

BNP Paribas

PLAN STRATÉGIQUE 2025



GROWTH
TECHNOLOGY
SUSTAINABILITY



BNP PARIBAS

La banque d'un monde qui change

SOMMAIRE

- 1 BNP PARIBAS AUJOURD'HUI
- 2 PLAN STRATÉGIQUE 2025
- 3 LES PRIORITÉS DES TROIS PÔLES OPÉRATIONNELS
- 4 PRINCIPAUX OBJECTIFS FINANCIERS
- 5 SYNTHÈSE



Un **développement** dans la durée, au service des clients et de la société

Fort des réalisations de son plan 2017-2020 et de son soutien essentiel à l'économie pendant la crise sanitaire, le Groupe poursuit son développement dans la durée, au service de ses clients, de l'économie et de la société.

2017-2020

DE FORTS INVESTISSEMENTS POUR DÉVELOPPER
UN MODÈLE SOLIDE, UTILE ET RENTABLE

- Des gains de parts de marché importants, en particulier auprès de la clientèle des entreprises européennes.
- Une digitalisation accélérée au bénéfice de l'expérience client.
- Un rôle pionnier en matière de finance durable.

2020-2021

UNE MOBILISATION SANS ÉQUIVALENT POUR
SOUTENIR NOS CLIENTS ET RELANCER L'ÉCONOMIE

- Première banque en soutien des entreprises et des institutions en Europe avec plus de 500 Md€ dirigés en crédits syndiqués, obligations et actions (zone EMEA).
- Une contribution fiscale significative, en phase avec la place de BNP Paribas dans l'économie, avec 12,2 Md€ d'impôts et taxes payés au cours des deux dernières années, dont 5,3 Md€ en France.

2022-2025

S'APPUYANT SUR SES FONDATIONS SOLIDES ET
L'ENGAGEMENT DE SES COLLABORATEURS, LE GROUPE
LANCE UN PLAN STRATÉGIQUE AMBITIEUX

- Pour accompagner tous ses clients dans leurs nouveaux usages des services bancaires et financiers, ainsi que dans leurs projets de développement.
- Pour orienter les flux financiers vers les investissements nécessaires à la transition en faveur d'une économie plus durable.



BNP PARIBAS AUJOURD'HUI

UN MODÈLE **DISTINCTIF** ET **PERFORMANT**

BNP Paribas prend appui sur son modèle diversifié et intégré pour répondre de manière coordonnée aux besoins de ses clients. Ce modèle, qui induit une forte cohésion entre les métiers, renforce la performance du Groupe dans tous les environnements et lui confère un réel avantage concurrentiel.

UN MODÈLE CENTRÉ SUR LE CLIENT

Le Groupe développe une approche de long terme de la relation client, qui s'appuie notamment sur une gestion des risques solide.

UN MODÈLE INTÉGRÉ

Grâce à la collaboration entre tous ses métiers et à sa présence mondiale, le Groupe couvre largement les besoins de ses clients et les accompagne dans leur développement.

UN MODÈLE DIVERSIFIÉ

La diversification du Groupe en termes de segments de clientèle, régions, secteurs et métiers lui octroie une grande stabilité.

UN MODÈLE À L'ÉCHELLE

Le Groupe prend appui sur la digitalisation et les nouvelles technologies pour renforcer ses capacités d'exécution et bénéficier d'une croissance à coût marginal plus faible.

LEADER DANS LES ACTIVITÉS DE FLUX

- Leader en Europe en Cash Management & Trade Finance
- 1^{er} réseau d'affacturage en Europe

LEADER EN CORPORATE & INSTITUTIONAL BANKING

- Top 3 en EMEA et 1^{ère} CIB européenne
- Leader dans les marchés de capitaux en EMEA
- 1^{er} service titres en EMEA
- N°1 DCM (Debt Capital Market) et crédits syndiqués en EMEA

LEADER EN INVESTMENT & PROTECTION SERVICES

- Assurance : leader mondial en assurance des emprunteurs
- Leader en investissement durable
- Leader du Wealth Management dans la zone euro

LEADER EN MÉTIERS SPÉCIALISÉS

- Leader en Europe de la Location Longue Durée (Arval)
- Top 3 de la location en Europe (Leasing Solutions)
- Acteur majeur du crédit à la consommation en Europe
- Nickel, leader dans le domaine des « néo-banques »



PLAN STRATÉGIQUE 2025

Growth • Technology • Sustainability

DES AMBITIONS FORTES

GROWTH

La poursuite d'une croissance rentable en prenant appui sur les positions de leader européen du Groupe.

TECHNOLOGY

La technologie au profit d'une amélioration continue de l'expérience client / collaborateur et de l'efficacité opérationnelle.

SUSTAINABILITY

L'accélération et la mobilisation de l'ensemble des métiers du Groupe autour des enjeux de la finance durable.

SERVIES PAR UN MODÈLE PUISSANT

Des plateformes métiers leaders en Europe...

...stratégiquement alignées pour servir les clients et les partenaires...

...avec le plein apport du modèle opérationnel intégré et transformé.

ET S'APPUYANT SUR TROIS AXES

TECHNOLOGIE ET INDUSTRIALISATION AU COEUR DE NOTRE MODÈLE

DÉPLOIEMENT DE LA FINANCE DURABLE ET DE LA RSE À L'ÉCHELLE

DÉVELOPPEMENT DU POTENTIEL ET DE L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

PERMETTANT DE

- Favoriser une croissance organique.
- Gagner des parts de marché.
- Développer de nouvelles opportunités.
- Générer des économies d'échelle.

PLAN STRATÉGIQUE 2025

LA TECHNOLOGIE et l'INDUSTRIALISATION au cœur du modèle

Le Groupe a mis en œuvre un **programme de transformation** dans tous ses métiers, visant à la fois à offrir une **nouvelle expérience** pour les clients, à accélérer la **digitalisation** et à améliorer l'**efficacité opérationnelle**. Il continuera de mettre la technologie et l'industrialisation au cœur de son modèle, dans une démarche d'**amélioration continue**.

Six leviers viendront contribuer à cet objectif

Large utilisation de l'IA, des données et de la robotique.

Fort développement de l'utilisation sécurisée du cloud.

Déploiement large de l'APIsation du système d'information.

Recours accru au **Smart Sourcing** et généralisation des centres de services mutualisés.

Développement de la démarche **Make/Buy/Share** pour rationaliser nos processus.

Convergence accélérée des **plateformes technologiques** européennes.

Ces initiatives portées par l'ensemble des métiers et des fonctions permettront de continuer à renforcer l'efficacité opérationnelle du Groupe, mais aussi de générer des marges de manœuvre assurant l'autofinancement de l'industrialisation et des investissements.

“ Développer l'industrialisation, tirer le meilleur parti de la data et de la technologie pour rester compétitif, mais aussi construire une collaboration souple et agile entre toutes les entités de notre organisation : autant de leviers contribuant aux gains d'efficacité opérationnelle du plan stratégique 2025 du Groupe. ”

Laurent David
Directeur Général adjoint,
Chief Operating Officer



PLAN STRATÉGIQUE 2025

Finance durable et RSE : un déploiement à l'échelle

Pour accélérer la mise en œuvre de ses engagements en matière de finance durable et de RSE, dans **cinq domaines prioritaires** alignés avec les enjeux de ses clients et les Objectifs de Développement Durable des Nations Unies, le Groupe s'appuiera sur **trois principaux axes stratégiques**, déclinés dans les objectifs de chacun de ses métiers.

1 ALIGNER NOS PORTEFEUILLES SUR NOTRE ENGAGEMENT DE NEUTRALITÉ CARBONE

- Trajectoire de réduction des émissions de CO₂ liées aux financements pour les secteurs les plus fortement émetteurs.
- Alignement des objectifs des métiers grâce à des objectifs par secteur, intégrant la transition des clients.

2 S'ENGAGER AUX CÔTÉS DES CLIENTS DANS LA TRANSITION VERS UNE ÉCONOMIE DURABLE

- Mobilisation des métiers et du modèle intégré au travers notamment du *Low Carbon Transition Group*, qui fédère 250 professionnels dédiés de BNP Paribas.
- Promotion de l'expertise technique via NEST, notre réseau d'experts internes.

3 RENFORCER LES OUTILS DE PILOTAGE, LES PROCESSUS ET LES DISPOSITIFS

- Industrialisation accélérée et gouvernance renforcée.
- Renforcement des outils de pilotage et développement des normes de place.
- Formation à la finance durable via la *Sustainability Academy*.

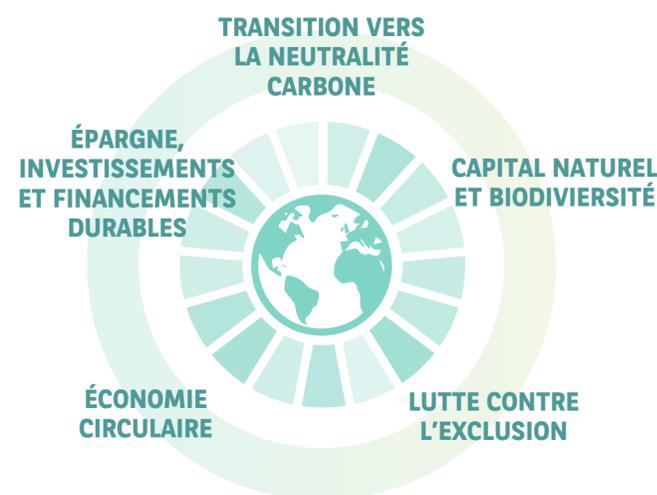
5 Domaines
Prioritaires

► MOBILISER **350 Md€**

d'ici 2025 au travers des activités de crédits et d'émissions obligataires durables, liées aux sujets environnementaux et sociaux.

► ATTEINDRE **300 Md€**

d'investissements responsables et durables gérés en 2025.



“ La prise en compte des grands enjeux environnementaux et sociaux conduit l'entreprise à se transformer en profondeur. Nous sommes notamment l'un des premiers signataires de la Net-Zero Banking Alliance qui nous engage à piloter notre portefeuille de crédits pour financer une économie « net-zero » d'ici à 2050. ”



Antoine SIRE
Directeur de l'Engagement d'entreprise

PLAN STRATÉGIQUE 2025

Développement du **potentiel** et **engagement** des collaborateurs

Le Groupe peut compter sur des équipes **expertes et engagées**, qui sont le reflet d'une politique dynamique de développement des compétences et de renforcement de la diversité. **L'humain est au cœur de ses priorités** afin de développer toutes les expertises qui constituent le socle de sa **performance collective**. Les collaboratrices et les collaborateurs de BNP Paribas seront en première ligne pour donner vie aux ambitions du plan stratégique 2025 du Groupe et constitueront un **levier essentiel de son succès**. Cette stratégie se déploie autour de **3 axes** :



EXPÉRIENCE COLLABORATEUR

Renforcer l'attention portée aux collaborateurs et leur proposer une expérience adaptée à leurs attentes, notamment au travers des nouveaux modes de travail et un environnement agile.



CAPITAL HUMAIN

Anticiper et adapter en permanence nos ressources, poursuivre le recrutement et la mobilité des talents, et renforcer le développement des compétences.



ÉTHIQUE ET INCLUSION

Fédérer les équipes autour d'une culture partagée de l'éthique et de l'inclusion, encourager des comportements guidés par le respect, la non-discrimination et l'exemplarité.

20K
/an

**Recrutements
externes**

20K
/an

**Mobilités
internes**



“*Attirer et fidéliser des talents venus d'horizons divers, dans un contexte de nouvelles attentes vis-à-vis du travail, sera au cœur de nos priorités pour répondre aux besoins et ambitions du Groupe. Cela suppose de proposer une « expérience collaborateur » répondant aux aspirations individuelles et de construire une trajectoire collective d'évolution des compétences.*”



Sofia Merlo
Directrice des Ressources Humaines



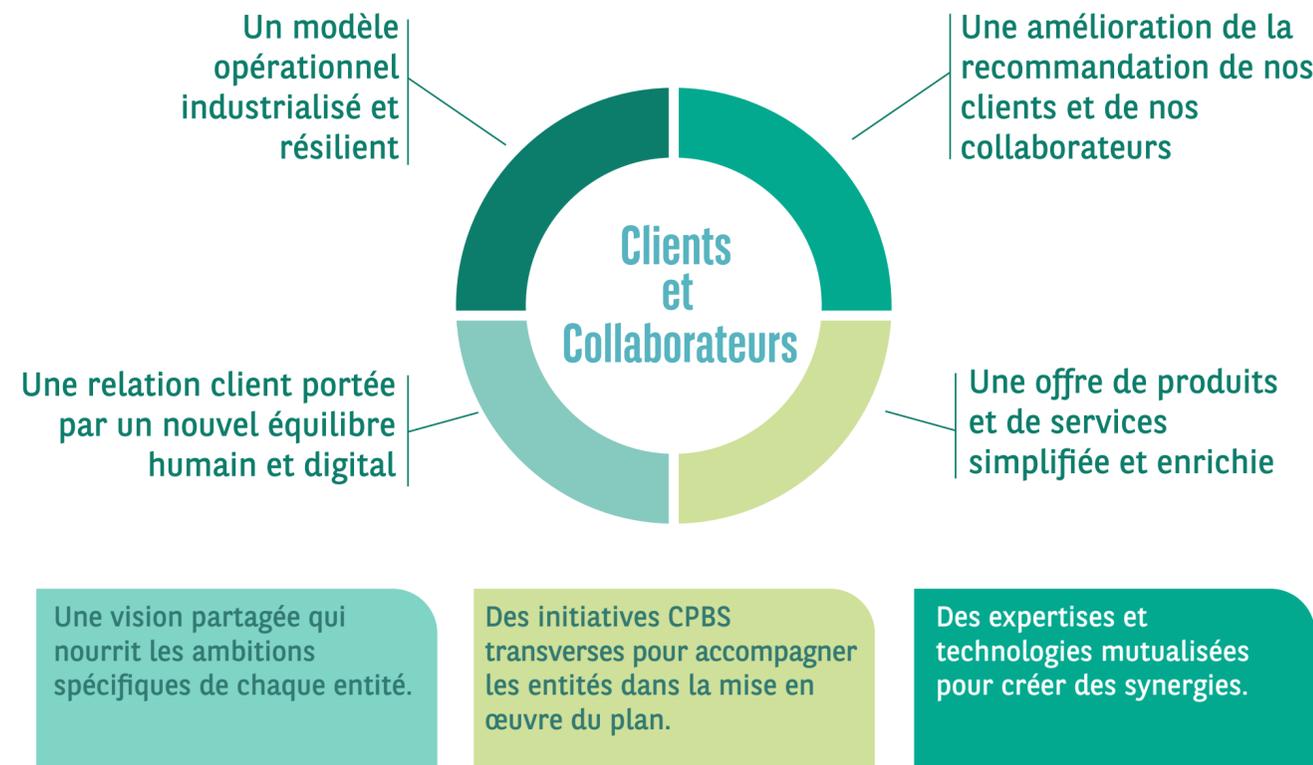
LES PRIORITÉS DES TROIS PÔLES OPÉRATIONNELS

Commercial, Personal Banking & Services (CPBS)



VISION 2025

Une banque et des métiers spécialisés, performants et agiles, partenaires de confiance « *for and beyond banking* » dans l'intérêt des clients et de la société.



PLAN STRATÉGIQUE 2025

Avec des **positions de leader** pour deux tiers de ses métiers sur des marchés en croissance, et une transformation engagée de son modèle opérationnel, CPBS dispose d'un **fort potentiel de croissance**.

- Accélérer la croissance significative et rentable de ses métiers spécialisés.
- Renforcer ses positions de leader sur les segments Entreprises & Banque Privée en Europe.
- Engager un repositionnement stratégique de ses activités Retail, avec une segmentation renforcée et une adaptation du modèle opérationnel.
- Poursuivre l'amélioration continue de l'efficacité permettant de réduire les coûts de fonctionnement et de financer de nouvelles initiatives.

« La vocation de Commercial, Personal Banking & Services est d'accompagner nos clients, en toute confiance, en leur proposant le meilleur du digital et de l'humain, ainsi que des solutions pour leurs besoins financiers et au-delà. »

Thierry Laborde
Directeur Général délégué,
Commercial, Personal Banking & Services



LES PRIORITÉS DES TROIS PÔLES OPÉRATIONNELS

Investment & Protection Services (IPS)

VISION 2025

Pour devenir **un acteur européen de référence** en protection, épargne et investissements durables, le pôle IPS s'appuiera sur :

- Une offre de services et solutions élargie et un réseau de distribution renforcé.
- Une position de leader en matière de responsabilité sociale et environnementale.
- Des métiers digitaux, agiles, efficaces et à la pointe de la technologie.

“ L’ambition du pôle Investment & Protection Services est de faire de BNP Paribas une référence européenne dans la protection, l’épargne et l’investissement responsables. Dans un environnement en plein bouleversement, nous allons combiner la force de notre modèle intégré, la richesse de nos expertises internes et la puissance de la technologie pour accompagner nos clients dans l’évolution de leurs besoins. ”

Renaud Dumora
 Directeur Général adjoint,
 Investment & Protection Services



PLAN STRATÉGIQUE 2025

IPS vise une croissance de tous ses métiers avec une offre enrichie pour ses clients et partenaires. Elle reposera en particulier sur **trois piliers stratégiques** pour renforcer ses positions et saisir de nouvelles opportunités de croissance :

Accélérer le développement de l'épargne financière.

Capter la croissance sur les actifs privés.

Renforcer son leadership en matière d'investissement responsable.

Quatre leviers à actionner

- Tirer le meilleur parti du modèle intégré.
- Accélérer sur le digital, la donnée et l'IA.
- Continuer à adapter les modes de travail.
- Poursuivre l'optimisation du modèle opérationnel.

LES PRIORITÉS DES TROIS PÔLES OPÉRATIONNELS

Corporate & Institutional Banking (CIB)

VISION 2025

Partenaire européen de référence et de long terme pour ses clients, le pôle CIB prend appui sur le modèle intégré, les plateformes technologiques et les positions de leader en finance durable du Groupe pour servir sa vision : **devenir la 1^{ère} CIB européenne** parmi les grands acteurs mondiaux et être un **partenaire de confiance en finance durable**.

Consolider la position de Top 3 en EMEA.

Être la banque de référence pour les clients EMEA sur les trois régions.

Être la banque européenne de référence pour les clients des zones Amériques et APAC.

Être leader en finance durable et sur nos plateformes technologiques.

“Bénéficiant de la confiance d'une large clientèle mondiale, nous mettons en relation les besoins de financement des entreprises avec les opportunités d'investissement recherchées par les investisseurs institutionnels. Les solutions proposées par CIB ont pour ambition de contribuer au financement d'une économie toujours plus durable.”

Yann Gérardin
Directeur Général délégué,
Corporate & Institutional Banking



PLAN STRATÉGIQUE 2025

Au service de cette ambition, CIB poursuivra le **déploiement de sa stratégie** :

- Capitaliser sur le **modèle diversifié et intégré** de la Banque.
- Tirer parti de sa **capacité à connecter** les clients entreprises et institutionnels.
- Gagner de **nouvelles parts de marché** dans un secteur en consolidation.

CIB s'appuiera sur **plusieurs leviers** pour mettre en œuvre cette stratégie :

- Être le partenaire de référence pour la **transition RSE**.
- Le renforcement des **plateformes technologiques**.
- L'optimisation du **modèle opérationnel** et l'amélioration de l'**efficacité**.
- Des initiatives spécifiques : renforcement de la **franchise Equity** et accélération des **dynamiques interrégionales**.

PLAN STRATÉGIQUE 2025

Principaux objectifs financiers

Poursuite d'une croissance disciplinée et ambitieuse

PNB

TCAM* 2021-2025¹
>+3,5 %

RNPG³
(RÉSULTATS NETS PART DU GROUPE)

TCAM* 2021-2025¹
>7 %

CET1
(COMMON EQUITY TIER 1)

2024 : **12,9 %** BÂLE 3 (CRR2) PLEIN
2025 : **12,0 %** BÂLE 3 FINALISÉ (CRR3) PLEIN

EFFET DE CISEAUX

MOYENNE 2021-2025²
>+2,0 pts

ROTE
(RETURN ON TANGIBLE EQUITY)

2025 : **>11 %** BÂLE 3 FINALISÉ (CRR3) PLEIN

TAUX DE DISTRIBUTION

60 % AVEC UN MINIMUM DE 50 % EN CASH⁴



OBJECTIF DE CROISSANCE ADDITIONNELLE DU BÉNÉFICE PAR ACTION DE PLUS DE

5 %

AVEC LE REDÉPLOIEMENT PROGRESSIF DU CAPITAL LIBÉRÉ À LA SUITE DE LA CESSIION DE BANK OF THE WEST (RÉALISATION DE L'OPÉRATION ATTENDUE FIN 2022)

- 1.** À PÉRIMÈTRE CONSTANT (INCLUANT OU EXCLUANT BANK OF THE WEST)
 - 2.** TCAM 21-25 DU PNB MOINS TCAM 21-25 DES FRAIS DE GESTION
 - 3.** RÉSULTATS NETS PART DU GROUPE
 - 4.** SOUS RÉSERVE DE L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
- * TAUX DE CROISSANCE ANNUEL MOYEN

Consolider notre **leadership européen** pour accélérer la transition de nos clients vers une **économie durable**

En synthèse

Solidement positionné, le Groupe entend accélérer sa dynamique de transformation et renforcer ses positions, pour poursuivre sa croissance et construire un nouveau chapitre ambitieux de son développement.

EXPÉRIENCE CLIENT

Servir les usages et attentes des clients particuliers, entreprises et institutionnels avec des solutions innovantes et de confiance.

LEADERSHIP EUROPÉEN

Soutenir et faire rayonner l'économie européenne, en accompagnant dans le monde entier les clients institutionnels et entreprises qui en sont le moteur.

CAPITAL HUMAIN

Développer les talents et optimiser l'expérience collaborateur, au cœur de notre performance collective.

ENVIRONNEMENT

Proposer à nos clients les solutions de finance durable pour accélérer l'action contre le changement climatique et pour la protection de la biodiversité.

SOCIÉTÉ

Pour une société plus inclusive, agir en faveur de l'accessibilité aux services financiers, de la diversité et de l'égalité des chances.

Grâce au talent de nos équipes, à l'innovation technologique et à la solidité financière de notre Groupe, nous accélérerons notre transformation et renforcerons notre leadership européen au service de nos clients. Avec cette ambition 2025, en répondant toujours mieux aux nouvelles attentes et en amplifiant notre impact positif sur la société, nous pouvons réussir la transition collective vers un nouveau modèle d'économie durable.



Jean-Laurent Bonnafé
Administrateur Directeur Général