

Les actifs non stratégiques (NPL) – un levier stratégique pour une banque amplifiée

"Personne n'a jamais gagné une partie en abandonnant." – Savielly Tartakower*

**Toutes les citations sont celles de joueurs d'échecs.*

par Philippe Duclos, Nicolas Pellen et Pierre Nouvel

Les NPL, un non-sujet ? Pas si vrai.

À fin juin 2025, le stock de créances douteuses (ou NPL, "Non Performing Loans" en anglais) des principales banques françaises (BNP Paribas, Crédit Agricole, Bpce, Société Générale et Crédit Mutuel Alliance Fédérale) a atteint 110 milliards d'euros, en hausse de 3 milliards sur six mois. Depuis 2023, le montant cumulé du coût du risque des banques sur la période a dépassé les 27,8 milliards d'euros, soit 20% de leur Résultat Brut d'Exploitation cumulé.

Dans une logique d'**Entreprise Amplifiée**, les NPL ne peuvent plus être gérés comme un sujet marginal, purement technique, ou cantonné aux équipes de recouvrement. Ils deviennent un terrain de cohérence stratégique, où convergent les ressources internes et externes. Cette approche intégrée démultiplie les effets : décisions holistiques, pilotage affiné du risque et des ressources, allocation plus dynamique du capital tout en respectant les équilibres économiques et sociaux – un cadre dynamique qui sécurise le modèle tout en **amplifiant** sa performance.

Et parce que les résultats financiers des banques françaises sont aujourd'hui exceptionnels, le moment est idéal pour transformer les NPL en levier stratégique de valeur. Les exemples sont clairs : Banco Santander, UniCredit ou encore J.P. Morgan ont su dépasser la logique défensive pour en faire une source de profitabilité, d'agilité et de leadership. Eux ont amplifié leur action.

Mais est-ce vraiment prioritaire ? Le modèle actuel suffit-il ? Le bénéfice vaut-il l'effort ? Et surtout : comment transformer un passif en opportunité stratégique ?

Chez Antheus, nous structurons cette réflexion autour de trois piliers : le Cap, la Valeur et l'Action.

1. Définir le Cap d'une Stratégie Amplifiée

"La beauté d'un coup ne réside pas dans son apparence, mais dans la réflexion qui le sous-tend." – Aaron Nimzowitsch

Continuer à traiter les NPL comme un simple indicateur prudentiel ? Ou les intégrer pleinement dans la stratégie de la banque, au même titre que le capital, la liquidité et le financement ?

L'argument classique est connu : avec un ratio de NPL bas, le sujet serait marginal et ne justifierait pas d'investissements massifs.

Mais cette lecture occulte deux réalités : d'abord, la progression continue du stock, qui s'alourdit trimestre après trimestre depuis décembre 2021 ; ensuite, l'immobilisation accrue des ressources financières des banques avec un coût du risque croissant et représentant plus de 20% du RBE sur la période 2023-juin 2025.

Considérer les NPL comme un non-sujet, c'est laisser le problème devenir trop massif pour être géré sereinement.

Définir le cap, pour élaborer une stratégie amplifiée, passe par l'examen des axes structurants internes et externes de la gestion des créances douteuses, des différents scénarios qui s'offrent, de leurs impacts respectifs et de leur acceptabilité.

2. Maximiser la Valeur d'un Modèle Opérationnel Amplifié

"La stratégie exige de la réflexion, les tactiques exigent de l'observation." – Max Euwe

Continuer à bricoler sur l'existant ? Ou accepter d'investir sur un modèle qui permette de transformer un centre de coût en source de valeur ?

Beaucoup pensent que leurs processus internes suffisent, qu'il s'agit surtout d'améliorer les outils et d'harmoniser les pratiques. La croyance est que la rationalisation suffirait, et que la remise à plat en profondeur du modèle existant serait trop lourde, trop complexe, trop déstabilisante. Mais la valeur ne se crée pas avec des ajustements cosmétiques. Elle se construit.

La valeur naît d'un modèle opérationnel amplifié – articulation cohérente entre capital, gestion proactive des actifs et gouvernance.

3. Réussir la transformation, pour aboutir à l'Action Amplifiée

"J'attaquais parce que c'était la seule chose que je savais faire. Maintenant j'attaque parce que je sais que ça fonctionne." – Garry Kasparov

Espérer en attendant un contexte plus favorable ? Ou agir dès aujourd'hui pour transformer une contrainte en avantage compétitif ?

Le premier réflexe – souvent inconscient – est celui de l'attentisme : "Trop complexe, trop long, trop risqué, nous avons d'autres priorités ...".

Derrière cette prudence se cache souvent un immobilisme coûteux : chaque trimestre de retard ne réduit pas le stock, dégrade la qualité du portefeuille, augmente le coût du risque, consomme des capitaux et réduit la capacité d'action. Les problèmes vieillissent mal.

Or la différence entre un *statu quo* et une transformation réussie tient rarement à la difficulté intrinsèque du projet : elle repose sur le momentum, la volonté et l'envie, la méthode, le rythme et la capacité à générer des résultats visibles rapidement.

Une transformation réussie combine objectifs clairs, modèle cible aligné et feuille de route intégrée, générant une action amplifiée et des résultats tangibles dès les premières étapes.

La réponse Antheus : trois modules intégrés

"Aux échecs, il faut savoir prendre son temps, mais aussi être rapide et flexible quand la situation l'exige." – Magnus Carlsen

L'*Entreprise Amplifiée* n'additionne pas des chantiers ; elle active en même temps les bons leviers, met en congruence ses actifs et amplifie ce qui fonctionne – tout en préservant l'équilibre global.

Pour les NPL, cela signifie : P&L renforcé, RWA mieux pilotés, opérations plus fluides, gouvernance améliorée, risque mieux maîtrisé, conformité renforcée, crédibilité vis-à-vis des investisseurs.

Pour atteindre ces résultats, avec efficacité et précision, Antheus a conçu une approche *amplifiée* en trois modules.

- Le *Diagnostic*, pour comprendre en profondeur la nature des portefeuilles et situer la banque dans son environnement.
- La *Feuille de route* et le plan de transformation, pour définir la *Vision Stratégique NPL 360°* et aligner le modèle cible.
- Enfin, l'*Accompagnement* complet dans la mise en œuvre de la transformation jusqu'à la cession, grâce à notre maîtrise des projets complexes, notre connaissance fine de l'écosystème et notre expertise transactionnelle.

Avec un *track record* étendu en Europe sur des transactions et transformations de grande ampleur, et une relation étroite avec les principaux acteurs du marché, Antheus combine conseil stratégique et exécution opérationnelle.

Nous aidons les Comex à arbitrer ces choix complexes et à conduire la transformation avec méthode et impact. À l'heure de résultats record, *il est temps de transformer les actifs non-stratégiques en levier de valeur amplifiée !*

Philippe Duclos, Managing Partner | **Nicolas Pellen**, expert NPL | **Pierre Nouvel**, Manager