Mds€  
en 2022

**SYNERGIES  
DE REVENUS**

**>15** Mds€  
alloués  
sur 4 ans

**TRANSFORMATION  
TECHNOLOGIQUE**

## UN GROUPE FORT

PERMETTANT UNE GESTION AGILE DU CAPITAL

**UNE SOLIDITÉ DU GROUPE RENFORCÉE  
AVEC UN CET1 À FIN 2022 INTÉGRANT  
LES ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES**

**>16%** pour le groupe Crédit Agricole

**11%** pour Crédit Agricole S.A.



« Switching off »

**UNE CROISSANCE  
DU RÉSULTAT NET PART DU GROUPE (RNPG)  
DE CRÉDIT AGRICOLE S.A.**

**+3%**  
par an  
pour atteindre  
plus de 5 Mds€ en 2022  
pour Crédit Agricole S.A.  
(TCAM 2018-2022)

**<60%**  
Coefficient d'exploitation  
de Crédit Agricole S.A.  
(hors FRU)

**~40  
pb**  
Coût du risque  
sur encours  
Crédit Agricole S.A.

Rendez-vous sur [www.credit-agricole.com](http://www.credit-agricole.com) et sur [www.creditagricole.info](http://www.creditagricole.info)

pour retrouver l'ensemble des supports d'information sur le Projet du Groupe et Ambitions 2022