TNP
HARNESS THE UNPREDICTABLE

LE MODÈLE DE LA BANQUE UNIVERSELLE EN FRANCE

ÉVOLUTIONS STRATÉGIQUES POUR OPTIMISER LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

Les résultats financiers des principales banques françaises en 2024 illustrent une résilience face à un environnement économique complexe. Ces établissements ont largement dépassé leurs objectifs financiers, en mettant l'accent sur la maîtrise des coûts, la diversification des activités et l'efficacité opérationnelle. Voici un aperçu de leurs performances.

- **BNP Paribas** affiche des résultats en forte progression, dépassant l'ensemble de ses objectifs 2024. Sa Banque de Financement et d'Investissement (BFI) a été un moteur clé de croissance des revenus, tandis qu'une gestion rigoureuse des coûts a permis un effet de ciseau positif (écart entre croissance des revenus et des charges). La maîtrise du coût du risque et la solidité de son modèle diversifié se traduisent par un résultat net de **11,7 milliards d'euros** (+4 % par rapport à 2023).

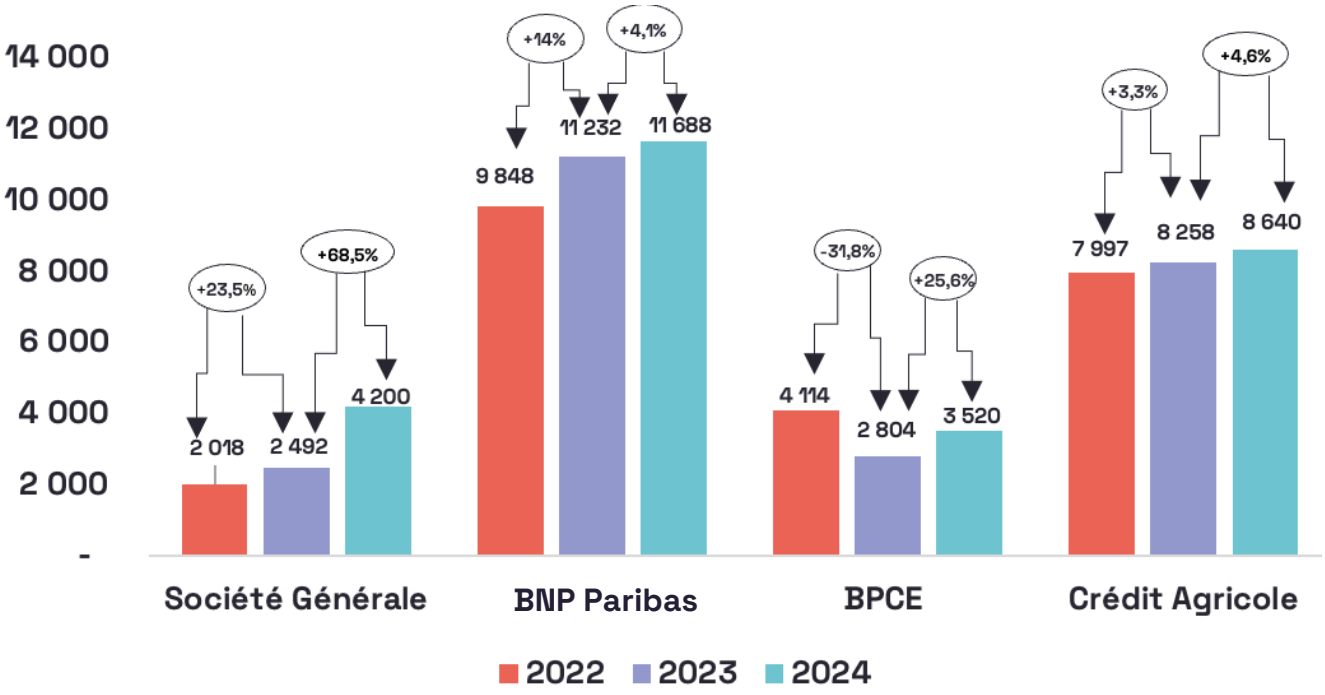
- La **Société Générale** connaît une amélioration significative après plusieurs années difficiles. Les premiers effets de son plan stratégique se font sentir à travers un recentrage de ses activités et une discipline accrue en matière de coûts, avec un coefficient d'exploitation ramené à 69 %, sous la cible des 71 %. La performance des métiers conservés contribue à un résultat net de **4,2 milliards d'euros**.

- La **BPCE** enregistre une progression de 5 % de ses revenus sur un an, portée par l'ensemble de ses métiers. Son résultat brut d'exploitation bondit de 18 %, grâce à une bonne maîtrise des charges, pour un résultat net publié de **3,5 milliards d'euros** (+26 % par rapport à 2023).

- Le **groupe Crédit Agricole** dépasse dès 2024 l'ensemble des objectifs financiers de son plan Ambition 2025. Une dynamique favorable dans tous ses métiers et un coefficient d'exploitation maîtrisé lui permettent d'atteindre un résultat net de **8,6 milliards d'euros** (+4,6 % sur un an).

En 2025, ces établissements continueront d'adapter leur modèle de banque universelle et d'accélérer leurs initiatives en matière d'efficacité opérationnelle, dans un secteur où la rentabilité globale reste sous pression.

RÉSULTATS DES BANQUES FRANÇAISES (EN € MN)



CONTEXTE MACROÉCONOMIQUE EN 2025

La Banque de France a publié en mars ses dernières projections macroéconomiques. Elle révise à la baisse ses prévisions de croissance pour 2025 et 2026, désormais attendue à **0,7 %** et **1,2 %**, respectivement. L'inflation est également revue à la baisse, à **1,3 %** en 2025 et **1,6 %** en 2026. Le taux de chômage devrait atteindre **7,8 %** sur la période, conformément aux prévisions précédentes.

L'environnement international demeure incertain, notamment en raison des tensions commerciales (droits de douane américains et mesures de rétorsion), ainsi que des annonces européennes concernant d'éventuelles dépenses militaires supplémentaires et des investissements en infrastructures en Allemagne. Dans ce contexte, les banques commerciales pourraient bénéficier du nouvel environnement de taux. Une baisse des taux courts atténuerait la pression sur la rémunération des dépôts, tandis qu'une normalisation de la courbe des taux favoriserait la reprise de la **marge nette d'intérêt (MNI)**, moteur clé de leur rentabilité.

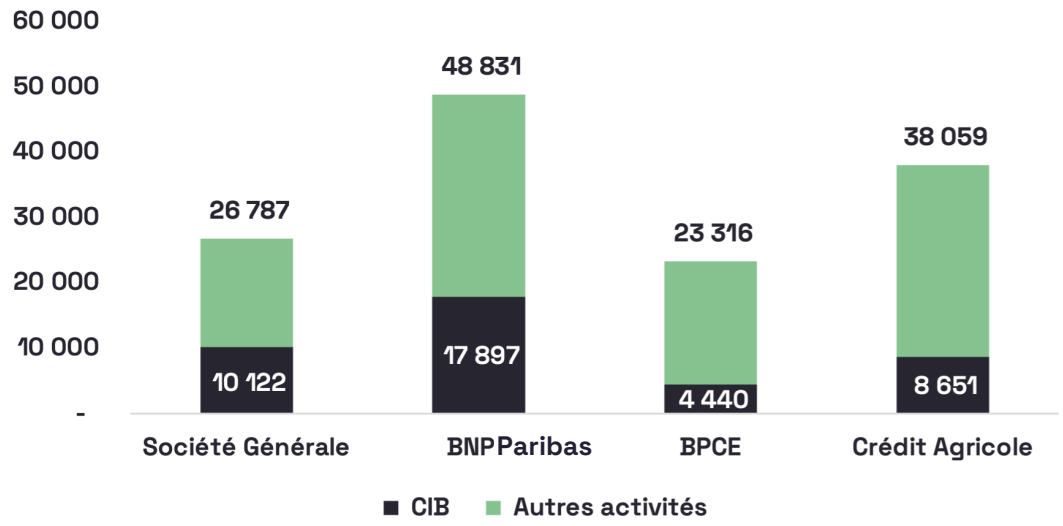
VERS UN MIX MÉTIERS OPTIMAL : DIVERSIFICATION ET PERFORMANCE

Si le modèle de banque universelle, couvrant l'ensemble des besoins des clients, demeure un pilier stratégique pour les quatre grandes banques françaises, son évolution se poursuit afin d'optimiser la rentabilité. Cette transformation repose sur des orientations communes et spécifiques.

UNE BANQUE DE FINANCEMENT ET D'INVESTISSEMENT (BFI) DE TAILLE CRITIQUE COMME RELAIS DE CROISSANCE

BNP Paribas et la Société Générale misent particulièrement sur une BFI solide pour soutenir la croissance du groupe. L'objectif est de répondre efficacement aux besoins des clients institutionnels et des grandes entreprises (corporate) en développant une offre diversifiée : activités de marché, financement et services aux titres. Cette diversification permet d'accroître les parts de marché et d'optimiser la stratégie de plateforme, un levier clé pour renforcer leur positionnement compétitif.

POIDS DES REVENUS CIB DANS LES REVENUS GROUPE (EN € MN)



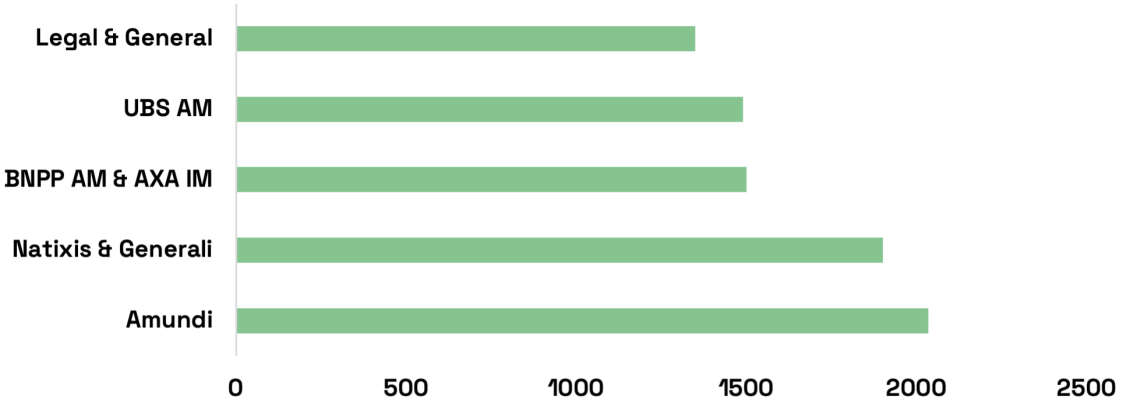
LA CONSOLIDATION DE L'ASSET MANAGEMENT : ÉMERGENCE DE NOUVEAUX CHAMPIONS EUROPÉENS

Le secteur de la gestion d'actifs poursuit sa consolidation avec la création de deux nouveaux leaders européens : le rapprochement entre BNP Paribas et AXA Investment Managers (IM), ainsi que celui entre BPCE et Generali, venant ainsi compléter le leadership d'Amundi.

Dans un secteur où la stabilité des revenus est un atout majeur, ces rapprochements répondent à plusieurs enjeux stratégiques :

- **Atteindre une taille critique dans un environnement ultra-concurrentiel**, en diversifiant l'offre de produits et services, notamment grâce à l'expertise d'AXA IM en gestion alternative.
- **Renforcer les positions dans l'investissement responsable**, en proposant aux clients une gamme de solutions alignées sur les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).
- **Générer des synergies opérationnelles**, grâce à une industrialisation des plateformes visant à améliorer l'efficacité.
- **Optimiser la performance financière**, avec un impact limité sur la consommation de capital et une rentabilité cible élevée (18 % dès la troisième année pour le rapprochement BNP Paribas/AXA IM), contribuant ainsi à l'amélioration de la rentabilité du groupe.

TOP 5 DES SOCIÉTÉS EUROPÉENES - ENCOURS SOUS GESTION EN 2023 (MD €)



TRANSFORMATION DE LA BANQUE DE DÉTAIL : UN MODÈLE REPENSÉ ENTRE DIGITALISATION ET PROXIMITÉ

La banque de détail poursuit sa transformation en adaptant son modèle relationnel aux nouvelles attentes des clients, en combinant digitalisation, automatisation et relation à distance. L'objectif est d'optimiser l'équilibre entre services en agence et services en ligne afin d'assurer une performance économique optimale, dans un contexte de taux plus favorable et d'amélioration attendue de la Marge Nette d'Intérêt (MNI).

Dans cette dynamique, BNP Paribas prévoit, dans le cadre de son plan stratégique, une réduction d'un tiers de son réseau d'agences en France d'ici 2030 (passant de 1 500 à 1 000 agences physiques). Parallèlement, la banque investit dans la montée en compétences de ses équipes sur les nouvelles technologies afin d'accélérer son développement commercial et d'aligner la rentabilité de ses activités de banque de détail sur celle du Groupe.

L'évolution du modèle d'agence repose sur deux leviers stratégiques :

- **La différenciation de l'offre**, en proposant des produits et services complets et innovants, adaptés aux différents profils de clients.

- **L'optimisation de la relation client**, à travers un aménagement repensé des agences, des parcours fluidifiés et une amélioration continue de la satisfaction client.

UNE STRATÉGIE DE CONCENTRATION SUR LES MARCHÉS CLÉS

En 2023, la cession de **Bank of the West**, filiale de banque de détail aux États-Unis, a illustré la volonté de BNP Paribas – à l'instar d'autres grandes banques européennes – de rationaliser son empreinte géographique. L'objectif : se recentrer sur ses marchés clés en banque de détail et redéployer le capital libéré vers des activités stratégiques à forte valeur ajoutée, telles que **la BFI, l'Asset Management et la Banque Privée**. Cette stratégie s'est traduite par plusieurs acquisitions externes, notamment **AXA IM** et l'activité de la Banque Privée d'HSBC en Allemagne.

Dans cette même logique de rationalisation, la **Société Générale** a engagé depuis plus d'un an une restructuration en profondeur, marquée par la cession de nombreuses filiales en Afrique ainsi que de son activité de financement locatif de matériel industriel (**SGEF**).

Ces mouvements stratégiques s'inscrivent dans une volonté de **simplification des modèles bancaires**, favorisant une meilleure synergie entre les activités tout en renforçant la solidité financière des groupes.

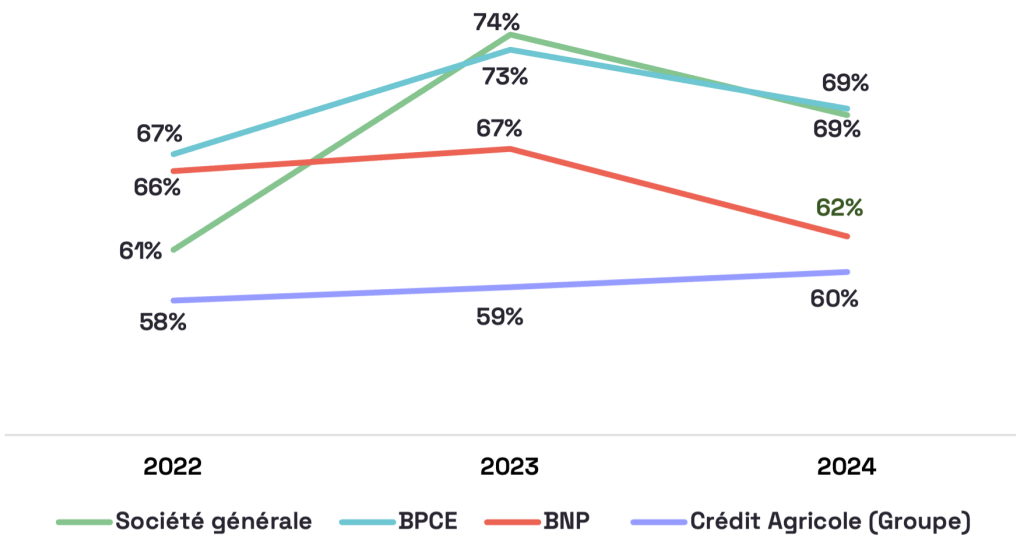
UNE DÉSINTERMÉDIATION FINANCIÈRE EN ACCÉLÉRATION

Face à une pression réglementaire croissante et à la raréfaction du capital et de la liquidité, les banques sont contraintes de **repenser leur modèle et de cibler leurs priorités stratégiques**. Dans ce contexte, la **désintermédiation financière** s'intensifie, portée par l'essor du modèle « **Originate to Distribute** ». Cette approche, qui consiste à transférer une partie des financements vers de grands fonds spécialisés, permet d'**alléger le bilan bancaire** tout en optimisant l'allocation du capital.

Un exemple marquant de cette tendance est l'alliance conclue en 2023 entre la **Société Générale et Brookfield**, aboutissant à la création d'un **fonds de dette privée de 10 milliards d'euros**. Ce véhicule intégré, combinant origination et distribution, vise à offrir aux entreprises des solutions de financement sur mesure et aux investisseurs des opportunités différenciées de haute qualité. Il répond notamment aux besoins des compagnies d'assurance en proposant des **produits investment grade** alignés sur leurs critères de notation et de duration.

ACCÉLÉRATION DES PLANS D'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE POUR OPTIMISER LA RENTABILITÉ

COEFFICIENTS D'EXPLOITATION DES BANQUES FRANÇAISES



Le **coefficient d'exploitation**, qui mesure le rapport entre les coûts et les revenus, reste un indicateur clé scruté par les marchés. Un niveau trop élevé peut être sévèrement sanctionné, comme en témoigne la chute de plus de **6 % du cours de Deutsche Bank en janvier dernier**, après l'annonce d'objectifs d'efficacité opérationnelle revus à la baisse (65 % contre 62,5 % initialement). Plus ce ratio est bas, plus la banque est considérée comme performante.

Face à une rentabilité mise sous pression par les exigences réglementaires et les incertitudes géopolitiques, les banques **accélèrent leurs stratégies d'optimisation**, visant des coefficients autour de **60 %**. Cette transformation repose sur plusieurs leviers :

- **Extension des hubs onshore et offshore** pour une meilleure répartition des coûts
- **Approche « Make or Buy ? »** avec des plans d'externalisation et de mutualisation des systèmes d'information
- **Simplification des organisations** via la centralisation de certaines fonctions et la réduction des strates hiérarchiques
- **Optimisation du parc immobilier**, en lien avec de nouvelles politiques de télétravail
- **Rationalisation des achats et réduction des dépenses externes**

Ces initiatives stratégiques visent à améliorer durablement la performance économique du secteur bancaire.

CONCLUSION : UN MODÈLE DIVERSIFIÉ EN QUÊTE DE PERFORMANCE ACCRUE

Les grandes banques françaises adoptent un **modèle universel** visant à couvrir un large spectre de services financiers et à répondre aux besoins de **toutes les catégories de clients** : particuliers, PME, grandes entreprises et institutions.

Cette diversification constitue un atout, permettant d'**amortir les chocs économiques** grâce à un équilibre entre les différents métiers et une gestion optimisée de la liquidité. Toutefois, pour renforcer leur **performance financière**, elles devront actionner plusieurs leviers stratégiques :

- **Consolidation et transformation** : Atteindre une taille critique en BFI et Asset Management, repenser le modèle de la banque de détail, affiner la gestion du capital et, si nécessaire, se recentrer sur des activités et zones géographiques clés

- **Industrialisation des processus** : Accélérer l'automatisation et l'intégration de l'IA à grande échelle pour optimiser la chaîne de valeur et renforcer l'efficacité opérationnelle

Face à un environnement en mutation, l'enjeu sera de conjuguer **agilité, innovation et rentabilité** pour rester compétitif sur la scène financière internationale.

POUR PLUS D'INFORMATION, CONTACTEZ NOS EXPERTS



Olivier Baruk
Senior Manager
olivier.baruk@tnpconsultants.com



Julien Benitah
Partner
julien.benitah@tnpconsultants.com



Aicha Zerhouni
Consultante
aicha.zerhouni@tnpconsultants.com