



TNP
HARNESS THE UNPREDICTABLE

CORPORATE & INVESTMENT BANKING

LES GRANDES TENDANCES

T4 | 2024

Chaque trimestre, les experts CIB de TNP, cabinet de conseil, décryptent l'actualité et les résultats financiers des principales banques de financement et d'investissement

CE QU'IL FAUT RETENIR

- Croissance soutenue des revenus, portée par les bonnes performances des activités de marché.
- Efficacité opérationnelle renforcée, avec une meilleure maîtrise des coûts et un effet de ciseau positif (revenus en hausse plus rapide que les coûts)
- Mise en perspective : BNP Paribas CIB, une décennie de choix stratégiques pour s'imposer comme champion européen

CROISSANCE NOTABLE DES REVENUS, EN PARTICULIER EN FIN D'ANNÉE 2024

Les BFI ont été un moteur de croissance pour les grands groupes bancaires français, avec un dernier trimestre particulièrement dynamique. Ce regain de performance a été stimulé par :

- Une volatilité accrue sur les marchés financiers, renforçant l'attrait des investisseurs pour les instruments de couverture.
- L'impact des élections américaines sur les taux et le change, générant une hausse significative de l'activité client dans les segments Corporate et Financial Institutions.
- Une belle dynamique commerciale dans les métiers Prime Services, Cash Equities et dérivés Actions.

FOCUS SUR LES PERFORMANCES DES PRINCIPALES BANQUES

BNP Paribas CIB

+20,1% (T4 24 vs T4 23) de revenus

- **Global Markets** : +32,4 %, avec une progression équilibrée entre FICC (+34,2 %) et Equity & Prime Services (+30 %).
- Bonne performance des métiers **Global Banking** (+10,8%) et **Securities Services** (+13,4%)

Société Générale

+12,4 % (T4 24 vs T4 23) de revenus pour la Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs

- **Activités de marché** : +9,5 %, dont +10 % sur les métiers Actions et +8,8 % sur FICC.
- **Financement et conseil** : +16,7 %, bénéficiant d'un marché M&A plus actif.

Crédit Agricole CIB

+9,9 % (T4 24 vs T4 23) de revenus pour la BFI

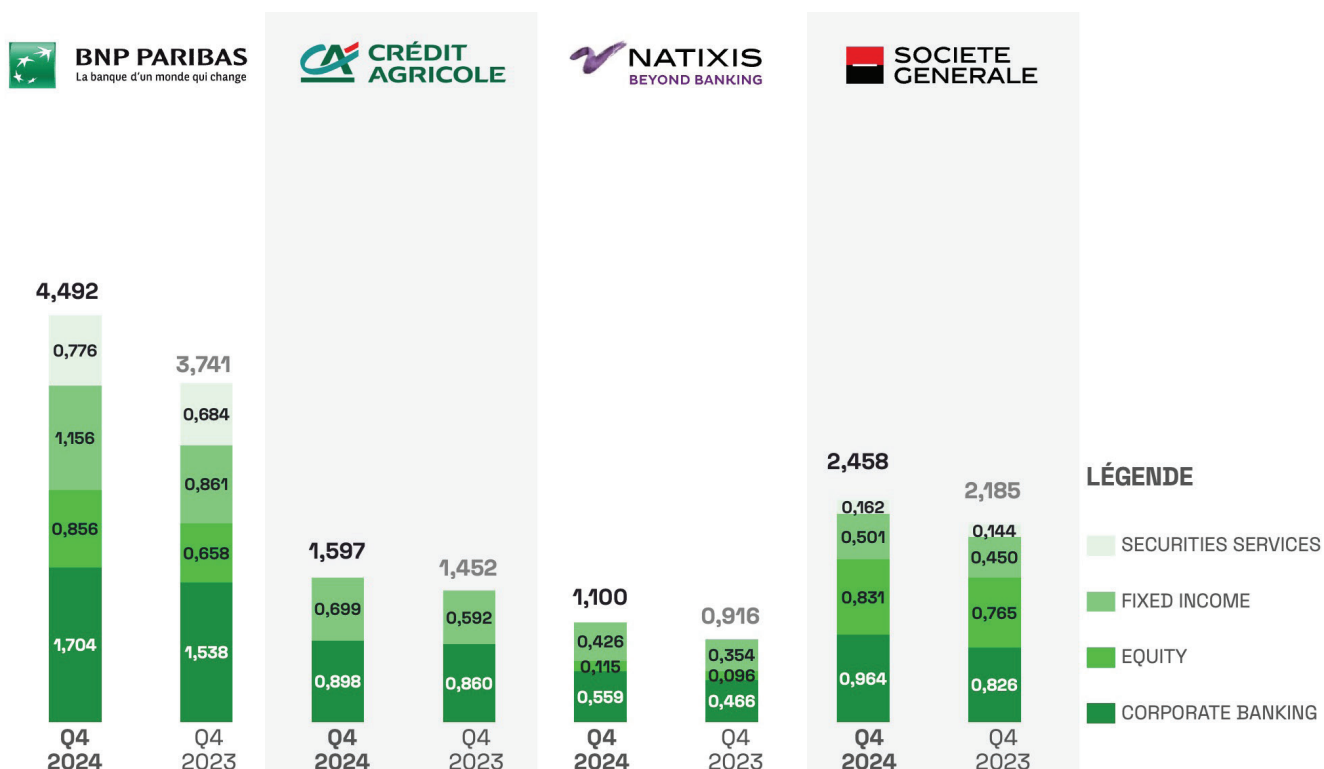
- Banque de marché : +17,0 %, tirée par la performance des activités Repo et Titrisation.
- Banque d'investissement : +23,0 %, avec une forte progression des Structurés Actions.

Natixis

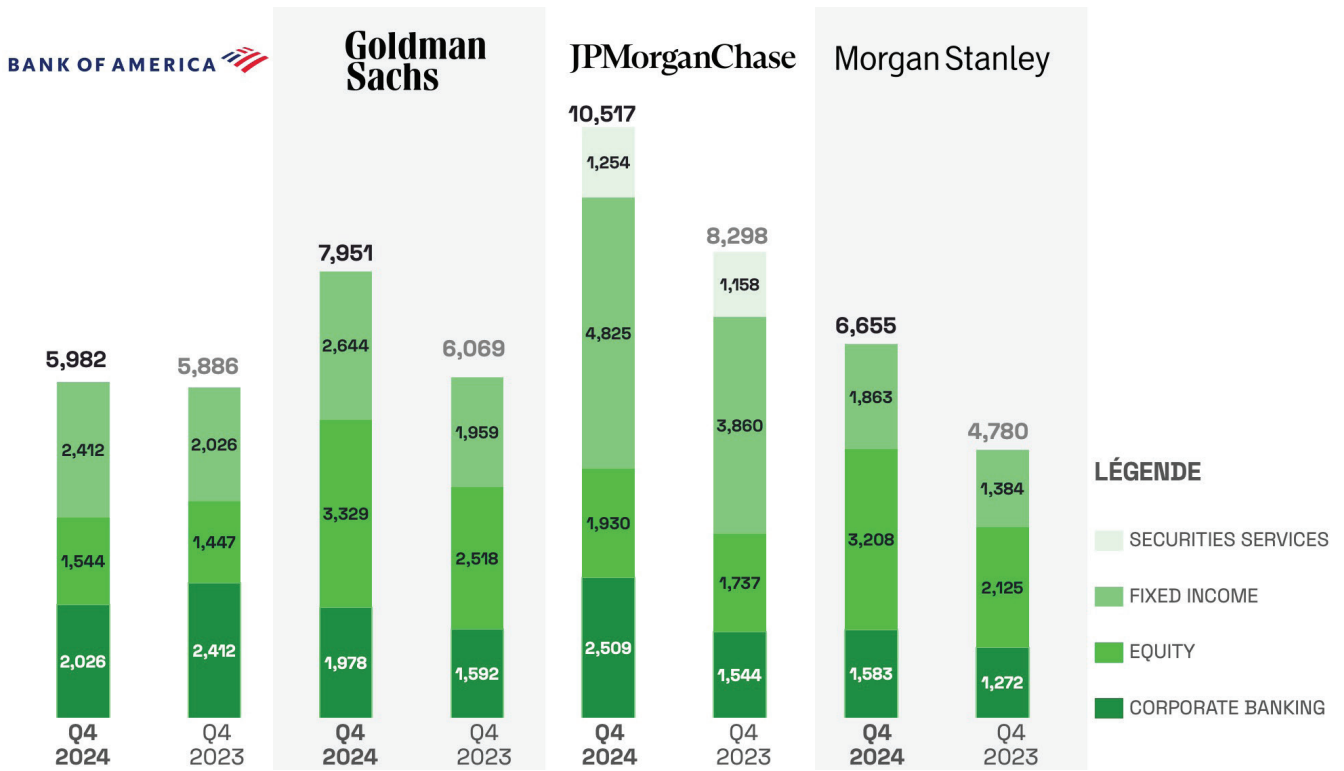
+20 % (T4 24 vs T4 23) de revenus pour Global Financial Services

- Global Markets : solide performance des segments FICC (+20 %) et Equity (+20,3 %).

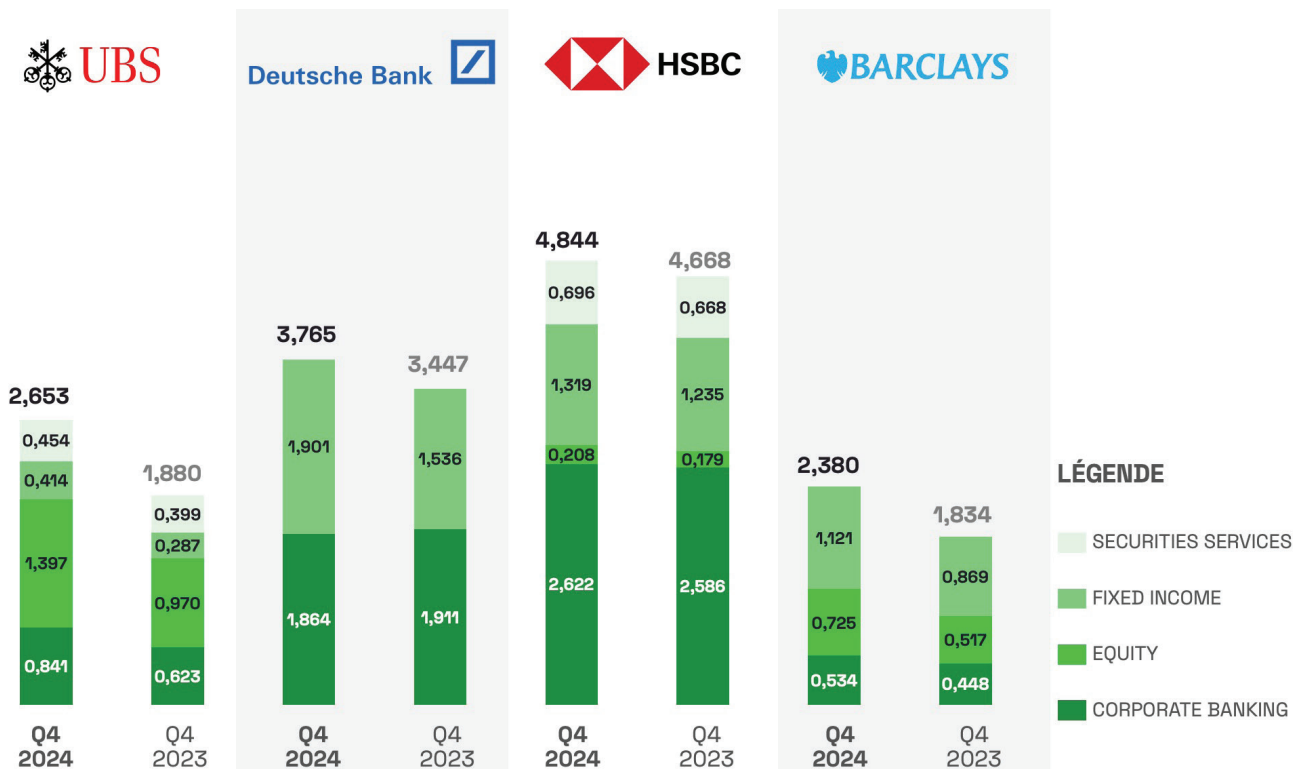
ÉVOLUTION PNB T4 CIB, FRANCE EN MILLIARDS D'EUROS



ÉVOLUTION PNB T4 CIB, ÉTATS-UNIS
EN MILLIARDS DE DOLLARS



ÉVOLUTION PNB T4 CIB, EUROPE
EN MILLIARDS D'EUROS



PLANS D'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE : MAÎTRISE DES COÛTS ET OPTIMISATION DU COEFFICIENT D'EXPLOITATION

Les grandes banques poursuivent leurs stratégies d'optimisation des coûts, en intégrant des leviers d'efficacité visant à renforcer leur compétitivité.

BNP PARIBAS : UNE TRAJECTOIRE MAÎTRISÉE D'ÉCONOMIES

Le groupe BNP Paribas maintient le cap sur son objectif de 3,3 milliards d'euros d'économies cumulées entre 2022 et 2026, grâce à plusieurs initiatives structurantes :

- Optimisation des achats et réduction des dépenses externes.
- Déploiement des hubs onshore et offshore, pour rationaliser les coûts opérationnels.
- Gestion optimisée de l'immobilier, avec une politique de télétravail intégrée.
- Investissements ciblés dans la résilience des plateformes, limitant l'impact des incidents opérationnels en lien avec la croissance des activités.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE : UN PLAN D'EFFICACITÉ RIGoureux

Le groupe Société Générale a lancé une approche stricte de maîtrise des coûts et de transformation organisationnelle, avec notamment :

- Un vaste plan d'efficacité IT, via une stratégie de plateforme technologique.
- Une simplification de l'organisation, combinant mutualisation des fonctions et réduction des strates hiérarchiques.
- Une rationalisation des achats, pour améliorer la rentabilité.

FOCUS

BNP PARIBAS CIB : UNE DÉCENNIE DE CHOIX STRATÉGIQUES POUR S'IMPOSER COMME CHAMPION EUROPÉEN

En dix ans, BNP Paribas CIB est devenu un moteur de croissance majeur du groupe, générant près d'un tiers de ses revenus. Son développement stratégique s'est articulé en trois grandes phases :

2014–2016 : RECENTRAGE ET ALLOCATION DISCIPLINÉE DU CAPITAL

- Recentrage stratégique des activités par régions, métiers et profils clients.
- Gestion disciplinée de ses ressources rares et en particulier de son pilotage du capital à travers ses RWA (actifs pondérés par le risque)

2016–2020 : DIVERSIFICATION ET EXPANSION DANS LES ACTIVITÉS ACTIONS

Historiquement, BNP Paribas CIB était fortement exposé aux métiers Taux & Change et Financement. Pour rééquilibrer son mix d'activités, la banque a :

- Acquis les activités de prime brokerage de Deutsche Bank, renforçant sa présence auprès des institutionnels et gestionnaires d'actifs.
- Intégré les expertises Exane et Securities Services, consolidant sa position sur les métiers Equity et Prime Services.

2020–2024 : DÉPLOIEMENT DES PLATEFORMES ET EXPANSION À 360°

Lancement d'une offre de services complète couvrant marchés, financements, M&A et métiers titres, permettant :

- Un renforcement des parts de marché.
- Une croissance rentable, tout en optimisant l'utilisation du capital et maîtrisant le coût du risque.

Résultat : +55 % de croissance des revenus de la BFI depuis 2016, avec une gestion optimisée des ressources.

PERSPECTIVES 2025

Dans un environnement incertain, marqué par une situation géopolitique fragile, un accès aux financements plus complexe et des perspectives économiques européennes limitées, la rentabilité du secteur restera sous pression.

Les banques devront accélérer sur plusieurs axes stratégiques :

- Un mix métier encore plus axé sur les revenus de commissions, pour réduire la dépendance aux revenus de marché volatils.
- Une allocation sélective du capital, privilégiant les activités les plus efficaces en consommation de fonds propres.
- Une poursuite des plans d'efficacité opérationnelle, en optimisant la chaîne de valeur entre sites inshore, onshore et offshore.
- L'industrialisation de l'IA : malgré d'importants investissements et de nombreux use cases annoncés, les passages à l'échelle restent limités. Un travail structurant sur la collecte et l'organisation des données est nécessaire pour automatiser les tâches à faible valeur ajoutée et libérer du capital humain sur des missions stratégiques.

POUR ALLER PLUS LOIN, CONTACTEZ NOS EXPERTS :



Julien Benitah

Partner

+33 6 99 96 10 96

julien.benitah@tnpconsultants.com



Olivier Baruk

Senior Manager

+33 6 60 27 90 04

olivier.baruk@tnpconsultants.com



Moustafa Abdel-Kader

Senior consultant

+33 6 58 66 61 63

moustafa.abdel-kader@tnpconsultants.com