



**TNP**  
HARNESS THE UNPREDICTABLE

# CORPORATE & INVESTMENT BANKING

# LES GRANDES TENDANCES

T3 | 2024

---

Chaque trimestre, les experts CIB de TNP, cabinet de conseil, décryptent l'actualité et les résultats financiers de la banque de financement et d'investissement en Europe et dans le monde. À l'approche de la publication des résultats du quatrième trimestre 2024, prévue en février, décryptons les performances clés enregistrées au troisième trimestre.

## CE QU'IL FAUT RETENIR CE TRIMESTRE

- Résilience face aux défis macroéconomiques
- Croissance des revenus : Innovation et efficacité opérationnelle
- Adaptation stratégique face aux nouveaux paradigmes : coûts, technologie et régulations
- Perspectives 2025 : Diversification et alignement ESG

## RÉSILIENCE FACE AUX DÉFIS MACROÉCONOMIQUES

En dépit d'un contexte économique marqué par des incertitudes, certaines grandes banques ont su tirer parti des opportunités tout en faisant preuve d'agilité.

### GLOBAL MARKETS

Le troisième trimestre 2024 a illustré la résilience des grandes banques face à l'incertitude économique.

- UBS a réalisé une hausse impressionnante de 44 % en revenus dérivés, tirant parti de la volatilité du marché.
- Bank of America a progressé de 18 % en actions, confirmant son rôle majeur sur les marchés mondiaux.
- En revanche, Deutsche Bank a vu ses bénéfices en corporate banking chuter de 29 %, en raison de provisions pour pertes de crédit.
- En Europe, Société Générale a affiché une croissance de 10 % sur les marchés de capitaux, portée par un rebond des fusions et acquisitions. Bien que les volumes de M&A restent inférieurs à la moyenne, les banques européennes ont compensé avec une augmentation de 15 % de leurs revenus de commission.

Cependant, les activités de fixed income restent sous pression, freinées par une politique monétaire stricte et des taux d'intérêt élevés. Dans ce contexte, une gestion diversifiée des portefeuilles est cruciale. Les incertitudes géopolitiques, notamment en Europe de l'Est et en Asie, amplifient ces défis, mettant en lumière l'importance de la résilience bancaire.

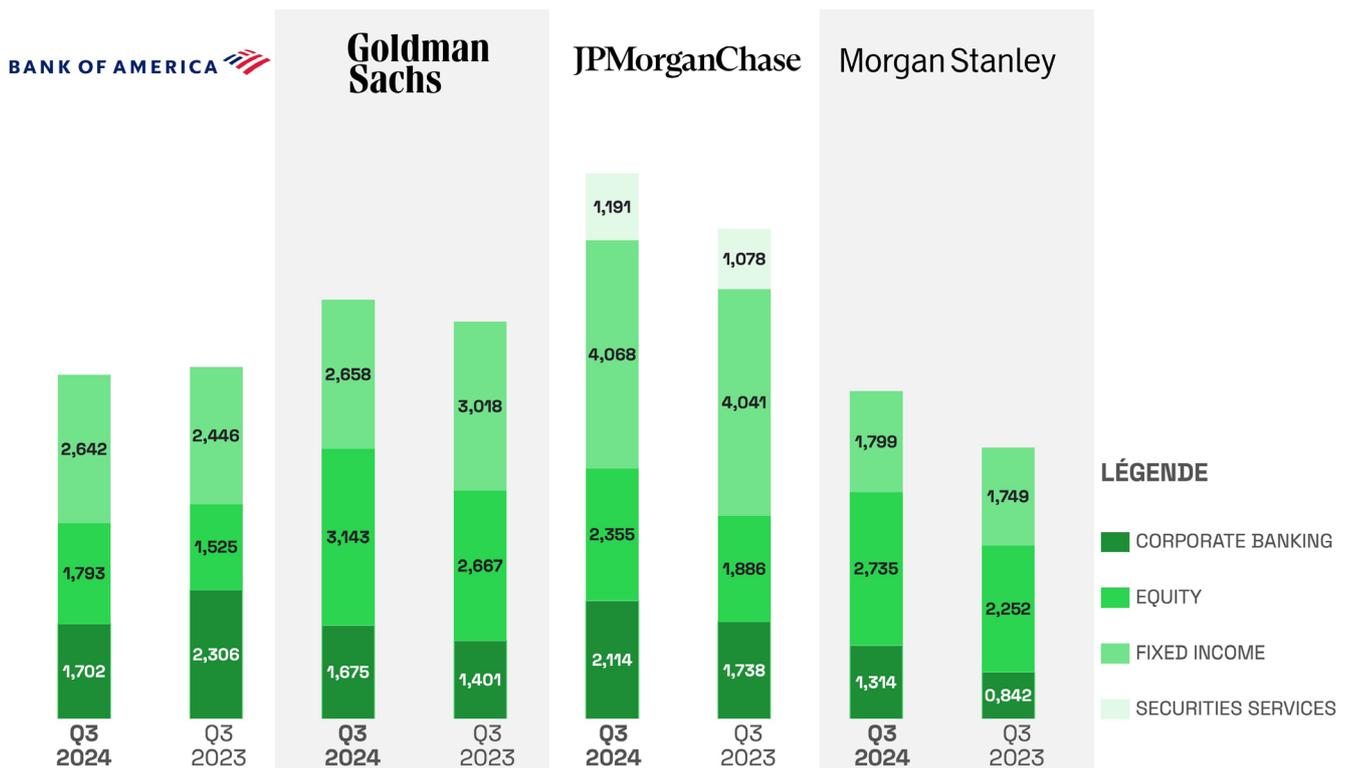
## CORPORATE FINANCE

Le troisième trimestre 2024 a également souligné la nécessité d'une gestion proactive des risques et d'une diversification stratégique dans le secteur bancaire :

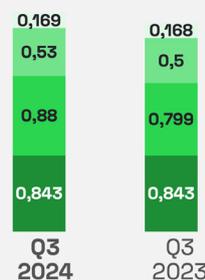
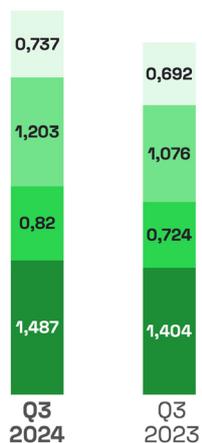
- Goldman Sachs a connu une croissance de 20 % en Investment Banking, portée par des performances solides en Debt et Equity Underwriting.
- En Europe, bien que les volumes de M&A restent modestes, des signes de reprise témoignent de la capacité des banques à exploiter les opportunités émergentes.
- Deutsche Bank a compensé une baisse de 3 % en corporate banking par une augmentation significative de 21 % en Investment Banking.
- BNP Paribas, malgré une légère baisse en Corporate Finance, a vu ses activités de marché progresser de 15 %, soutenues par les émissions de dettes et d'actions.

Face aux défis liés à l'inflation et à la cybersécurité, les banques continuent de renforcer leur gestion des risques et d'adapter leurs stratégies pour maintenir leur compétitivité dans un environnement incertain.

### ÉVOLUTION PNB T3 CIB, ETATS-UNIS EN MILLIARDS DE DOLLARS



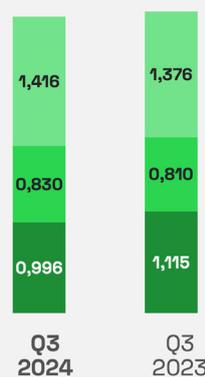
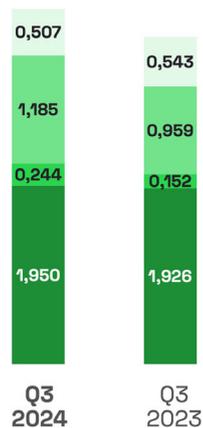
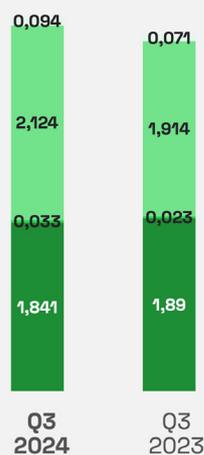
## ÉVOLUTION PNB T3 CIB, FRANCE EN MILLIARDS D'EUROS



### LÉGENDE

- CORPORATE BANKING
- EQUITY
- FIXED INCOME
- SECURITIES SERVICES

## ÉVOLUTION PNB T3 CIB, EUROPE EN MILLIARDS D'EUROS



### LÉGENDE

- CORPORATE BANKING
- EQUITY
- FIXED INCOME
- SECURITIES SERVICES

## CROISSANCE DES REVENUS : INNOVATION ET EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

Dans un environnement de plus en plus compétitif, les banques misent sur l'innovation pour stimuler leurs revenus et optimiser leurs processus.

### FAIRE DU FLUX : L'AUTOMATISATION POUR MAXIMISER L'EFFICACITÉ

Pour rester compétitives, les banques investissent massivement dans l'automatisation de leurs processus, une démarche souvent désignée comme la « STPisation » (Straight-Through Processing).

- En 2024, Deutsche Bank a réduit ses coûts de 15 % grâce à l'automatisation des paiements transfrontaliers.
- Goldman Sachs a renforcé son leadership en lançant GS DAP, une plateforme blockchain conçue pour optimiser le trading institutionnel.

Ces initiatives combinent l'utilisation de technologies avancées et des programmes de formation pour maximiser l'efficacité opérationnelle tout en améliorant la productivité des équipes.

### COMMERCIALISATION DES PLATEFORMES : DIVERSIFICATION ET COMPÉTITIVITÉ

Dans un contexte de diversification des revenus et d'optimisation des coûts, les plateformes technologiques deviennent des leviers stratégiques :

- En 2024, BNP Paribas a intensifié ses efforts dans la tokenisation des actifs financiers, via sa plateforme AssetFoundry, notamment pour les dettes d'entreprise. Cette initiative améliore la liquidité et renforce la transparence des financements.
- Société Générale a consolidé sa position en Trade Finance en s'associant à Komgo, une plateforme blockchain dédiée à la simplification des transactions et au financement des matières premières.

Ces évolutions s'inscrivent également dans un cadre réglementaire en constante évolution. Les exigences de l'Autorité bancaire européenne (ABE) imposent une transparence accrue et une gestion optimisée des risques opérationnels.

### TECHNOLOGIE ET CONFORMITÉ : ANTICIPER LES NOUVELLES NORMES

L'adoption de solutions telles que la blockchain et la tokenisation ne se limite pas à la modernisation des processus. Elles permettent une traçabilité renforcée, une gestion optimisée des données et une réduction significative des coûts de conformité.

En répondant aux nouvelles exigences réglementaires, ces technologies offrent aux banques une opportunité stratégique de maintenir leur compétitivité sur un marché global exigeant.

En intégrant ces outils innovants, les banques combinent modernisation, conformité et performance, assurant ainsi leur résilience et leur pertinence face aux défis futurs.

## ADAPTATION STRATÉGIQUE FACE AUX NOUVEAUX PARADIGMES : COÛT, TECHNOLOGIE ET RÉGULATIONS

Dans un environnement marqué par des contraintes économiques et technologiques, les banques revoient leurs priorités pour préserver leur compétitivité et renforcer leur résilience.

### OPTIMISATION DES COÛTS OPÉRATIONNELS

Pour maintenir leur compétitivité, les banques rationalisent leurs processus internes et ajustent leur présence géographique :

- UBS prévoit 13 milliards USD d'économies d'ici 2026, grâce à la simplification post-intégration de Crédit Suisse.
- JPMorgan a réduit ses coûts opérationnels de 20 % en délocalisant certaines activités vers des centres à faible coût, tout en maintenant une capacité de service élevée.

- Deutsche Bank a automatisé le traitement des opérations financières, réduisant délais et coûts de 30 %, tout en se désengageant de marchés moins rentables.
- Société Générale a pris la décision stratégique de se retirer de certains pays africains, comme le Congo, la Tunisie et le Maroc, pour réorienter ses ressources vers des marchés à forte croissance.

Ces initiatives illustrent une réallocation des ressources et une optimisation des coûts, deux piliers de la résilience dans un environnement incertain.

### **INVESTISSEMENTS DANS L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE**

Les technologies d'IA transforment les services bancaires en augmentant efficacité et précision :

- JPMorgan Chase utilise LOXM, un système d'IA optimisant les transactions boursières et réduisant les coûts tout en améliorant les prévisions financières.
- Goldman Sachs renforce l'usage de GS Quant, automatisant les décisions d'investissement pour accélérer les traitements et maximiser l'efficacité.
- Natixis s'appuie sur une collaboration avec nCino pour intégrer l'IA dans le financement des entreprises, améliorant ainsi la qualité et la rapidité des services.

Toutefois, l'adoption de l'IA pose des défis réglementaires. Les exigences de l'Autorité Bancaire Européenne (ABE) imposent une transparence et une responsabilité accrues dans les processus automatisés, poussant les banques à renforcer leur gouvernance pour maîtriser les risques liés à ces technologies.

### **RÉGLEMENTATIONS CROISSANTES : BÂLE IV ET ESG**

Les banques doivent s'adapter aux nouvelles contraintes réglementaires à partir de 2025 :

- Bâle IV impose des exigences plus strictes en matière de fonds propres et de liquidité, obligeant les banques à ajuster leurs modèles de capitalisation et leurs politiques de crédit pour garantir leur conformité.
- L'European Green Bond Standard incite les banques à aligner leurs produits sur les critères ESG, réorientant leurs portefeuilles et intégrant des outils d'analyse pour garantir des investissements durables.

Ces ajustements permettent aux banques de répondre aux attentes des régulateurs tout en capitalisant sur les opportunités offertes par les investissements responsables.

### **CYBERSÉCURITÉ : ANTICIPATION ET RÉSILIENCE NUMÉRIQUE**

Avec l'entrée en vigueur du Digital Operational Resilience Act (DORA) en 2025, les banques renforcent leur protection contre les menaces numériques :

- BNP Paribas a intégré Darktrace, une IA détectant les cybermenaces en temps réel, réduisant ainsi les incidents de 30 %.
- HSBC a lancé une plateforme avancée de détection des fraudes, optimisant la sécurité dans la banque d'investissement.
- Deutsche Bank utilise AML360, un outil d'IA surveillant les transactions à haut risque pour améliorer sa conformité KYC et AML.

Ces initiatives montrent l'engagement des banques à anticiper les menaces numériques et à protéger leurs infrastructures critiques, renforçant leur capacité de détection et de réaction dans un contexte en évolution constante.

## PERSPECTIVES 2025 : DIVERSIFICATION ET ALIGNEMENT ESG

À l'approche de 2025, les banques renforcent leurs stratégies de diversification tout en alignant leurs activités sur les critères ESG, répondant ainsi aux attentes croissantes des investisseurs et des régulateurs.

### FOCUS ESG : INNOVER POUR LA DURABILITÉ

En 2024, plusieurs initiatives ESG majeures ont marqué le secteur bancaire :

- Barclays a lancé Barclays ESG Impact Analytics, un outil permettant de cartographier les émissions des portefeuilles clients. Résultat : des opportunités identifiées pour réduire l'empreinte carbone moyenne de ses clients de 15 %.
- Deutsche Bank a émis 2,5 milliards d'euros en green bonds, conformes aux normes EUGBS, finançant des projets solaires et éoliens à grande échelle.
- CACIB (Crédit Agricole Corporate and Investment Bank) a intensifié son rôle sur le marché du trading de carbone, soutenant des initiatives de reforestation en Amérique du Sud tout en analysant les tendances via son outil ESG Insights.

Ces initiatives soulignent l'engagement des banques à intégrer la durabilité dans leurs activités tout en répondant aux nouvelles exigences des marchés financiers.

### UN PAYSAGE RÉGLEMENTAIRE EN MUTATION

Un écart significatif se dessine entre les approches réglementaires :

- Europe : des normes strictes comme la SFDR et la CSRD imposent des obligations de transparence accrues pour garantir l'intégrité des produits ESG.
- États-Unis : une approche plus flexible, basée sur des divulgations volontaires, laisse davantage de latitude aux entreprises.

Cette divergence entre réglementations européennes et américaines pourrait remodeler les flux d'investissement ESG à l'échelle mondiale, incitant les banques à ajuster leurs stratégies pour capter les opportunités sur ces deux marchés.

**TABLEAU COMPARATIF DES INITIATIVES RÉGLEMENTAIRES POUR LES BANQUES D'INVESTISSEMENT**

RÉGLEMENTATION	OBJECTIF PRINCIPAL	DERNIÈRES MISES À JOUR	UNION EUROPÉENNE	ÉTATS-UNIS
Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR)	Transparence sur les produits financiers durables	Catégorisation (Articles 8/9), reporting des impacts ESG	Les banques doivent justifier leurs offres ESG selon des normes strictes	Pas de cadre équivalent, SEC élabore des directives ESG plus souples
Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)	Reporting ESG pour les institutions financières	Inclusion des chaînes de valeur et critères plus détaillés	Obligation de fournir des données ESG complètes sur les portefeuilles et activités d'investissement	Recommandations ESG limitées, pas d'obligation pour les banques
EU Taxonomy Regulation	Classification des activités financières durables	Critères révisés pour inclure les services financiers	Les banques doivent aligner leurs produits avec la taxonomie durable	Pas d'équivalent officiel, adoption volontaire de standards privés (CDP, SASB)
Markets in Financial Instruments Directive II (MiFID II)	Intégration des critères ESG dans les services d'investissement	Obligation d'intégrer les préférences ESG des clients	Les banques doivent inclure les critères ESG dans le conseil et la gestion d'actifs	Absence de cadre équivalent, flexibilité dans l'intégration ESG
US Securities and Exchange (SEC) Commission ESG Disclosure Rules	US Securities and Exchange (SEC) Commission ESG Disclosure Rules Divulgence des risques climatiques et ESG	Nouveaux standards pour la divulgation des risques	Pas de règles similaires, les banques suivent principalement SFDR et MiFID II	Obligation limitée à divulguer les risques climatiques et ESG, moins détaillée qu'en Europe

## ALLIANCES STRATÉGIQUES : INNOVER POUR S'ADAPTER AU MARCHÉ

En 2024, les banques ont multiplié les partenariats stratégiques pour accélérer leur transformation et répondre aux évolutions du marché.

- BNP Paribas s'est associé à Plug and Play, un acteur majeur de l'incubation de startups, pour moderniser le trade finance. En intégrant des solutions disruptives, cette collaboration permet d'optimiser les chaînes de valeur et de renforcer l'agilité dans un environnement fortement concurrentiel.
- Natixis a renforcé sa présence sur le marché des paiements internationaux en collaborant avec Generali dans la gestion d'actifs. Cette alliance stratégique élargit son offre pour mieux répondre aux besoins d'un marché en mutation constante.
- Société Générale a consolidé son partenariat avec Komgo, une infrastructure blockchain, pour digitaliser et sécuriser le financement des matières premières. Cette initiative améliore la transparence et l'efficacité des transactions, répondant ainsi aux exigences croissantes du secteur.

Ces initiatives montrent comment les banques s'adaptent et intègrent des expertises externes pour optimiser leurs performances opérationnelles, anticiper les attentes du marché et relever les défis à long terme dans un environnement complexe et rapide.

## ENTRE INNOVATION TECHNOLOGIQUE ET DURABILITÉ : LES LEVIERS DE RÉSILIENCE DES BANQUES

Dans un contexte économique incertain, les banques se réinventent pour rester compétitives. L'innovation technologique et la diversification des revenus figurent au cœur de leurs stratégies, soutenues par la réduction des coûts, l'adoption de l'IA et la mise en œuvre de solutions agiles pour maintenir leur efficacité opérationnelle.

La durabilité et la sécurité numérique deviennent des piliers essentiels, avec des investissements renforcés en conformité réglementaire et en cybersécurité. En 2025, les banques devront poursuivre leurs efforts d'adaptation, optimiser leurs processus et exploiter pleinement les opportunités offertes par les critères ESG pour renforcer leur résilience face aux défis à venir.

## POUR ALLER PLUS LOIN, CONTACTEZ NOS EXPERTS :



**Julien Benitah**

Partner

+33 6 99 96 10 96

julien.benitah@tnpconsultants.com



**Othmane Galzim**

Manager

+33 6 69 61 46 65

othmane.galzim@tnpconsultants.com



**Aicha Zerhouni**

Consultante

+33 6 68 97 78 02

aicha.zerhouni@tnpconsultants.com



31 rue du Pont, 92200 Neuilly-Sur-Seine

+33 1 47 22 43 34

contact@tnpconsultants.com

[www.tnpconsultants.com](http://www.tnpconsultants.com)

