

LA LETTRE DES ACTIONNAIRES

RÉSULTATS DU DEUXIÈME TRIMESTRE 2025

01 L'Essentiel

L'Essentiel du Groupe, l'activité et le bilan..... p. 2

02 Analyse et commentaires

Éditorial du Président et du Directeur Général..... p. 3

RÉSULTATS FINANCIERS ET OPÉRATIONNELS

Résultats trimestriels comparés..... p. 4

Les Pôles opérationnels..... p. 5

DONNÉES BOURSIÈRES

Performance boursière..... p. 6

Structure de l'actionnariat..... p. 7

L'opinion des analystes..... p. 7

03 Événements et faits marquants

Isabelle Loc, Directrice de la Banque Commerciale en France de BNP Paribas..... p. 8

Charlotte Denney, Directrice Générale de BNP Paribas Personal Finance..... p. 9

Isabelle Mateos y Lago, Cheffe Économiste de BNP Paribas..... p. 10

Appel à candidatures : Comité de liaison des actionnaires de la banque..... p. 11

Agenda & Glossaire..... p. 11

Pour toute question, contactez-nous :

PAR COURRIER

BNP Paribas
Palais du Hanovre
16 rue de Hanovre
75002 Paris

PAR EMAIL

relations.actionnaires
@bnpparibas.com

PAR TÉLÉPHONE

+33 1 40 14 63 58

NOMINATIF PUR

 N° Vert 0 800 007 535

(appel gratuit)

Et sur notre site

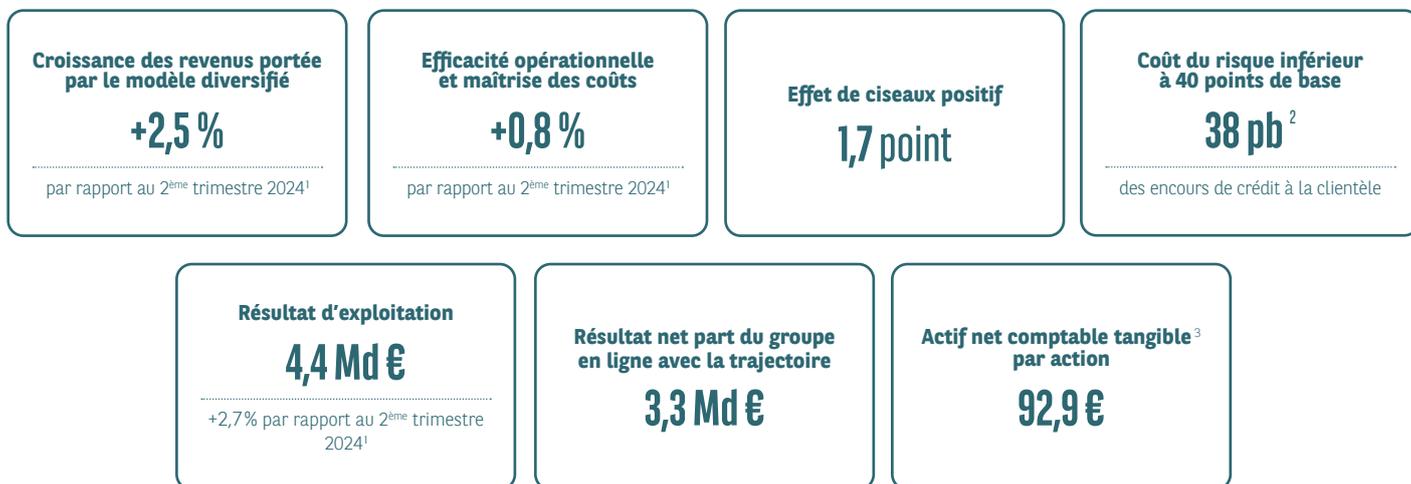


Retrouvez la Lettre des Actionnaires
également au format digital
<https://invest.bnpparibas>

LES RÉSULTATS DU DEUXIÈME TRIMESTRE 2025

Une croissance des revenus portée par de solides performances opérationnelles

L'ESSENTIEL

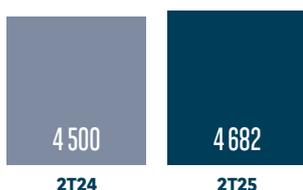


Distribution du résultat

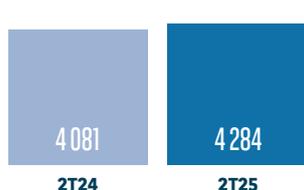
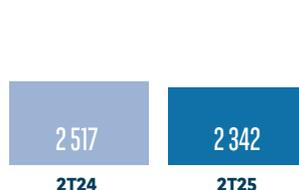
- Acompte sur dividende 2025 payé en numéraire le 30 septembre 2025 : 2,59 €
(sur la base de 50% du bénéfice net par action du 1^{er} semestre; à valoir sur le dividende qui sera distribué au titre de l'exercice 2025 en cours)
- Rachat d'actions de 1,08 Md€ finalisé au 9 juin 2025.

L'ACTIVITÉ : REVENUS DES PÔLES OPÉRATIONNELS AU 2^{ème} TRIMESTRE 2025 (EN M€)

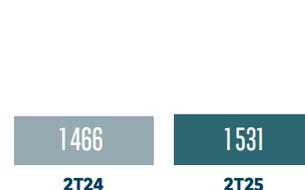
CIB Corporate & Institutional Banking



+ 4,0%

cpbs Commercial, Personal Banking & Services⁴Banques Commerciales
+ 5,0%Métiers Spécialisés
- 7,0%

iPS Investment & Protection Services



+ 4,4%

+ 0,4%

LE BILAN : UNE STRUCTURE FINANCIÈRE TRÈS SOLIDE



1. Recomposition des séries trimestrielles publiée le 28 mars 2025 pour tenir compte notamment (i) de la transposition en droit de l'Union européenne de la finalisation de Bâle 3 (Bâle 4) par le règlement (EU) 2024/1623 du Parlement Européen et du Conseil du 31 mai 2024 amendant le règlement (EU) 575/2013, (ii) du passage de l'allocation des fonds propres normalisés de 11% à 12% des actifs pondérés, et (iii) du reclassement de données de résultat et d'activité du périmètre non stratégique de Personal Finance dans Autres Activités. 2. Le coût du risque n'intègre pas les autres charges nettes pour risque sur instruments financiers. 3. Actif Net Comptable Tangible par action réévalué fin de période, en €. 4. Intégrant 2/3 de la Banque Privée. 5. Passage en ratios et RWA phased-in à partir du 2T25 pour s'aligner sur le calcul de l'exigence réglementaire (calcul du MDA), tenir compte de l'horizon du Groupe à 2030 et des standards utilisés par le marché. CET1 phased-in, calculé sur la base de 789 Md€ d'actifs pondérés au 30.06.2025; incluant les dispositions transitoires telles que définies aux art. 465, 468 et 495 de la CRR. 6. Actifs liquides de marché ou éligibles en banques centrales (« counterbalancing capacity ») tenant compte des règles prudentielles, notamment américaines, diminués des besoins intra-journaliers des systèmes de paiement. 7. Calculé conformément au Règlement (CRR) 575/2013 art. 451a.

ÉDITORIAL DU PRÉSIDENT ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

BNP Paribas : solidité, résilience et nouvelle ambition de croissance

JEAN LEMIERRE
Président



JEAN-LAURENT BONNAFÉ
Administrateur
Directeur Général

Chers actionnaires,

Dans un environnement mondial toujours marqué par l'incertitude, BNP Paribas démontre une nouvelle fois la solidité de son modèle et la pertinence de ses choix stratégiques. Les excellentes performances enregistrées au deuxième trimestre 2025 illustrent la capacité du Groupe à générer une croissance régulière et à créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes. Notre résultat net attendu pour l'année 2025, supérieur à 12,2 milliards d'euros, s'inscrit dans la trajectoire ambitieuse que nous nous sommes fixés à l'horizon 2026, portée par un modèle diversifié, intégré et résilient.

Cette robustesse a été confirmée par les résultats du stress test 2025 mené par l'Autorité Bancaire Européenne. BNP Paribas a fait la preuve d'une forte capacité d'absorption des chocs. Cette performance, parmi les meilleures du secteur, nous permet d'être classés dans le premier compartiment du « Pillar 2 guidance » de la BCE, confirmant la résilience structurelle du Groupe à travers les cycles économiques. Cette reconnaissance externe vient saluer la solidité de notre bilan, la prudence de notre gestion et la pertinence de nos investissements, qui nous permettent d'accompagner nos clients et l'économie réelle quelles que soient les conditions de marché.

Pour accompagner cette dynamique, nous avons fait évoluer notre gouvernance afin de renforcer la transversalité entre nos métiers et de préparer la prochaine phase de développement. La création d'un ensemble réunissant nos banques commerciales de la zone euro au sein de Commercial, Personal Banking & Services (CPBS), la nouvelle organisation de notre pôle Corporate & Institutional Banking (CIB), ainsi que l'accélération du développement d'Investment & Protection Services (IPS), sont autant d'initiatives qui nous permettront de saisir pleinement les opportunités offertes par l'Union de l'Épargne et de l'Investissement et les mutations technologiques, notamment l'intelligence artificielle. L'intégration prochaine des équipes d'AXA IM viendra renforcer notre position de

leader européen de la gestion d'épargne longue et ouvrir un nouveau chapitre de croissance, qui sera au cœur de notre prochaine histoire collective.

Notre trajectoire financière est claire et ambitieuse : nous visons un ROTE de 13 % dès 2028 et un ratio CET1 de 12,5 % à l'horizon 2027, portés par la capacité du Groupe à générer du capital et à investir dans ses relais de croissance. Ces objectifs s'appuient sur la performance solide de nos trois pôles qui témoignent de la pertinence de notre modèle intégré et de la mobilisation de nos équipes. Nous tenons à remercier chaleureusement l'ensemble de nos collaborateurs pour leur engagement sans faille au service des clients et de l'économie réelle.

Dans ce contexte, BNP Paribas bénéficie désormais d'un profil de croissance unique au sein du secteur bancaire en Europe, grâce aux investissements réalisés ces dernières années et à la transformation continue de ses métiers. Nos plateformes industrielles et technologiques, la qualité de nos franchises clients et notre capacité à anticiper les évolutions du marché nous placent en position de force pour saisir les opportunités de demain. Nous poursuivons la mutualisation de nos investissements, l'industrialisation de nos processus et l'accélération de la digitalisation, afin d'offrir à nos clients une expérience toujours plus fluide, innovante et sécurisée.

Dans un monde en mutation, BNP Paribas a toujours su traverser les cycles et s'adapter avec agilité. Aujourd'hui, plus que jamais, nous abordons l'avenir avec confiance, forts de notre solidité, de notre capacité d'innovation et de notre engagement en faveur d'une croissance durable et responsable.

Soyez assurés de notre détermination à poursuivre, avec exigence et ambition, la création de valeur durable pour chacun d'entre vous.

RÉSULTATS FINANCIERS ET OPÉRATIONNELS

Résultats trimestriels comparés

EN MILLIONS D'EUROS	2 ^{ème} TRIMESTRE 2025	2 ^{ème} TRIMESTRE 2024 ¹	2 ^{ème} TRIMESTRE 25 / 2 ^{ème} TRIMESTRE 24 ¹
Produit net bancaire	12 581	12 270	+2,5%
Frais de gestion	-7 232	-7 176	+0,8%
Résultat brut d'exploitation	5 349	5 094	+5,0%
Coût du risque et autres	-984	-843	+16,7%
Résultat d'exploitation	4 365	4 251	+2,7%
Éléments hors exploitation	192	171	+12,3%
Résultat avant impôt	4 557	4 422	+3,1%
Impôt	-1 139	-886	+28,6%
Résultat net hors activités destinées à être cédées	3 258	3 395	-4,0%
Coefficient d'exploitation	57,5%	58,5%	- 1,0 pt

¹ Recomposition des séries trimestrielles publiée le 28 mars 2025 pour tenir compte notamment (i) de la transposition en droit de l'Union européenne de la finalisation de Bâle 3 (Bâle 4) par le règlement (EU) 2024/1623 du Parlement européen et du Conseil du 31 mai 2024 amendant le règlement (EU) 575/2013,

(ii) du passage de l'allocation des fonds propres normalisés de 11% à 12% des actifs pondérés, et (iii) du reclassement de données de résultat et d'activité du périmètre non stratégique de Personal Finance dans Autres Activités.

RÉSULTATS FINANCIERS ET OPÉRATIONNELS

Les pôles opérationnels

CIB CORPORATE AND INSTITUTIONAL BANKING

CIB réalise un très bon 2^{ème} trimestre 2025 compte tenu de la base élevée du 2^{ème} trimestre 2024¹.

Le produit net bancaire, à 4,7 Md€, est en hausse de 4,0% par rapport au 2^{ème} trimestre 2024, tiré par une bonne performance dans l'ensemble des métiers et malgré la dépréciation du dollar par rapport à l'euro. Les revenus de Global Banking sont stables par rapport au 2^{ème} trimestre 2024, marqués par un attentisme des clients au sein de la zone EMEA, par le dynamisme de la région Amériques et par la résilience de Transaction Banking dans un contexte de taux plus bas. Global Markets (+5,6% par rapport au 2^{ème} trimestre 2024) bénéficie de la croissance forte de FICC (+26,8%), tirée par les activités macro, tandis que les revenus d'Equity & Prime services atteignent un niveau très élevé mais s'affichent en recul de -14,9%, principalement parce que les revenus du 2^{ème} trimestre 2024 étaient eux-mêmes très élevés. L'activité enregistre néanmoins un semestre record (revenus : 2,2 Md€) et poursuit sa conquête des gains de parts de marché. Securities

Services progresse (+7,6%), tiré par les commissions sur encours et transactions.

Les frais de gestion, à 2,6 Md€, ont augmenté de 3,3% par rapport au 2^{ème} trimestre 2024 pour accompagner la croissance. L'effet de ciseaux est positif au niveau du pôle (+0,7 point) ainsi que pour l'ensemble des métiers : Global Banking (+0,9 point), Global Markets (+0,3 point) et Securities Services (+3,3 points).

Le résultat brut d'exploitation de CIB s'établit à 2,1 Md€, en hausse de 5,0% par rapport au 2^{ème} trimestre 2024, et le coût du risque s'établit à 111 M€, un niveau contenu.

CIB dégage ainsi un résultat avant impôt de 2,0 Md€, en baisse de 5,4%.

CPBS COMMERCIAL, PERSONAL BANKING & SERVICES

Le 2^{ème} trimestre est marqué par des tendances positives au sein des banques commerciales. Les métiers spécialisés restent impactés par la normalisation du prix des véhicules d'occasion chez Arval, mais cet effet s'atténuera à partir du 3^{ème} trimestre 2025.

Le produit net bancaire de CPBS², à 6,6 Md€, est stable (+0,4% par rapport au 2^{ème} trimestre 2024), porté par la bonne performance des banques commerciales (+5,0%).

Au sein des banques commerciales, les dépôts (+0,8%) et les crédits (+1,0%) progressent légèrement. Les revenus sont en hausse dans la zone euro (+1,2%) et en hausse prononcée (+22,7%) pour Europe Méditerranée.

Au sein des métiers spécialisés, les revenus d'Arval et Leasing Solutions sont en recul (-20,8%) du fait de l'impact de la normalisation du prix des véhicules d'occasion chez Arval, qui s'atténuera à partir du 3^{ème} trimestre 2025. Arval enregistre néanmoins de très bonnes performances commerciales, comme l'illustre la forte hausse de son produit net bancaire organique (+8,3%). Les revenus de Leasing Solutions progressent de 1,7%.

Le 2^{ème} trimestre marque également la poursuite du redressement de Personal Finance dont les revenus progressent (+2,9%), tirés par la hausse des volumes et de la marge à la production. Les revenus des Nouveaux Métiers Digitaux et Personal Investors sont stables (-0,9%), mais en forte croissance à périmètre et change constants (+11,1%).

Les frais de gestion de CPBS², à 3,8 Md€, reculent légèrement de -0,1% et l'effet de ciseaux est positif (+0,5 point). Au sein des banques commerciales, les frais de gestion sont en baisse de 2,0% et l'effet de ciseaux est positif (+3,1 points) dans la zone euro (il est toutefois à noter que le paiement de la taxe DGS en Italie avait eu lieu au 2^{ème} trimestre 2024). Les frais de gestion progressent chez Europe Méditerranée (+3,8%) compte tenu de l'inflation élevée. L'effet de ciseaux est largement positif (+18,9 points). Les métiers spécialisés enregistrent une hausse de leurs frais de gestion (+1,6%) avec un effet de ciseaux positif au niveau (i) d'Arval & Leasing Solutions hors produit net bancaire des véhicules d'occasion (+1,4 point), (ii) de Personal Finance (+1,1 point) et (iii) des Nouveaux Métiers Digitaux et Personal Investors (+4,3 points; +4,8 points à périmètre et taux de change constants).

Le résultat brut d'exploitation² s'établit à 2,8 Md€ (+1,2% par rapport au 2^{ème} trimestre 2024) et le coût du risque et autres² à 844 M€, en baisse de 5,1%.

Ainsi, le pôle dégage un résultat avant impôt² de 2,0 Md€ (+4,8% par rapport au 2^{ème} trimestre 2024).

¹ Reconstitution des séries trimestrielles publiée le 28 mars 2025 pour tenir compte notamment (i) de la transposition en droit de l'Union européenne de la finalisation de Bâle 3 (Bâle 4) par le règlement (EU) 2024/1623 du Parlement Européen et du Conseil du 31 mai 2024 amendant le règlement (EU) 575/2013,

(ii) du passage de l'allocation des fonds propres normalisés de 11% à 12% des actifs pondérés, et (iii) du reclassement de données de résultat et d'activité du périmètre non stratégique de Personal Finance dans Autres Activités.

² Intégrant 2/3 de la Banque Privée.

IPS INVESTMENT & PROTECTION SERVICES

IPS réalise un bon trimestre, avec une bonne dynamique de collecte et une forte hausse du résultat avant impôt.

Au 30 juin 2025, les actifs sous gestion¹ s'établissent à 1 398 Md€ (+1,6% depuis le début de l'année, +6,6% par rapport au 2^{ème} trimestre 2024). Ils enregistrent sur le semestre les effets combinés (i) de la collecte nette dynamique (+40,5 Md€), (ii) de la performance des marchés (+17,6 Md€) et (iii) d'un effet change négatif sur les actifs sous gestion (-35,3 Md€). Ils se répartissent entre 636 milliards d'euros pour les métiers Asset Management et Real Estate², 471 milliards d'euros pour le métier Wealth Management et 292 milliards d'euros pour le métier Assurance.

L'Assurance poursuit le déploiement du modèle avec la bonne contribution des nouveaux réseaux de distribution et renforce son partenariat avec BNP Paribas Asset Management dans la gestion de ses fonds généraux.

L'Asset Management enregistre une bonne collecte (18,8 Md€ au 1^{er} semestre 2025), à la fois dans les fonds monétaires et en supports moyen / long terme. Les commissions progressent, soutenues par l'effet performance des marchés malgré un effet change négatif de 20,4 Md€ depuis le 31 décembre 2024 sur les actifs sous gestion, compensées par des revenus financiers en retrait.

Enfin, Wealth Management enregistre une très bonne collecte nette cumulée de 15,9 Md€ au 1^{er} semestre 2025, notamment en Asie (avec une bonne collecte des dépôts en USD) et dans les banques commerciales. Les commissions transactionnelles progressent dans toutes les géographies.

Au global, le produit net bancaire s'établit à 1,5 Md€ au 2^{ème} trimestre 2025 (+4,4% par rapport au 2^{ème} trimestre 2024), porté par les métiers Assurance (+8,2%) et Wealth Management (+6,1%).

À 873 M€, les frais de gestion sont maîtrisés (-0,7%) tout en soutenant la croissance de l'activité. L'effet de ciseaux est positif (+5,2 points). Le résultat brut d'exploitation s'établit à 658 M€ (+12,2%).

À 764 M€, le résultat avant impôt est en très forte progression de +20,9%, en lien avec la progression du résultat d'exploitation et un résultat non récurrent sur une participation.

1 Y compris actifs distribués

2 Actifs sous gestion de Real Estate de 24 Md€ - Actifs sous gestion de IPS

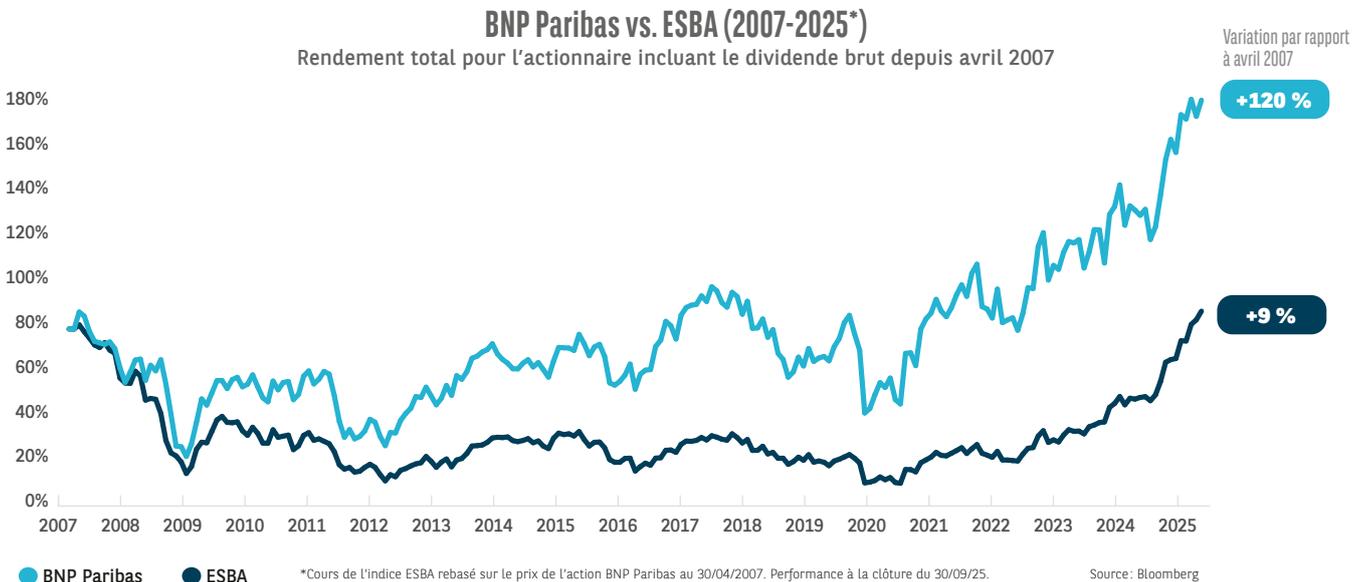
Investments intégrés chez Asset Management suite à la constitution de la franchise Actifs Privés

DONNÉES BOURSIÈRES

L'examen du rendement total pour l'actionnaire d'un investissement dans BNP Paribas montre sur le long terme la résilience du modèle intégré et diversifié

Performance boursière

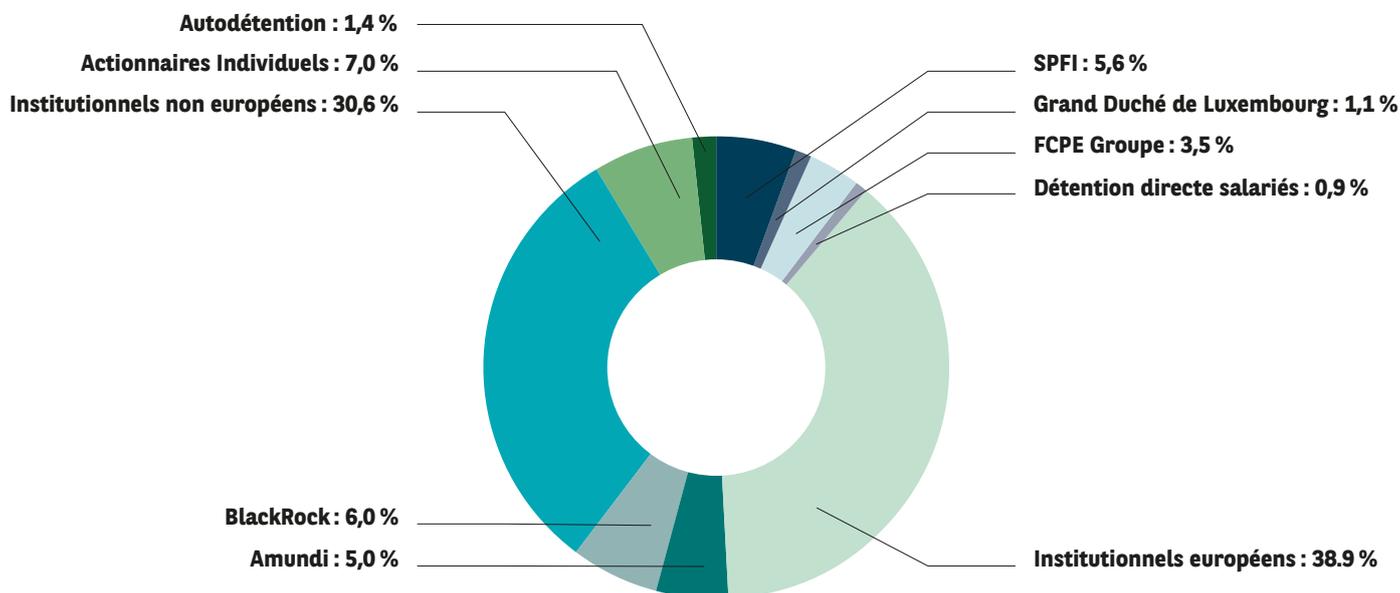
(en pourcentage)



DONNÉES BOURSIÈRES

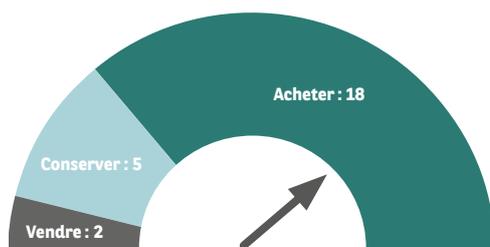
Structure de l'actionnariat au 30 juin 2025

(en capital)



L'opinion des analystes

Au 17 septembre 2025 après parution des résultats au 30 juin 2025



Source : Bloomberg

MEDIOBANCA / SURPERFORMANCE (cible : 111,20 €)

Un trimestre solide et rassurant. Le ratio P/E reste fondamentalement trop faible compte tenu des perspectives de croissance solides des revenus et du résultat.

BOFA SECURITIES / ACHAT (cible : 100,00 €)

Des données solides; prêt pour l'accélération au 2^{ème} semestre. Le bénéfice net a été supérieur de 5% au consensus. Nous réitérons notre achat sur BNP Paribas, les leviers pour un ROTE >14% à moyen terme étant en place.

CITI / ACHAT (cible : 87,00 €)

Les résultats de BNP Paribas sont solides, dépassant le consensus. Il semble y avoir un potentiel à la hausse des revenus de CPBS par rapport au consensus, les revenus de CIB dépassent le consensus, portés par la solidité de FICC et pour IPS, plus de détails sur les synergies liées à l'acquisition d'Axa IM - qui ne

sont pas encore correctement prises en compte dans le consensus - seront fournis avec la publication des résultats du 3^{ème} trimestre. Nous considérons que l'action, à un multiple de 0,8x P/TB pour un ROTE de ~12%, est peu chère et nous réitérons notre recommandation d'achat.

BARCLAYS CAPITAL / SURPONDÉRER (cible : 97,00 €)

Nous saluons l'accélération des revenus de CPB et les effets de ciseaux positifs (meilleurs qu'anticipé). Les nouvelles indications de bénéfice net pour cette année impliquent une légère hausse du consensus. Le CET1 de 12,5 % est en ligne.

GOLDMAN SACHS / ACHAT (cible : 98,70 €)

Compte tenu de la performance globale meilleure que prévue au 2^{ème} trimestre et de l'indication d'un bénéfice net supérieur à 12,2 milliards d'euros cette année, nous nous attendons à ce que les estimations du consensus augmentent.

Entretien avec Isabelle Loc, Directrice de la Banque Commerciale en France de BNP Paribas



© BNP Paribas

Le plan stratégique 2030 de la Banque Commerciale en France (BCEF) a été présenté au marché le 26 juin dernier.

Quels sont les principaux enjeux que vous adressez avec ce plan ?

L'évolution des attentes de nos clients s'est accélérée ces dernières années. Nos clients valorisent davantage le digital, l'expertise et la proactivité. A titre d'exemple, 85% de nos clients particuliers utilisent régulièrement nos App mobiles et les interactions digitales ont crû en 2024 de + 50% par rapport à 2020. Le marché français est par ailleurs un marché concurrentiel, et cela s'est encore accru avec l'arrivée de nombreuses banques en ligne.

Ce plan stratégique est un plan de développement qui nous permettra de mieux répondre à l'évolution des attentes clients, d'améliorer notre rentabilité avec un RONE supérieur à 17% d'ici 2028 et de s'adapter à un environnement concurrentiel en mutation.

Quelles sont vos ambitions avec ce nouveau plan stratégique ?

Nous souhaitons capitaliser sur nos franchises leaders en Banque d'Entreprises et en Banque Privée. Pour la Banque d'Entreprises, nous sommes déjà leader sur les grandes et moyennes entreprises, nous souhaitons renforcer cette position et développer notre accompagnement auprès des PME. Pour la Banque Privée, notre ambition est de consolider notre leadership et accélérer notre croissance grâce à la banque privée digitale.

Pour la Banque des Particuliers et des Entrepreneurs, nous voulons proposer un nouveau modèle à nos clients. Notre ambition est d'offrir une meilleure expérience digitale, valoriser notre franchise en mettant l'accent sur la création de valeur et faire évoluer notre modèle relationnel client et notre modèle opérationnel. Pour nos trois métiers, nous améliorerons la rentabilité grâce à des investissements ciblés à la fois dans des plateformes technologiques, dans l'intelligence artificielle ainsi que dans l'expertise humaine.

Nous souhaitons offrir à nos clients une expertise et une qualité de service aux meilleurs standards.

Pourriez-vous nous partager vos grandes priorités stratégiques sur vos deux franchises Leaders, Entreprises et Banque Privée ?

Pour la Banque d'Entreprises, nous souhaitons consolider notre leadership en capitalisant sur notre modèle intégré et notre exper-

tise sectorielle. Le modèle One Bank de BNP Paribas nous permet d'accompagner les clients de BCEF dans leur expansion à l'étranger et de soutenir les clients de Corporate & Institutional Banking dans leurs investissements en France. Nous allons également renforcer notre présence dans les secteurs stratégiques (par exemple la défense, l'intelligence artificielle etc.) et visons d'accompagner plus de 5000 clients innovants d'ici 2030 contre 3500 aujourd'hui. Pour cela, nous nous appuyons sur un dispositif unique avec 900 banquiers et 350 experts répartis dans 39 Centres d'Affaires et 65 Centres d'innovation. Nous souhaitons rester numéro 1 en Fusions-Acquisitions, Equity Capital Market, Debt Capital market, Crédits, Cash Management et Trade Finance.

Pour la Banque Privée, nous sommes leader sur le marché avec 139 milliards d'euros d'actifs sous gestion en 2024 et visons une croissance annuelle moyenne de plus de 5% d'ici 2030. Les leviers de cette croissance s'appuient également sur notre modèle intégré. L'expertise combinée de Corporate & Institutional Banking, Wealth Management et l'acquisition d'AXA IM nous permettra d'offrir à nos clients des produits et services à forte valeur ajoutée et de cibler des clients haut de gamme notamment les multi-family offices et les holding privés. En synergie avec la Banque d'Entreprises, nous allons également renforcer notre offre à destination des entrepreneurs en leur proposant des solutions de Banque Privée adaptées à leurs besoins. Notre transformation digitale s'accélère avec par exemple notre modèle relationnel e-private dédié aux clients recherchant des interactions à distance, et une expertise à la demande.

Pourriez-vous revenir plus en détail sur le nouveau modèle de Banque des Particuliers et des Entrepreneurs ?

La transformation de notre modèle repose sur trois axes majeurs. Nous allons accélérer notre activité digitale avec des investissements technologiques dans nos applications mobiles et dans les parcours digitaux à l'entrée en relation, à la vente et à la banque au quotidien. Nous souhaitons ainsi tripler l'acquisition digitale de clients d'ici 2030 pour dépasser les 700000 entrées en relation digitales annuelles et multiplier par 10 nos ventes digitales. Nous allons également renforcer notre proposition de valeur en capitalisant sur notre expertise en épargne notamment. Enfin, nous allons adapter notre modèle relationnel et notre modèle opérationnel. Nous souhaitons avec la marque BNP Paribas proposer à nos clients et prospects une banque au quotidien digitale et performante, un support réactif via le service client et pour les besoins personnalisés et à forte valeur ajoutée, un conseiller expert en agence. Cette offre sera complémentaire à notre proposition 100% digitale portée par Hello bank!

Quels sont vos atouts pour réussir ce plan de développement ?

La réussite de ce plan de développement repose d'abord sur l'expertise de nos conseillers, notre offre de premier plan et nos compétences en matière de technologie. Notre organisation fonctionne déjà largement en mode agile, ce qui nous permet de livrer des développements plus rapidement. Notre système IT a été modernisé et la quasi-totalité de nos applications sont mutualisées. Comme vous le voyez, l'expertise et l'engagement de nos collaborateurs sont au cœur de notre transformation. Nous avons une conviction forte : celle de notre capacité à nous adapter aux attentes de nos clients et offrir des parcours de carrière diversifiés à nos équipes.

Entretien avec Charlotte Dennery, Directrice Générale de BNP Paribas Personal Finance



© BNP Paribas

BNP Paribas Personal Finance, la filiale de BNP Paribas spécialisée dans le Crédit à la consommation, a présenté en juin dernier sa stratégie à l'horizon 2028 aux analystes et aux investisseurs. Pour en savoir plus, nous sommes allés à la rencontre de Charlotte Dennery, Directrice Générale de BNP Paribas Personal Finance.

Tout d'abord, pourriez-vous nous expliquer le positionnement de BNP Paribas Personal Finance au sein du pôle CPBS et nous présenter rapidement ce métier ?

Le pôle CPBS rassemble l'ensemble des banques commerciales du Groupe et plusieurs métiers spécialisés, tels que BNP Paribas Personal Finance, qui représente près de 20% des revenus du pôle. BNP Paribas Personal Finance est un leader du financement aux particuliers en Europe au travers de ses activités de crédit à la consommation. Nous sommes présents dans 21 pays et territoires et employons plus de 16000 collaborateurs. Nous avons un positionnement de leadership solide dans la plupart des pays européens, mais également une présence dans d'autres géographies, en propre ou à travers des partenariats (par exemple en Chine avec la Banque de Nanjing et avec le constructeur automobile Geely).

BNP Paribas Personal Finance couvre les deux principales activités du crédit à la consommation : la Mobilité (financement des voitures, camping-cars, motos, etc. qui représente env. 45% des encours) et le Retail & B2C (financement d'autres types de produits, en direct ou au travers de partenariats avec de grandes enseignes de la consommation, qui représente environ 40% des encours). Ces deux activités s'organisent autour d'un riche portefeuille de partenariats, locaux ou multi-nationaux.

BNP Paribas Personal Finance propose une large gamme de produits pour répondre aux besoins des clients et des partenaires (prêts amortissables, crédit revolving, regroupement de crédits, leasing avec ou sans option d'achat, stock financing) et s'appuie sur des technologies de pointes : analytiques, digitales, temps-réel, etc.

Quels ont été les défis auxquels le métier a été confronté au cours des dernières années ?

Nous avons d'abord connu la crise du Covid qui, avec la fermeture

des commerces, a conduit à un fort ralentissement de nos encours. Puis la hausse des taux de refinancement qui a suivi la pandémie et la guerre en Ukraine ont été de vrais défis pour le métier. Plus récemment, les difficultés rencontrées par les ménages dans un contexte d'inflation ont conduit à une tension sur le coût du risque. Et enfin, le lent mais continu renforcement des exigences réglementaires a pesé sur la croissance des revenus.

Face à cette situation, comment BNP Paribas Personal Finance a-t-il réagi ?

Dès 2022, BNP Paribas Personal Finance a pris le sujet à bras le corps et a engagé une profonde transformation pour stimuler la croissance et améliorer la profitabilité, articulée autour des piliers suivants :

- Recentrage géographique sur la zone Euro qui devient notre marché « cœur » et sortie des géographies dans lesquelles nous n'avons pas atteint la taille critique pour assurer un développement pérenne de l'activité ;
- Importante restructuration des équipes France & Corporate, avec notamment la mise en place d'un plan de départs volontaires auquel ont participé environ 1000 personnes et une profonde réorganisation des modes de fonctionnements ;
- Élargissement des partenariats, notamment dans la mobilité et les télécommunications, vecteurs clés de croissance ;
- Révision de la tarification pour la reconstitution des marges dans un contexte de forte concurrence sur les prix ;
- Sélectivité plus stricte des clients pour réduire le coût du risque ;
- Optimisation de notre modèle opérationnel pour mieux servir les clients et maîtriser nos coûts.

Cette première phase du plan a été exécutée grâce à l'engagement fort de nos équipes, et BNP Paribas Personal Finance a ainsi retrouvé une situation solide sur laquelle s'appuyer pour les années à venir. Le métier n'est cependant pas encore revenu à son niveau de rentabilité attendu, ce qui constitue notre prochain défi à relever. C'est dans cette optique que nous avons étendu notre plan jusqu'en 2028.

Quels sont donc les objectifs du plan à l'horizon 2028 ?

Le principal objectif est de ramener BNP Paribas Personal Finance à un niveau de rentabilité satisfaisant, ce qui passe nécessairement par un développement commercial ambitieux et par une nouvelle étape de transformation opérationnelle, les deux étant dans la lignée de ce que nous faisons depuis 2022.

En quelques chiffres :

- Notre nouvelle trajectoire financière nous amène à un RONE de 17% d'ici 2028, soit une multiplication par 2 ;
- Les encours devraient augmenter de +4% par an, tandis que l'accroissement des actifs pondérés ne devrait pas dépasser 1%, grâce à l'optimisation continue du bilan ;
- Les revenus devraient passer de 4,9 Md€ à plus de 6 Md€ ;
- Nous mettons en place une gestion rigoureuse du risque, en visant une amélioration de 10 points de base du coût du risque, pour se limiter à ~1,3% des encours d'ici à 2028.

Ces objectifs semblent très ambitieux, sur quels leviers comptez-vous agir pour aboutir à ce résultat ?

Au cours des 3 dernières années, nous avons démontré notre capacité à exécuter un plan avec discipline et à réussir une

transformation compliquée. Le plus dur est derrière nous, mais il nous faut continuer à travailler sur les marges, aller plus loin dans l'industrialisation et l'automatisation de nos opérations, en y incluant notamment les possibilités offertes avec l'IA générative, sachant que BNP Paribas Personal Finance utilise déjà l'IA « classique » de façon intensive, renforcer notre maîtrise du coût du risque en optimisant notre modèle et enfin optimiser notre besoin en capital avec de nombreuses initiatives de titrisation et d'assurance-crédit.

Quelle est donc votre conclusion ?

Je suis convaincue de notre capacité à atteindre cet objectif. Notre

ADN unique fait de nous une référence sur le marché pour proposer la meilleure expérience possible à nos clients et partenaires.

Bien évidemment, je compte sur nos équipes et elles ont toute ma confiance pour continuer à accompagner la mise en place de notre stratégie.

Le métier dispose de tous les leviers nécessaires pour renforcer son leadership en Europe, avec un modèle rentable et résilient, aligné sur la stratégie intégrée du Groupe BNP Paribas, notamment à travers l'offre One Bank dont BNP Paribas Personal Finance est un acteur essentiel.

Entretien avec Isabelle Mateos y Lago, Cheffe Économiste de BNP Paribas



© Pierre-Olivier / BNP Paribas

Deuxièmement, les conditions financières se sont assouplies. D'un côté la baisse du dollar et du prix du pétrole ont permis à la plupart des banques centrales d'assouplir significativement leur politique monétaire. La BCE par exemple a pu effectuer 100 points de base de baisses de taux supplémentaires en 2025. D'autre part, hormis quelques brèves poussées d'aversion au risque, les marchés financiers, tant boursiers qu'obligataires, sont restés très porteurs, toutes géographies confondues.

Troisièmement, l'incertitude des politiques économiques est graduellement retombée après avoir atteint des records historiques au printemps. La politique budgétaire américaine a été clarifiée, avec des baisses d'impôts peu ou prou financées par les recettes tarifaires. La politique tarifaire elle-même est désormais largement stabilisée, même si des incertitudes demeurent. Enfin, en Europe notamment, les autorités publiques ont déployé des efforts historiques pour rehausser les perspectives économiques de court comme de long-terme, notamment un plan d'investissement de plus d'1 milliard d'euros sur 10 ans en Allemagne, des engagements de tous les états d'augmenter leurs dépenses de défense, et une accélération des réformes structurelles recommandées par le rapport Draghi de l'an dernier.

Comment l'économie mondiale résiste-t-elle à la guerre commerciale déclarée par les États-Unis ?

Étonnamment bien. Après une brève plongée en avril suite notamment aux annonces du « Liberation Day », les prévisions se sont redressées et restent désormais proches de celles du 1^{er} trimestre 2025, voire supérieures pour la zone euro, pour laquelle nous anticipons maintenant +1,3%, en 2025 et +1,4% en 2026. La croissance américaine devrait rester légèrement supérieure à celle de la zone euro, mais l'écart se resserre : de +2 points de pourcentage (pp) en 2024, à +0,7 pp en 2025 et +0,1 pp en 2026. La Chine et les pays émergents restent eux aussi sur des niveaux de croissance solides dans l'ensemble, même si la demande interne ralentit fortement en Chine.

Comment expliquer cette résilience ?

On peut y voir trois raisons principales. Premièrement, le commerce mondial a tenu bon. Malgré un choc tarifaire et l'incertitude colossale infligée aux exportations vers les États-Unis, l'essentiel des flux commerciaux mondiaux – près de 90% – ont continué à opérer sans changements de conditions. Dans presque toutes les régions du monde, les exportations au premier semestre 2025 ont été supérieures à leur moyenne sur la période 2022-2024.

Quels sont les freins et risques à la croissance ?

Les droits de douane américains restent élevés et incertains. Sous le poids de dettes publiques croissantes, les taux d'intérêt long terme remontent. La consolidation budgétaire exigée dans de nombreux pays va freiner la demande. Par ailleurs, certains pays notamment les États-Unis, le Royaume-Uni et le Japon font face à une inflation excessive, et dans les 2 premiers cas, croissante. Cela réduit la capacité de leurs banques centrales à soutenir l'activité. La BCE est en meilleure posture de ce point de vue, ayant ramené l'inflation à sa cible de 2%. L'euro s'est déjà sensiblement apprécié vis-à-vis du dollar et devrait continuer à le faire, ce qui pourrait aussi constituer un frein à la croissance.

COMITÉ DE LIAISON DES ACTIONNAIRES DE LA BANQUE Appel à candidatures



© BNP Paribas

« Le Comité de Liaison des Actionnaires (CLAB) de BNP Paribas est présidé par le Président du Conseil d'administration et permet d'avoir des échanges francs et directs à haut niveau avec l'entreprise sur le système bancaire, la géopolitique et la stratégie de communication actionnariale.

Ces réunions semestrielles sont également l'occasion de mieux comprendre le fonctionnement d'une grande banque européenne et la stratégie d'actions de l'entreprise à moyen terme.

Le CLAB m'a apporté une très bonne connaissance du secteur bancaire et de ses grands enjeux, notamment dans le domaine digital et de la protection des informations clients. »

Le Groupe BNP Paribas renouvelle son Comité de Liaison des actionnaires

Le Comité de Liaison, composé de 12 actionnaires individuels (dont 2 membres du personnel) choisis pour leur représentativité tant géographique que socio-professionnelle, conseille et accompagne la Banque dans l'organisation et l'optimisation de sa communication à destination des investisseurs « personnes physiques » de BNP Paribas.

Le Comité, présidé par Jean Lemierre, se réunit en général deux fois par an. Tout actionnaire peut faire acte de candidature, la désignation étant du ressort exclusif du Comité de sélection.

Si vous êtes intéressé par ses travaux, merci de bien vouloir demander votre dossier de candidature à « relations.actionnaires@bnpparibas.com ».

© Franck Dunouau



PATRICK CUNIN,
actionnaire individuel,
membre sortant du CLAB

Agenda ¹

Vos prochains rendez-vous avec le Groupe BNP Paribas

07
OCT.
2025

Rencontre actionnaires à Lyon avec Thierry Laborde, Directeur Général délégué responsable du pôle CBPS

28
OCT.
2025

Annonce des résultats du 3^{ème} trimestre 2025

5
FÉV.
2026

Annonce des résultats du 4^{ème} trimestre et de l'année 2025

12
MAI
2026

Assemblée Générale

Les dates et lieux des rencontres avec les actionnaires sont consultables sur le site <https://invest.bnpparibas.com/agenda>

¹ Sous réserve de modifications ultérieures.

Glossaire

ARVAL

Filiale de BNP Paribas spécialisée dans la location longue durée et la gestion de flottes de véhicules

CIB (CORPORATE & INSTITUTIONAL BANKING)

Ce pôle regroupe les activités de marchés (*Global Markets*), de financement des grandes entreprises (*Global Banking*) et le Métier Titres (*Securities Services*).

COEFFICIENT D'EXPLOITATION

Frais Généraux / Produit Net Bancaire ; ce rapport mesure l'efficacité opérationnelle, qui est d'autant plus forte que ce coefficient est faible.

COMMERCIAL, PERSONAL BANKING & SERVICES (CPBS)

Pôle d'activités comprenant l'ensemble des banques commerciales du Groupe - Banque Commerciale en France, Banque Commerciale en Belgique, BNL banca commerciale, Banque Commerciale au Luxembourg, Europe Méditerranée - ainsi que des métiers spécialisés - Arval & Leasing Solutions, BNP Paribas Personal Finance, Nouveaux Métiers Digitaux (dont Nickel et Floa) et Personal Investors.

COMMON EQUITY TIER 1 (RATIO)

Quotient qui mesure la solvabilité d'une banque, avec :

- au numérateur : les Fonds Propres « durs » (capital social, primes et réserves) ;
- au dénominateur : les « **Actifs Moyens Pondérés** », c'est-à-dire les montants des engagements accordés, affectés d'un coefficient par type d'encours, d'autant plus élevé que l'engagement est risqué.

EFFET DE CISEAUX

Différence entre l'évolution des revenus et l'évolution des frais ; il est positif quand les revenus croissent plus rapidement que les dépenses.

EUROPE MÉDITERRANÉE

Entité opérationnelle présente essentiellement en Méditerranée et dans le Golfe, ainsi qu'en Europe Centrale et Orientale

INVESTMENT & PROTECTION SERVICES (IPS)

Pôle d'activités regroupant les métiers de BNP Paribas Asset Management (gestion d'actifs), Cardif (Assurance), Wealth Management (Banque Privée), Real Estate (services immobiliers) et Principal Investments (investissements pour compte propre).

POINT DE BASE (PB OU BP POUR « BASIS POINT »)

Un centième de pour-cent, ou 0,01%. Ex. : 46bp=0,46%.

PRIME BROKERAGE/SERVICES

Ensemble de services à destination des investisseurs professionnels

PRODUIT NET BANCAIRE (PNB)

L'équivalent de la valeur ajoutée pour une banque.

RATIO DE LEVIER

Rapport (non pondéré par les risques) des fonds propres par les actifs.

RONE

Return On Normative Equity : Résultat avant impôt / Fonds propres alloués. Il mesure la rentabilité d'une activité sur la base du résultat avant impôt qu'elle dégagne et du Capital qui lui est alloué (Actifs Nets Pondés).

AVERTISSEMENT

Cette lettre contient des informations prospectives fondées sur des opinions et des hypothèses actuelles relatives à des événements futurs. Concernant l'entretien avec Isabelle Mateos y Lago, les informations et opinions exprimées ont été obtenues de, ou sont fondées sur des sources d'informations publiques réputées fiables. Aucune garantie ne peut être donnée quant à la réalisation de ces projections et estimations qui est incertaine ; leur résultat peut différer des estimations actuelles. Toute éventuelle référence à une performance réalisée dans le passé ne constitue pas une indication d'une performance future.

Les informations ou opinions contenues dans cette lettre, dans la mesure où elles sont relatives à d'autres parties que BNP Paribas, ou sont issues de sources externes, n'ont pas fait l'objet de vérifications indépendantes et aucune déclaration ni aucun engagement n'est donné à leur égard, et aucune certitude ne doit être accordée sur l'exactitude, la sincérité, la

précision et l'exhaustivité des informations ou opinions contenues dans cette lettre. Ni BNP Paribas ni ses représentants ne peuvent voir leur responsabilité engagée pour une quelconque négligence ou pour tout préjudice pouvant résulter de l'utilisation de cette lettre ou de son contenu ou de tout ce qui leur est relatif ou de tout document ou information auxquels elle pourrait faire référence.

BNP Paribas ne s'engage en aucun cas à publier des modifications ou des actualisations de ces informations prospectives qui sont données à la date de cette lettre.

Cette lettre ne constitue ni une offre, ni une sollicitation d'achat ou de vente de titres ou autres placements. Elle ne constitue ni du conseil en investissement, ni de la recherche ou analyse financière.

Vos données personnelles sont traitées par BNP Paribas à des fins de gestion interne. Ces données peuvent aussi être communiquées aux prestataires/sous-traitants qui exécutent pour le compte de BNP Paribas certaines tâches matérielles et techniques. Dans le cadre d'un transfert, des règles assurant la protection et la sécurité de ces données ont été mises en place. Le détail de ces règles et des informations relatives au transfert est disponible en consultant le site de la Banque (<https://mabanque.bnpparibas/fr/espace-donnees-personnelles>) ou sur simple demande adressée à BNP Paribas, Palais du Hanovre, 16 rue de Hanovre - 75002 Paris. Ces données personnelles pourront donner lieu à l'exercice du droit d'accès, de rectification et d'opposition dans les conditions prévues, par courrier adressé à BNP Paribas, Palais du Hanovre, 16 rue de Hanovre - 75002 Paris.

La Lettre des actionnaires BNP Paribas est éditée par BNP Paribas/Group Finance - Palais du Hanovre, 16 rue de Hanovre - 75002 Paris.

Directeur de la publication : Lars Machenil
Responsables d'édition : Bénédicte Thibord, Antoine Labarsouque
Secrétaire de rédaction : Agnès Pinçon
Conception et réalisation : Iseabloom.com