

Mémoire professionnel

« Politique des taux bas : conséquences et nouvelles stratégies pour les banques »

Quentin LINDECKER – M2 CAE

Juin 2020

Michaël RAULT – Tuteur et Responsable du Marché Entreprises - CAAV

Abdelkader MATMOUR – Responsable pédagogique - FSEG

Doris LEDERMANN – Responsable pédagogique – CFPB

Table des matières

Lexique.....	3
Introduction.....	4
I) BCE, politique et objectifs.....	6
1. Comment sont fixés les taux d'intérêts ?	6
2. Pourquoi les taux négatifs ?.....	9
II. L'adaptation des banques françaises à la politique de la BCE	12
1. Impacts sur les banques françaises	12
2. Les stratégies des banques.....	16
III. La diversification par la spécialisation, symbole du Crédit Agricole	20
1. La stratégie du groupe et de la caisse régionale Alsace-Vosges	20
2. D'un point de vue opérationnel	21
Fusion-acquisition	22
Open-innovation	26
Développement international	27
Conclusion.....	28
Annexes	29
Table des illustrations.....	32
Bibliographie.....	33

Lexique

ARIA : Association Régionale des Industries Alimentaires

BCE : Banque Centrale Européenne.

CAAV : Crédit Agricole Alsace Vosges

CFPB : Centre de formation de la profession bancaire

CRAV : Caisse Régionale Alsace-Vosges (du Crédit Agricole)

Crowdfunding : mécanisme qui a pour objectif de collecter les apports financiers d'un grand nombre de particuliers au moyen d'une plateforme Internet.

FSEG : Faculté des sciences économiques et de gestion de Strasbourg

IAA : Industrie agro-alimentaire.

Open-innovation : processus d'innovation par lequel l'entreprise n'est plus refermée sur elle-même au sein de son département R&D, mais s'ouvre au contraire sur une diversité d'autres acteurs extérieurs (chercheurs, entreprises partenaires, clients, ou étudiant).

PNB : Produit net bancaire

Introduction

Ce mémoire est élaboré dans le cadre de mes études en alternance au sein de la caisse régionale du Crédit Agricole Alsace Vosges à Strasbourg. En lien avec le poste occupé, la FSEG et le CFPB me forment au métier de chargé d'affaires entreprises.

Après avoir suivi un cursus scolaire et professionnel dirigé vers le commerce international mon choix s'est porté sur des études formant de futurs responsables d'affaires dans le domaine bancaire.

Il a pour but de définir la politique de la Banque Centrale Européenne et son influence, étape par étape, dans le renouveau stratégique des banques jusque dans le quotidien opérationnel du marché Entreprises de la Caisse Régional Alsace Vosges.

Je tiens à remercier l'ensemble des équipes pédagogiques de la FSEG et du CFPB qui ont assuré une partie théorique et pratique pertinente et efficace :

- Abdelkader MATMOUR, pour l'encadrement du projet et les conseils apportés dans la réalisation de celui-ci et notamment son cours « Politique Financière » qui m'a permis d'effectuer la partie macro-environnement de ce mémoire.
- Claude GUITTARD pour la méthodologie de la recherche et de la mise en page du mémoire.
- Doris LEDERMANN et les intervenants du CFPB pour leur collaboration essentielle, leur disponibilité et conseils notamment face aux missions quotidiennes de chargé d'affaires.

Mes remerciements les plus sincères à mes collègues pour leurs apports indéniables quant à la réussite de mon projet de développement. L'ensemble des CAE pour leur confiance et plus particulièrement à mon tuteur, Mickäel RAULT, directeur de marché, pour la confiance accordée et son management dynamique et enrichissant.

I) BCE, politique et objectifs

1. Comment sont fixés les taux d'intérêts ?

La Banque Centrale Européenne (BCE) a été créée par le traité de Maastricht en 1992 afin de remplacer l'Institut monétaire européen qui avait pour mission de préparer le passage à l'euro¹. Suite à la signature du traité de Lisbonne en 2007, la Banque Centrale Européenne devient une institution européenne, à l'instar de la Commission, le Conseil de l'Union, le Parlement, et la Cour de justice. Le traité a posé les fondements de l'euro et dont l'objectif principal est de maintenir la stabilité des prix, c'est à dire conserver la valeur de l'euro.

Aujourd'hui la Banque Centrale Européenne a pour mission principale de dessiner et appliquer une politique monétaire. Pour mener à bien cette mission, elle a **3 rôles** que sont :

- **Le contrôle de l'activité des banques centrales nationales**
- **La fixation des taux d'intérêts pour maintenir la stabilité des prix**
- **Le prêt de l'argent aux banques commerciales.**

Avec les banques centrales nationales des Etats qui ont adopté l'euro, la BCE forme l'Eurosystème qui est un organe de l'Union européenne.

¹ <https://www.la-croix.com/Monde/Europe/banque-centrale-europeenne-bce-francfort-histoire-dates-cles-role-2019-04-26-1201018068>

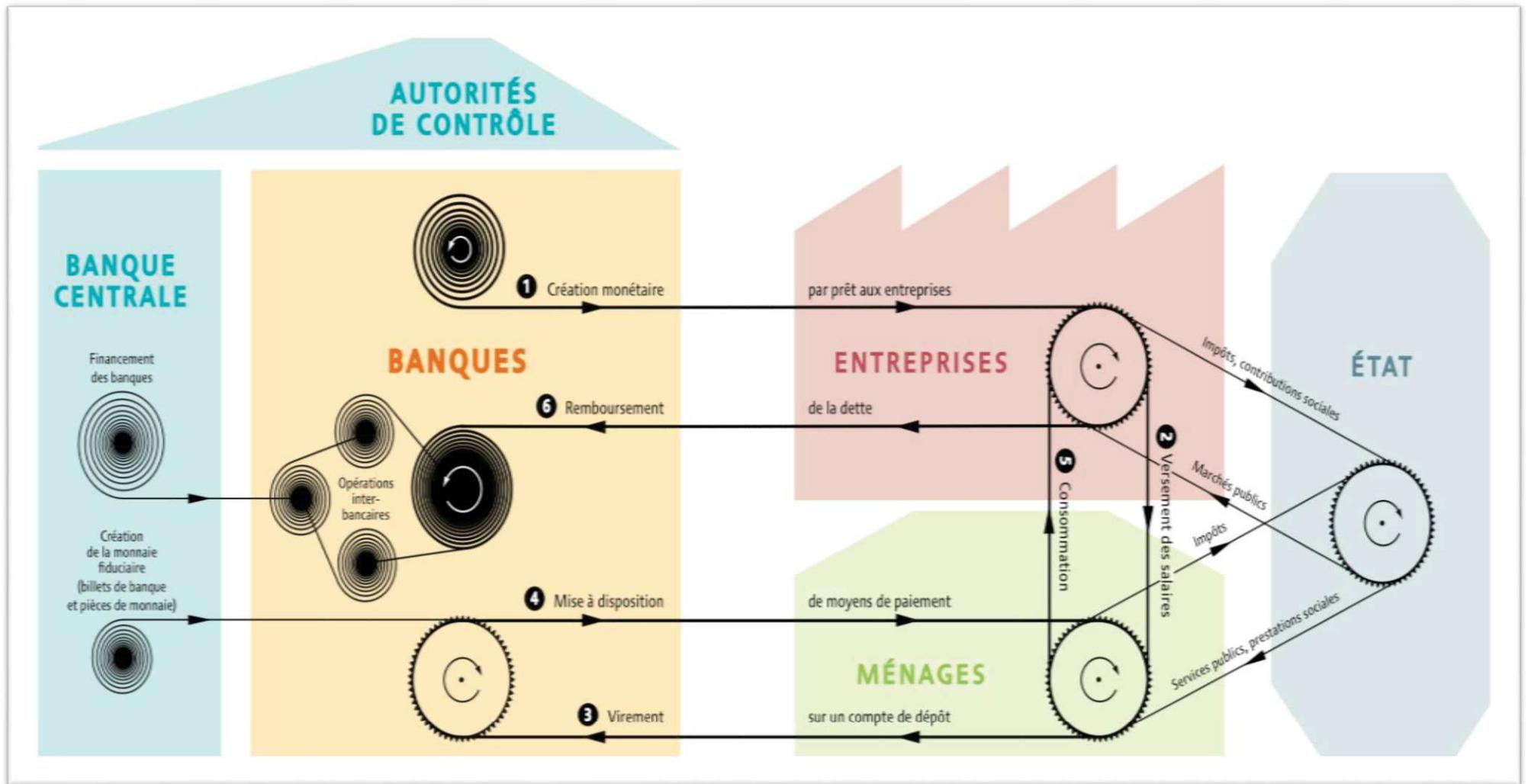


Figure 1 : Schéma de répartition des rôles

Pour mener à bien ses missions, la BCE utilise donc différents taux d'intérêt qu'elle fixe librement comme des leviers en adéquation avec la politique monétaire qu'elle souhaite mener pour la zone euro. Nous distinguons 3 types de taux², appelés taux directeurs :

Le taux de refinancement, surnommé taux de refi : c'est le taux d'intérêt sur les liquidités empruntées par les banques commerciales. Le rôle du taux de refinancement est d'influencer le volume des crédits dédié au développement de l'économie. Ainsi, les banques commerciales, qui veulent accroître les crédits dédiés aux particuliers et entreprises vont emprunter au taux de refinancement. Les banques commerciales, pour créer de la marge, appelé PNB, vont allouer des prêts aux clients à un taux plus élevé que celui de leur emprunt auprès de la BCE.

Le taux de rémunération des dépôts : c'est le taux d'intérêt des dépôts des réserves obligatoires des banques commerciales. En effet, les établissements de crédit ont pour obligation d'avoir un compte auprès de la BCE et, depuis 1999, d'y laisser une partie de leur trésorerie qu'on appelle les « réserves obligatoires ». En échange du blocage des liquidités, la BCE va rémunérer les dépôts.

Le taux de prêt marginal : c'est le taux d'intérêt des emprunts des banques commerciales de liquidités. Elles apportent, en contrepartie, des garanties des créances qui peuvent être des billets de trésorerie ou certificat de dépôts etc. Ainsi, avec cet outil, la BCE influence la demande des crédits des clients des banques commerciales. Il permet également de contrôler la masse monétaire en circulation.

² <https://www.bforbank.com/bourse-pea/taux-directeurs.html>

2. Pourquoi les taux négatifs ?

Depuis la crise de 2008, les moyens traditionnels de la BCE, évoqués précédemment ont été complétés par une série de mesures dites « non conventionnelles » sous 4 formes.

Des programmes d'achats d'actifs publics et privés (**quantitative easing**), accompagnés par des facilités de prêts de titres. Cette méthode est traduite par l'achat de la BCE des créances douteuses des banques commerciales. Les crédits impayés des banques commerciales sont ainsi remplacés par de la monnaie centrale toute neuve qui est injectée dans l'économie.

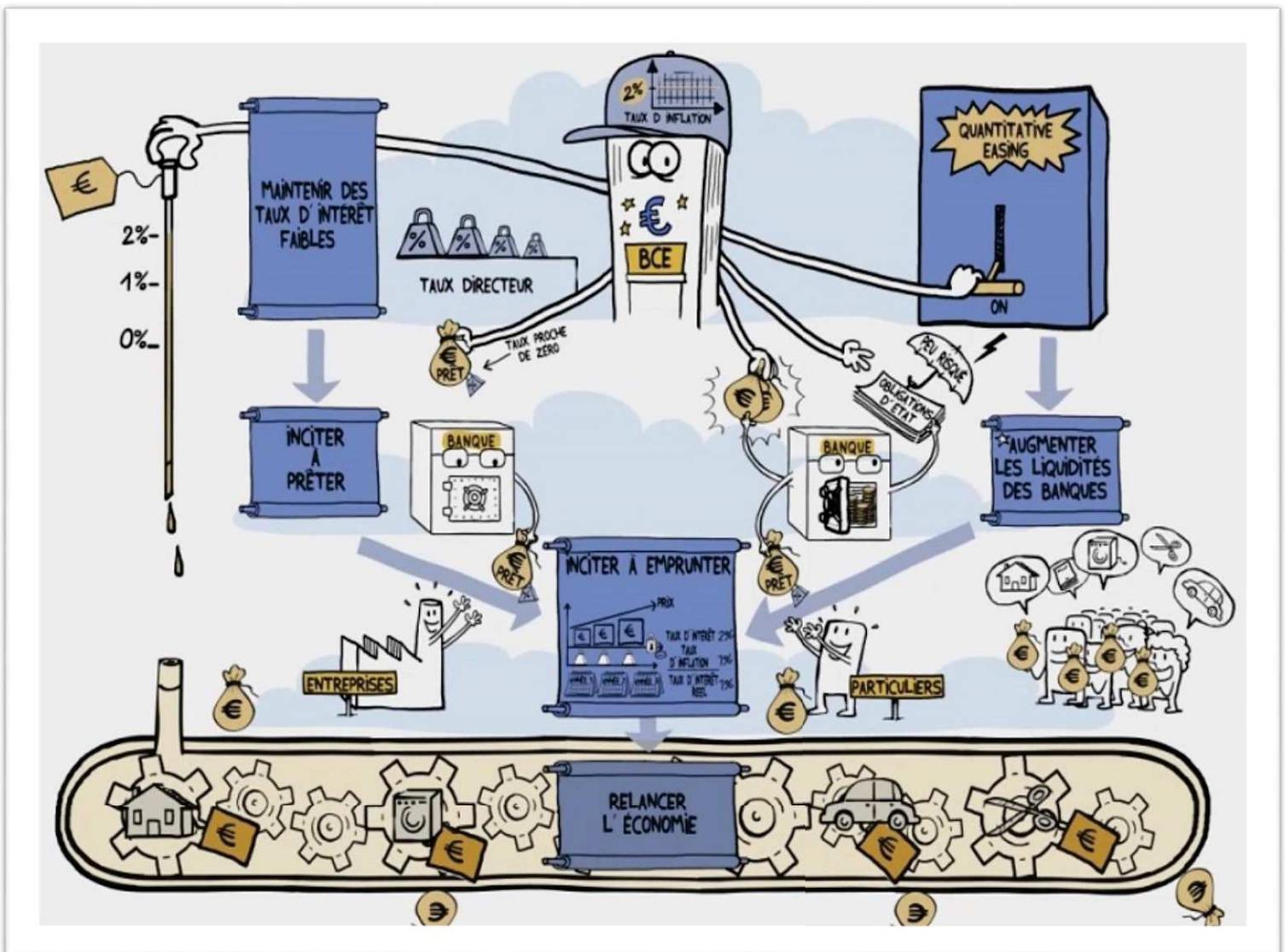


Figure 2 : extrait de la vidéo "Dessine-moi l'éco : le Quantitative Easing" hébergée sur YouTube

Un accès facilité aux liquidités pour les banques commerciales par le biais d'opérations de refinancement de long terme (*targeted longer-term refinancing operations, TLTRO*). En effet la BCE accorde des lignes de crédits très avantageuses aux banques commerciales qui investissent dans l'économie réelle³. Ainsi fin mars 2017, les 4 opérations de TRLTR ont pris fin avec une réussite totale. En effet, les banques ont emprunté via cette opération 233,5 Mds d'euros, 2 fois plus que ce qui était prévu. Cette somme montre la pertinence de cet outil, mais surtout le besoin de liquidité des agents.

Une communication transparente, **forward guidance**, de la part du président de la BCE lors de son mandat, Mario DRAGHI, affirmant explicitement que les taux directeurs resteraient proches de zéro aussi longtemps que nécessaire.

Une politique de taux particulièrement accommodante pour les taux de prêts marginaux⁴ mais, en contrepartie, la BCE mène une politique de taux négatif également sur les dépôts. Ainsi, elle veut inciter les banques à investir dans l'économie réelle et non en réserve.

3 <https://www.lesechos.fr/finance-marches/marches-financiers/la-bce-assure-les-banques-de-son-soutien-1027165>

4 https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/09/12/la-bce-baisse-ses-taux-et-relance-son-aide-monetaire_5509642_3234.html

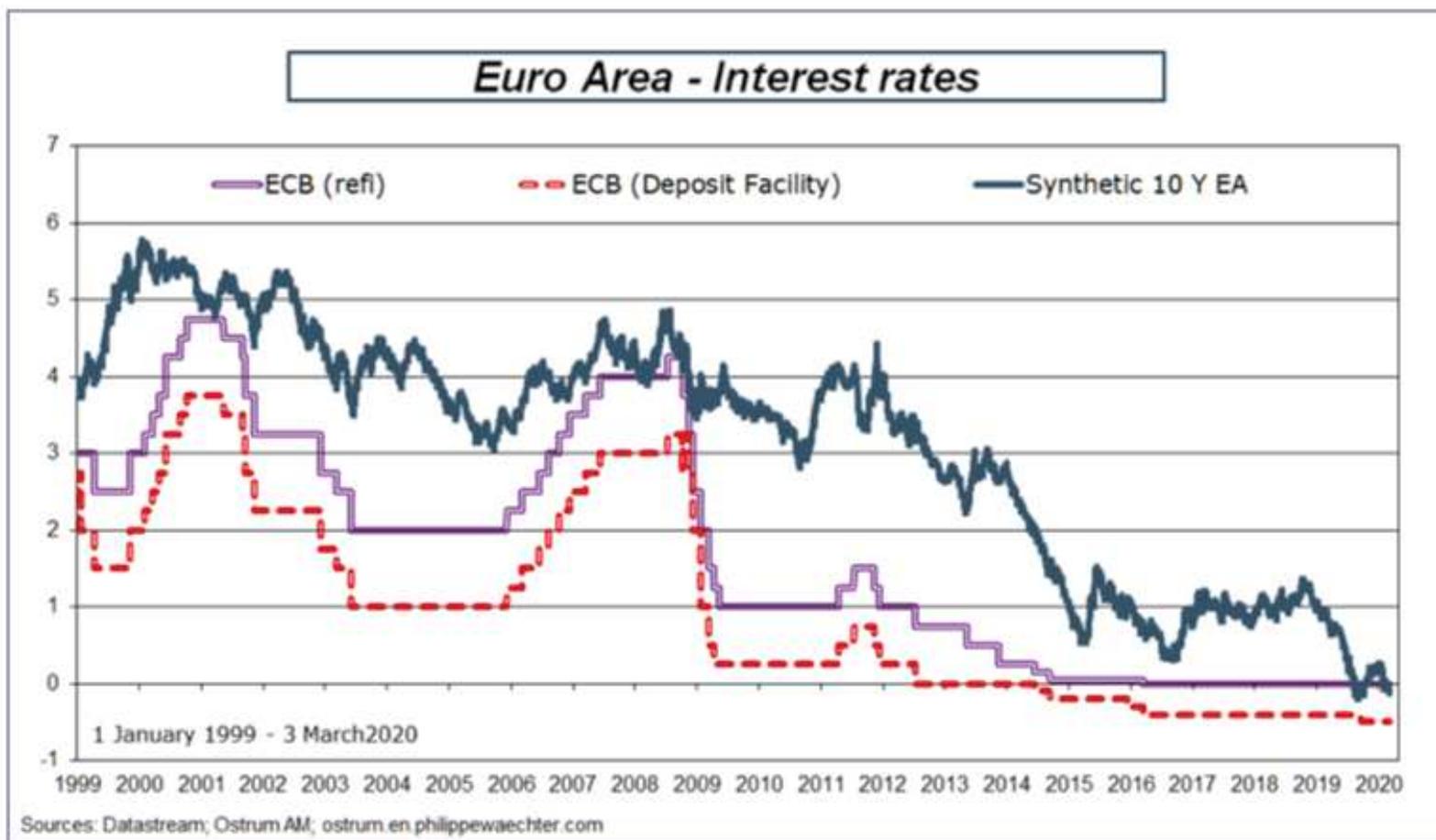


Figure 3 : Historique des taux de refinancements et de dépôts

II. L'adaptation des banques françaises à la politique de la BCE

1. Impacts sur les banques françaises

Mario Draghi, avant de céder sa place à Christine Lagarde, avait admis le fait que les taux négatifs pouvaient créer des effets secondaires⁵. En effet, si, lors de son départ, il a été salué par la plupart des européens, ce n'est pas le cas en Allemagne où son bilan a été fortement critiqué. Selon le tabloïd allemand Bild⁶, il a même coûté près de 120 milliards d'euros aux épargnants allemands qui sont plus enclin à capitaliser pour leur retraite que de contracter des prêts immobiliers.

Les Allemands ne sont pas les seuls qui peuvent se sentir lésés par la politique de la BCE, les taux négatifs ont également impacté les banques françaises par des effets secondaires.

En 2018, le coût direct de 7,8 Mds d'euros sur les réserves excédentaires a dégradé de 10% en moyenne les profits des banques commerciales. Encore plus les banques allemandes et françaises qui ont respectivement supporté 33% et 24% de ce coût, soit 47 % à elles seules pour l'ensemble de la zone euro.

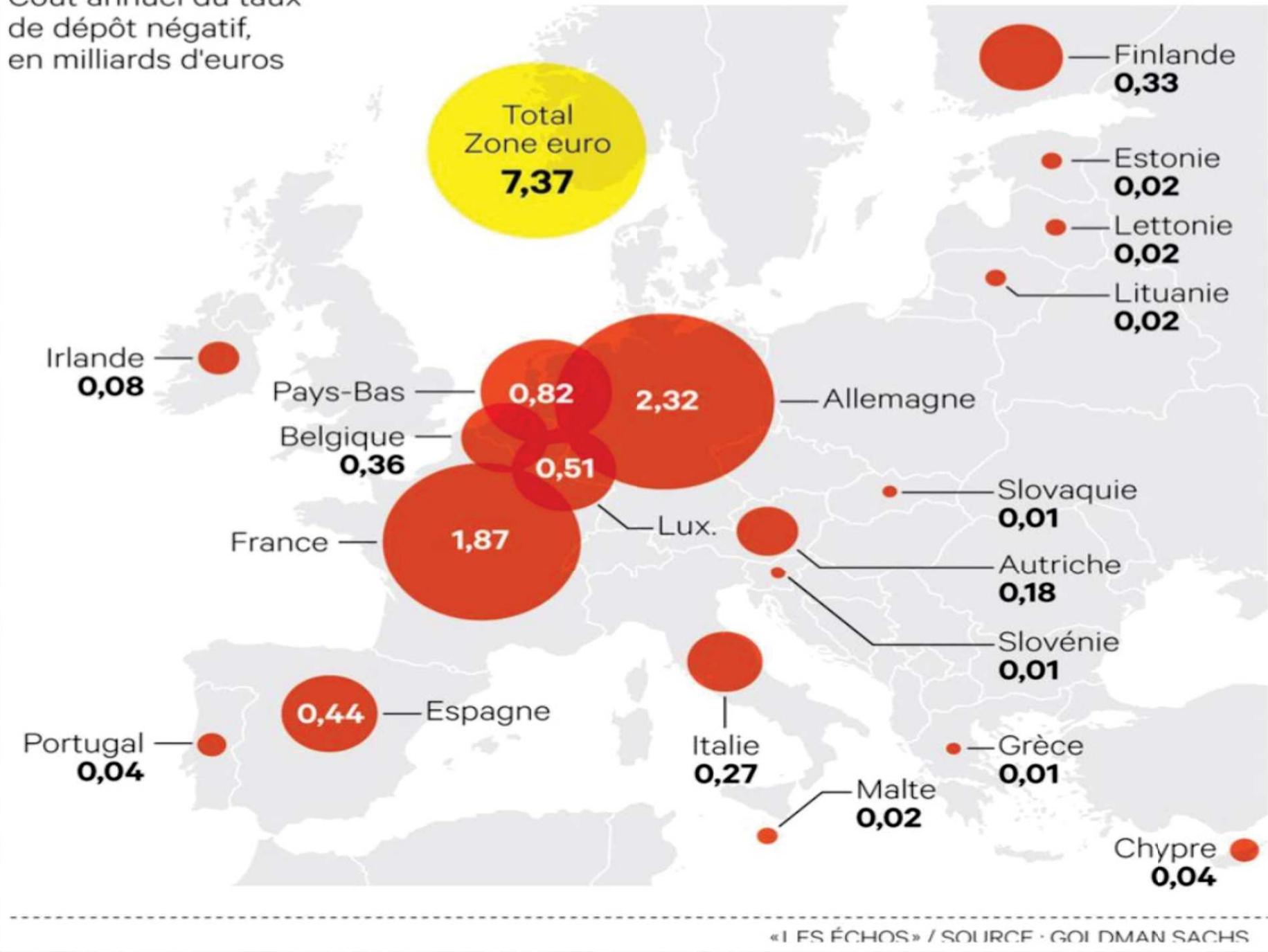
D'autre part, si les taux négatifs des prêts marginaux peuvent être répercutés à leurs clients, les banques ne peuvent en faire de même pour les taux négatifs sur leurs dépôts. Notamment d'un point de vue légal, où en France c'est interdit, mais également d'un point de vue de l'image. D'autre part, les banques pourraient subir un risque de liquidité avec des épargnants qui préféreraient transformer leur capital en billet ou en valeur refuge comme l'or.

⁵ <https://www.lefigaro.fr/flash-eco/banques-la-bce-pourrait-compenser-les-effets-des-taux-negatifs-draghi-20190327>

⁶ <https://www.lesechos.fr/finance-marches/marches-financiers/une-remise-de-medaille-a-mario-draghi-enflamme-lallemagne-1167112>

Les dépôts de liquidités à la BCE coûtent cher aux banques

Coût annuel du taux de dépôt négatif, en milliards d'euros



« LES ÉCHOS » / SOURCE : GOLDMAN SACHS

Figure 4 : Répartition des coûts des taux de dépôts

De par ses différents éléments, les taux négatifs sont à l'origine d'inquiétudes sur la stabilité du système bancaire car la rentabilité des banques baisse si les taux directeurs chutent en dessous d'un certain niveau. En adéquations avec les différents accords de Bâle, et plus particulièrement Bâle III, la rentabilité des banques est fondamentale pour qu'elles accumulent des fonds propres.

Dans un premier temps, elles se servent d'un coussin de sécurité pour supporter leurs pertes, à l'instar de celles subies par un défaut de contrepartie. Cependant, une fois ce coussin épuisé, **les banques en perte de rentabilité font face à une conséquence majeure qu'est l'insolvabilité**. Ainsi pour parer ce risque, les banques ne disposant pas d'assez de fonds propres peuvent être amenées à restreindre leur distribution de crédits.

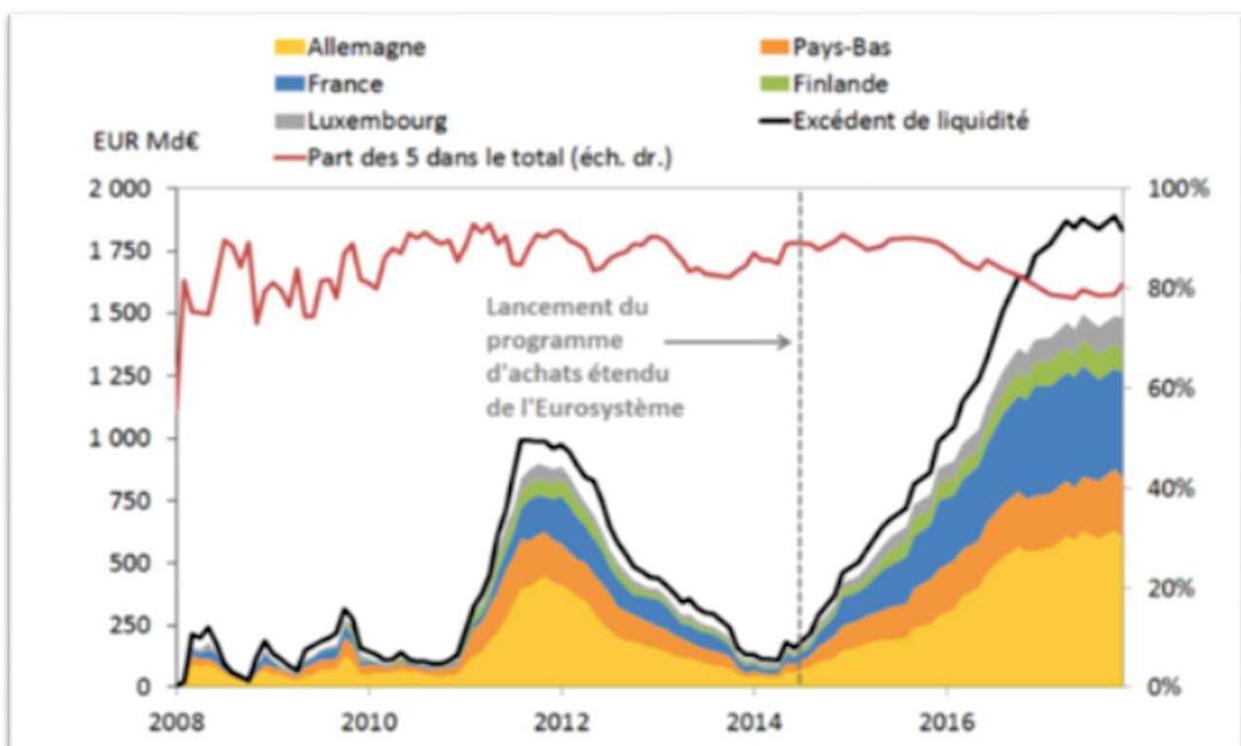


Figure 5 : taux de liquidité sur les marchés



Figure 6 : Marché des crédits aux particuliers

Figure 7 : Marge des banques sur les crédits aux particuliers



2. Les stratégies des banques

Pendant longtemps, la distribution de crédits a été le fer de lance du PNB des banques notamment françaises. Cependant, avec la chute des taux, les banques sont **obligées de trouver de nouveaux moyens pour survivre et se développer.**

Ainsi la diversification s'est rependue sur l'ensemble du marché et est même devenue très vite une spécificité française. Selon une étude de Bain & Company au premier trimestre de 2018, près de 30% des clients se disent prêts à acheter un produit non financier auprès d'une banque, et plus particulièrement pour des dépenses du quotidien et celles liées à la retraite ou à la santé. Encore plus surprenant, « entre 12 % et 14 % des clients achèteraient un voyage, un service à domicile, un accompagnement pour leur retraite ou à faire des achats en ligne depuis une plate-forme opérée par une banque »⁷.

Ces diversifications sont l'œuvre de nombreux succès. Par exemple, sur le marché des particuliers, la filiale téléphonie du Crédit Mutuel, qui a dépassé en 2019 les 2 millions de clients, est en hausse de 200 000 clients en un an. Grâce à ses campagnes publicitaires notamment, le groupe Crédit Mutuel se place à la 5^{ème} place d'opérateur sur le marché français derrière le quatuor spécialisé Orange, SFR, Bouygues et Free.⁸

En banque privée, la plupart des banques ont fait de la conciergerie de luxe un nouveau service pour leurs clients détenteurs des cartes bancaires haut de gamme.

⁷ <https://www.lesechos.fr/2018/02/dans-les-banques-la-tentation-de-la-diversification-grandit-984186>

⁸ <https://www.moneyvox.fr/banque/actualites/78549/credit-mutuel-mobile-plus-de-2-millions-de-clients>

Le marché des entreprises n'est pas en reste avec notamment une volonté de diversification par la spécialisation en adéquation avec l'histoire de chaque banque mais aussi de nouveaux marchés porteurs. Ainsi, la France connaît une effervescence autour de l'innovation traduit par le terme de « start-up nation » popularisée par Emmanuel Macron. Ce secteur d'activité n'étant présent dans l'ADN d'aucune banque c'est la course à la première place⁹. Les exemples sont nombreux avec notamment :

- **Les Villages by CA** : pour accélérer le développement des start-up, le Crédit Agricole a créé « Le Village », un lieu d'échanges et d'innovations permettant la mise en relation des entreprises innovantes avec des grandes sociétés partenaires. Au total, il y'a 33 villages qui se sont ouverts.



Figure 8 : Photographie du Village by CA MULHOUSE

- **Le dispositif NéoBusiness de la Caisse d'Épargne** : un réseau de chargés d'affaires spécialisés qui bénéficient d'une formation du risque permettant de mieux appréhender les caractéristiques de ces entreprises. La création des Hub Néo-Business, espaces dans des incubateurs partenaires et centres d'affaires spécialisés. Favorisant cette volonté de proximité, plusieurs HUB existent sur la région Grand Est dont un à Strasbourg. Enfin, une offre complète, de la banque au quotidien jusqu'aux solutions de financement des besoins en fonds propres. Cela comprend un prêt innovation et le crowdfunding en capital, réalisé en partenariat avec Happy Capital et Seventure Partners.

⁹ <https://www.culturebanque.com/innovation/banques-francaises-accompagnent-start-ups/>

- **Le programme WAI (We Are Innovation) de la BNP** : l'objectif de ce programme est de soutenir le déploiement des start-up en mettant en place des équipes spécialisées et formées. A fin 2020, l'objectif est de consacrer 5 à 10% des investissements en capital dans ces entreprises (*annexe 1 : interview d'Elif SANCAR, apprenti CRCE à la BNP*).

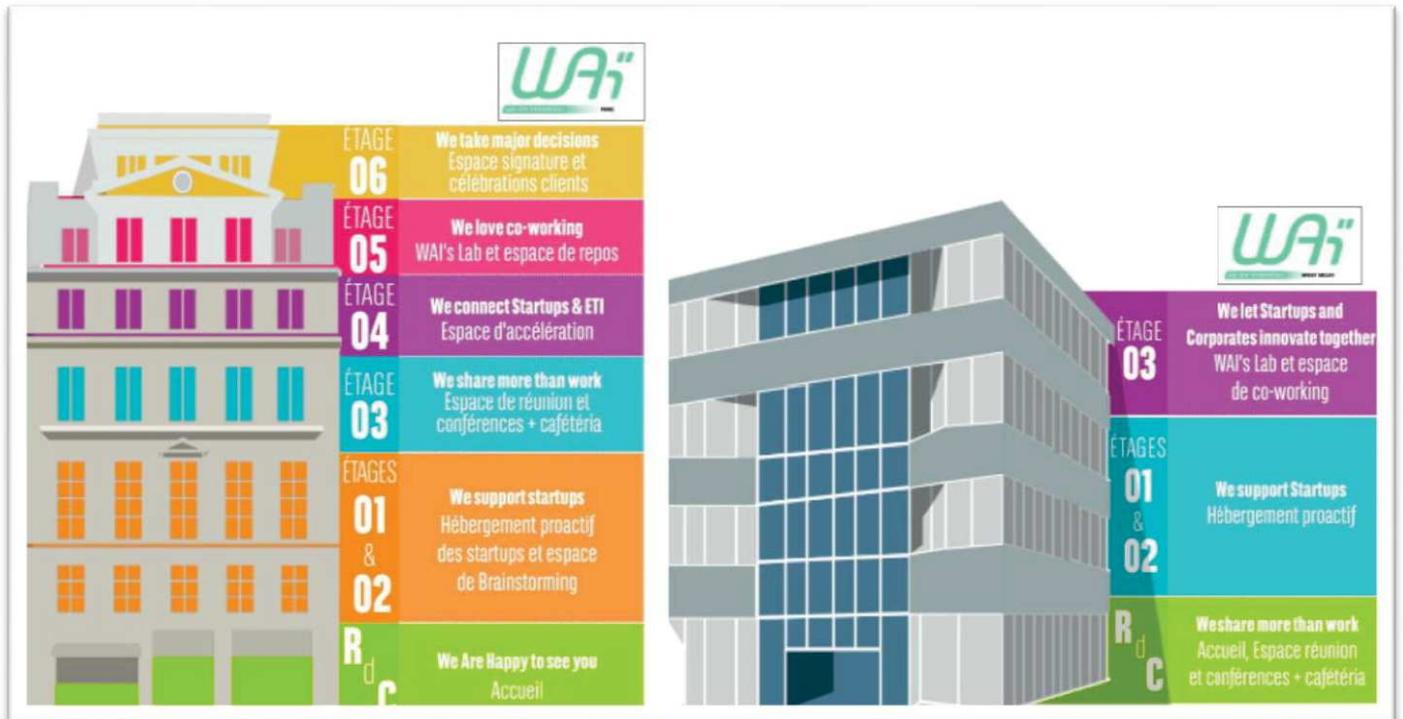


Figure 9 : schéma du bâtiment en restructuration BivwAk! dédié à l'innovation

D'autre part, la baisse des taux n'a pas été seul déclencheur de cette diversification. **L'apparition de nouveaux acteurs de la Fintech** ou l'entrée sur le marché d'acteurs non bancaires, à l'instar de LA POSTE ou de ORANGE, **ont également influencé le renouveau stratégique des banques.**



Figure 10 : panorama Fintech 2020 en France – <https://francefintech.org/panorama-des-fintech-francaises-2020/>

III. La diversification par la spécialisation, symbole du Crédit Agricole

1. La stratégie du groupe et de la caisse régionale Alsace-Vosges

La diversification par la spécialisation a été évoquée par le nouveau secteur d'activité qu'est l'innovation. Mais les secteurs liés historiquement à certaines banques ne sont pas en bernés.

En 2010, le Crédit Agricole a annoncé, dans son projet de Groupe à 10 ans, son ambition de devenir le leader en Europe de la banque universelle de proximité, au service de tous ses clients. Sur le marché de l'entreprise, la banque a identifié **quatre domaines stratégiques** où elle souhaite s'engager plus particulièrement et durablement : **l'industrie agro-alimentaire, l'innovation, l'énergie et le tourisme.**

Comme en témoigne, François Moury, ex-directeur du pôle agricole et agroalimentaire, lors d'une interview en 2012 : « *Le groupe souhaite être la banque de référence de l'ensemble de ces sociétés (agro-alimentaires), quelles que soient leurs tailles et leurs ambitions.* »¹⁰

Ainsi au sein de la Caisse Régionale Alsace Vosges, l'agro-alimentaire fait l'objet de nombreuses attentions. En effet, Nicol ELIAS, chargé d'affaires entreprises est devenu le référent de ces entreprises. D'autre part, depuis 2 ans, un poste de représentant agro-alimentaire a été créé, poste que j'occupe actuellement.

¹⁰ <http://www.agraalimentaion.fr/le-financement-de-l-agroalimentaire-au-c-ur-des-priorit-s-du-cr-dit-agricole-art338336-1.html>

2. D'un point de vue opérationnel

Le poste de représentant agro-alimentaire se construit avec la stratégie du groupe. En effet, il se repose sur **deux piliers** que sont l'expertise et le commerce.

Le commerce : le représentant agro-alimentaire évolue sur un portefeuille transverse à plusieurs CAE. Il participe à la fidélisation des clients et à la conquête des prospects.

L'expertise : il est la voix de l'agro-alimentaire au sein de son marché. Il va créer et partager des informations qui lui semblent essentielles à la montée en connaissance de la force commerciale et qui peuvent créer de la différenciation auprès des clients/prospects.

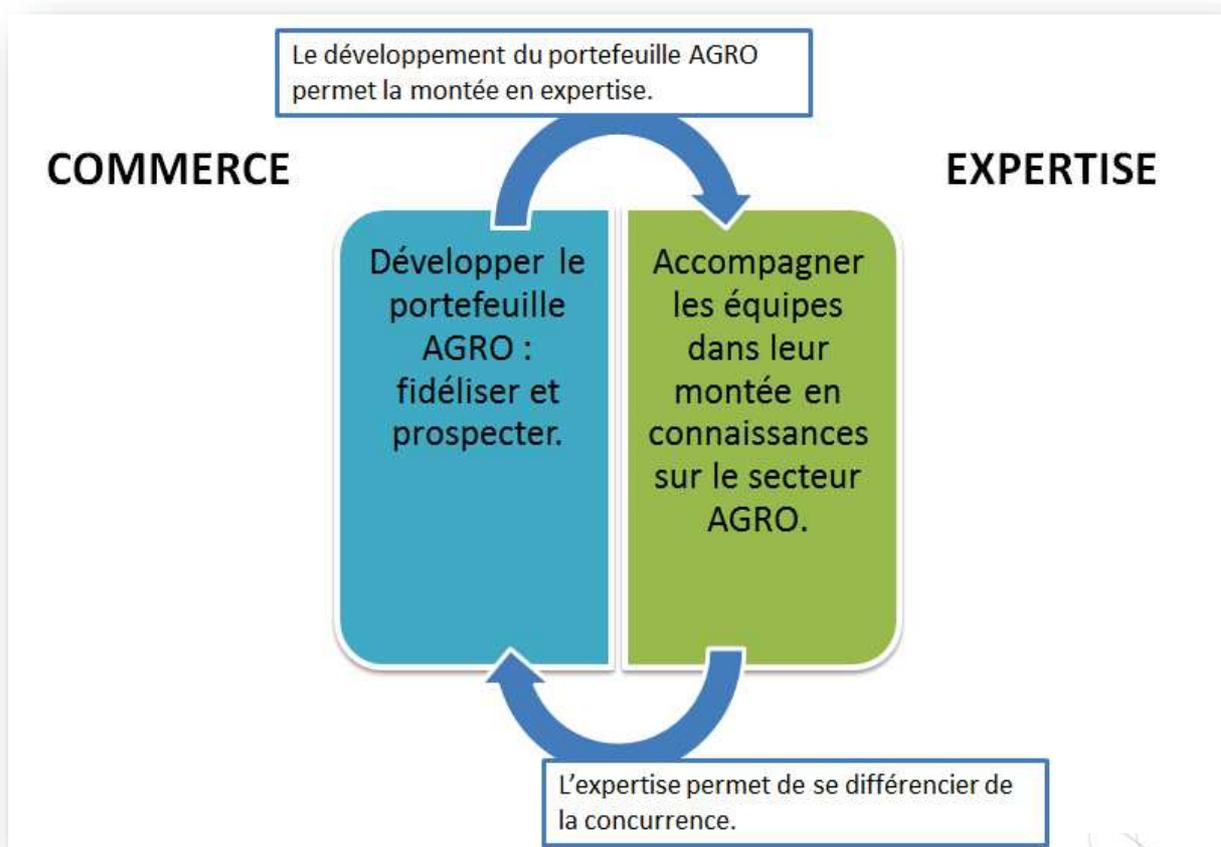


Figure 11 : schéma du poste

D'autre part, comme a pu le souligner François Maury, le Crédit Agricole accompagne également les clients du secteur sur des sujets autres que ceux du bas de bilan : « *accompagner les entreprises lors d'opérations de recapitalisation, de levées de fonds, de cessions ou d'acquisitions, d'investissements industriels, de développement national ou international* ». Ainsi, en tant qu'expert de la filière agro, je suis amené à collaborer avec les entreprises présentes dans le portefeuille transverse sur ces différents sujets.

Fusion-acquisition

L'agro-alimentaire est un secteur très dynamique en terme de fusion-acquisition. **Ainsi, en 2019, 142 opérations ont été recensées comprenant au moins une entreprise française.** L'équipe d'Auris Finance, société indépendante de conseil en cession, acquisition et ingénierie financière a détaillé ces opérations¹¹ :

« Sur 142 opérations recensées, 17 provenaient d'acquéreurs étrangers (Acquisition de Neovia par l'américain Archer Daniels, acquisition de 21,6% du capital de Robertet par le Suisse Firmenich...), représentant 12% du nombre d'opérations. 13 opérations ont été menées par des sociétés françaises en dehors du territoire national (acquisitions par Lactalis du brésilien Itambe et de l'italien Nuova Castelli, ou encore OPA de Pernod Ricard sur l'américain Castle Brands), représentant environ 9% du nombre de transactions sur l'année.

Au total, les opérations transfrontalières ont représenté environ 21% des opérations de fusions-acquisitions en 2019. Les 79% restants sont des opérations qui ont été exécutées exclusivement par des contreparties françaises »

¹¹ <https://auris-finance.fr/bilan-fusions-acquisitions-agroalimentaire-2019/>

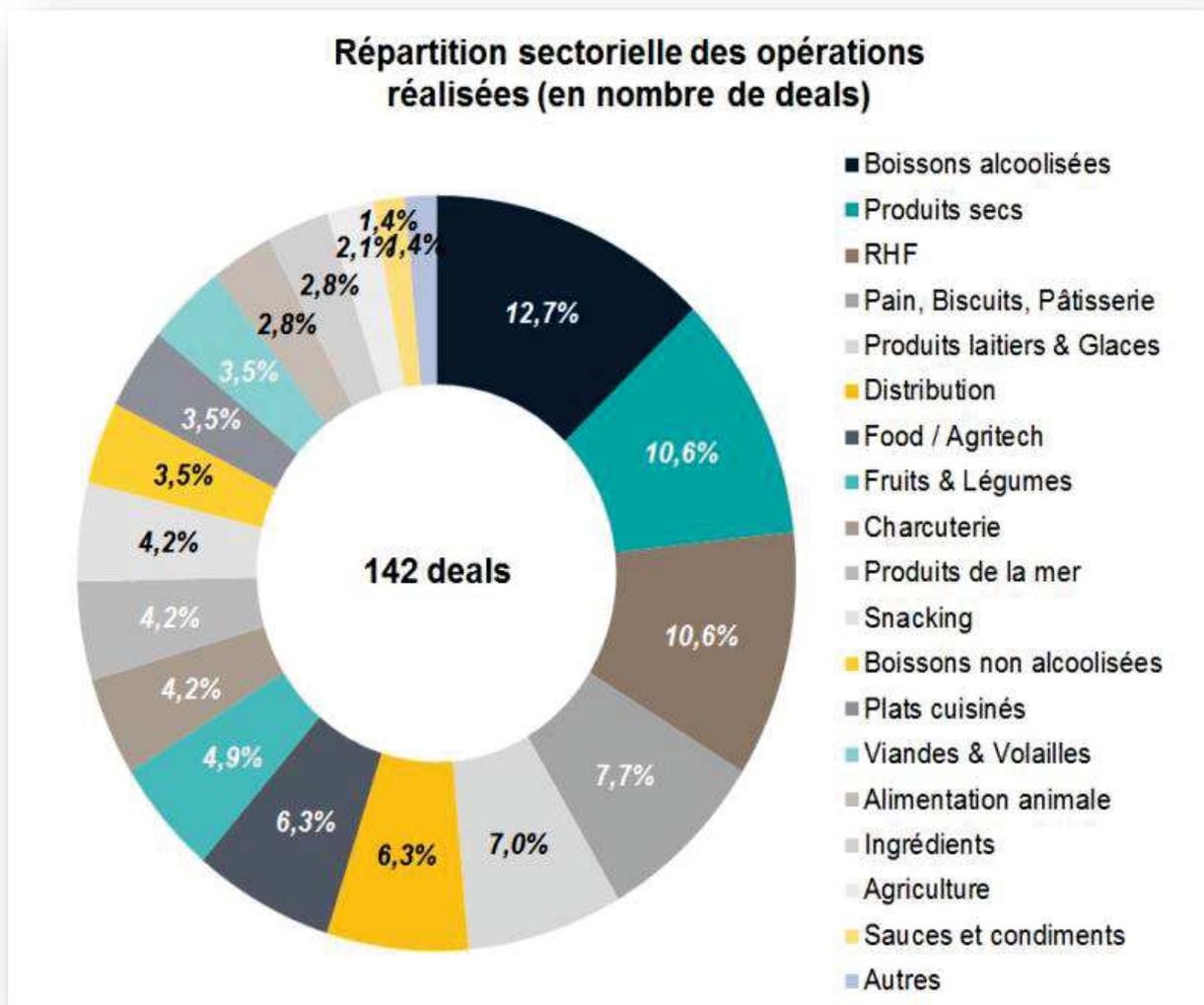


Figure 12 : répartition des deals AGRO sur l'année 2019

Le Groupe Crédit Agricole détient la filiale SODICA Corporate Finance, qui conseille des actionnaires et dirigeants des ETI & PME, et qui est spécialisée dans les opérations de fusions-acquisitions, d'ingénierie financière et boursière de taille moyenne. D'autre part la filiale a une expertise sectorielle reconnue grâce à la spécialisation de ses équipes notamment dans le domaine viticole et agroalimentaire.

Ainsi, avec Antonia Lambert-Alcantara, Directrice d'Affaires¹² au sein de Sodica Agro, nous avons rencontrés des entreprises ciblées par nos soins susceptibles d'être intéressées par de la croissance externe ou de l'ingénierie de capital. Ce schéma est un succès, avec comme point d'orgue un mandat de recherche confié par une ETI spécialisée dans l'eau de source, qui souhaite, à court terme, acquérir une brasserie ou une marque de jus de fruit.

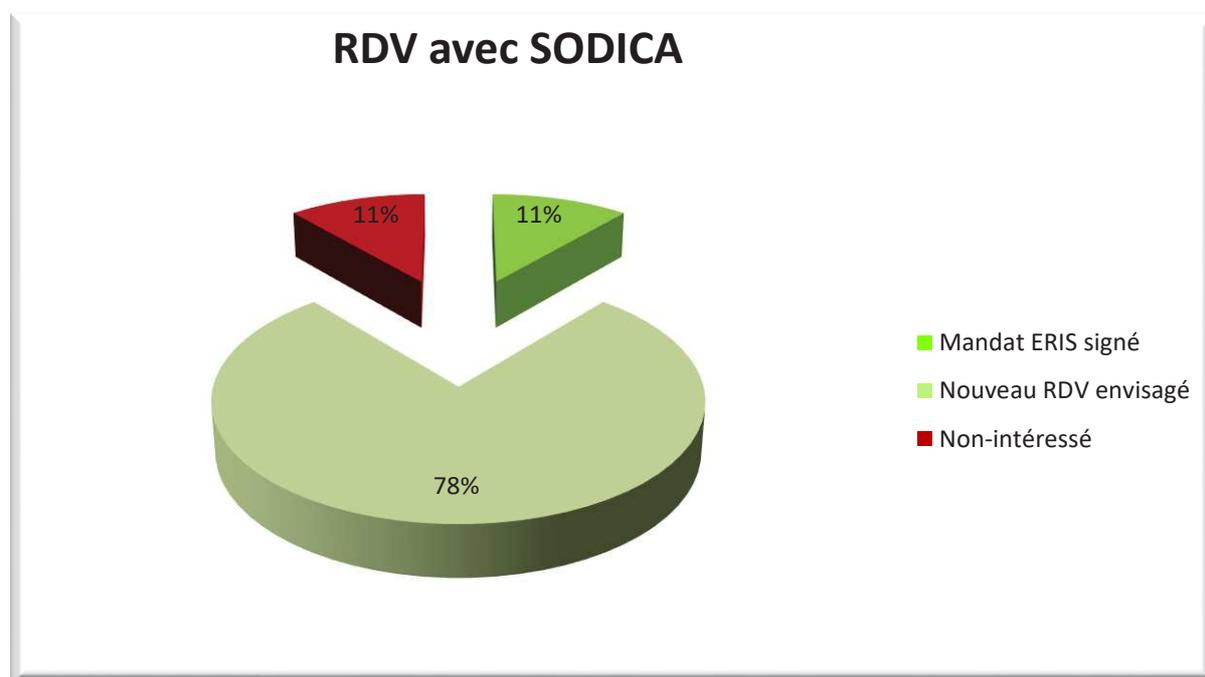


Figure 13 : Résultats des RDV

¹² <http://www.pemagazine.fr/uploads/guides/SODICA%20CORPORATE%20FINANCE%2050-200.pdf>

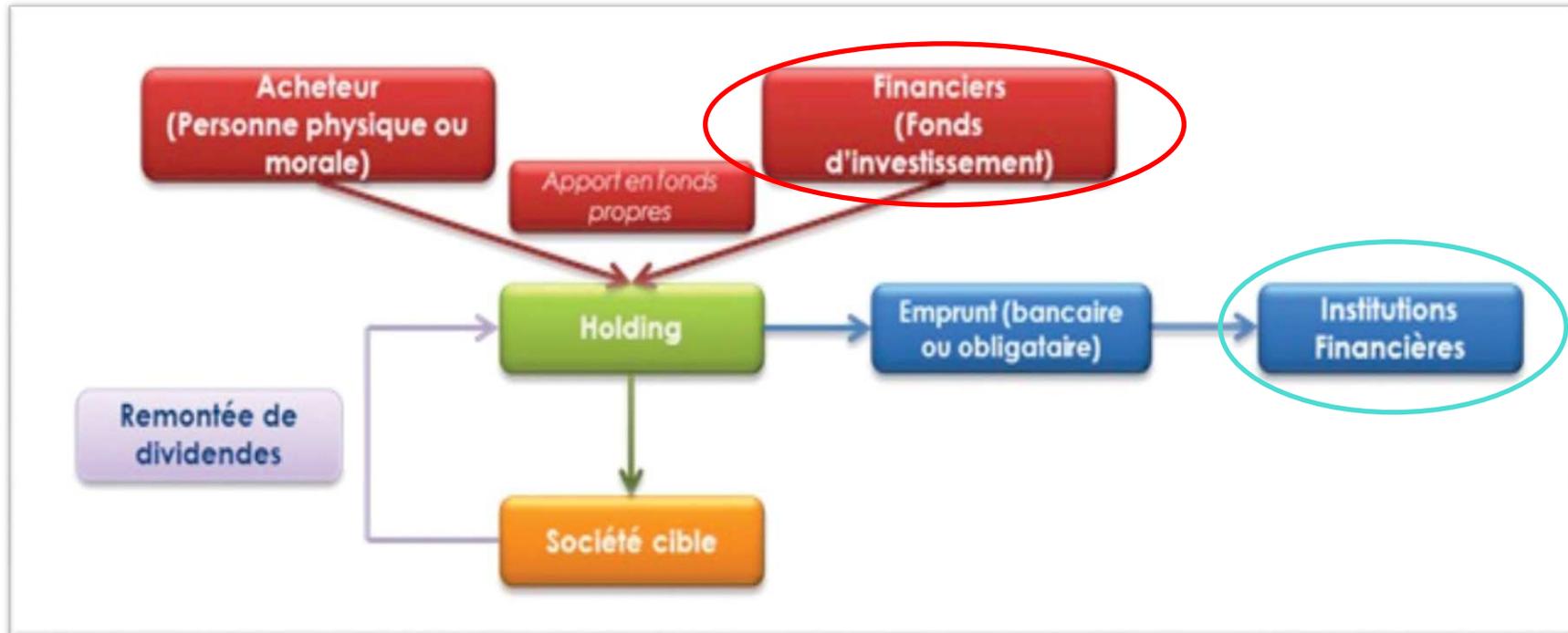


Figure 14 : Schéma d'une opération LBO

- SODICA trouve un fond d'investissement
- Crédit Agricole Alsace Vosges finance l'emprunt

Open-innovation

Comme évoqué précédemment, le marché de l'innovation est très prisé par les banques. Ainsi, la Caisse Régionale a inauguré en avril 2019, un Village by CA à Mulhouse.

En étroite collaboration avec Jean-Philippe Loir-Mongazon, Maire du Village by CA de Mulhouse¹³, j'ai pu obtenir la liste de toutes les start-up présentes dans l'ensemble des Villages qui sont spécialisées dans la Food Tech.

De ce fait, après avoir sélectionné 5 start-up, j'ai sollicité les chargés d'affaires pour créer des collaborations avec des IAA en quête d'open-innovation. Grâce à cette formule, nous avons liés une grande entreprise céréalière locale avec la start-up Agro-Community¹⁴.

Par ailleurs, le dirigeant est enthousiasmé par ce procédé : *« d'habitude lorsque je vois mes banquiers c'est pour parler d'argent, aujourd'hui vous êtes au cœur de mon activité et vous faites même un rôle d'entremetteur »*.

Conscient qu'Agro-Community n'est qu'un échantillon sur un panel de 126 start-up, l'entreprise céréalière a signé un partenariat avec le Village pour avoir accès à l'ensemble des startups (*annexe 2 : extrait PTT de présentation*).

Cette démarche a eu pour but de relier **nos deux objectifs distincts** :

- **Accompagner les entreprises agroalimentaires dans leurs projets de croissance et de transformation**
- **Héberger et accélérer les start-up**

¹³ <https://www.youtube.com/watch?v=BOHbkN9sBSI>

¹⁴ <https://www.agricommunity.fr/>

Développement international

Le Crédit Agricole Alsace Vosges, toujours dans cette volonté d'être expert dans le domaine de l'agro-alimentaire, collabore avec l'ARIA¹⁵, Association Régionale des Industries Alimentaires.

A la suite d'un RDV avec Sylvie VIX, directrice de l'ARIA Grand-Est, concernant l'horizon du secteur d'activité, j'ai saisi que l'international était un sujet prioritaire pour les firmes locales.

De ce fait, avec le support de Jean-Manuel TAILFERT, chargé d'affaires chez ALTIOS (*annexe 3 : extrait PPT de présentation*), partenaire du Groupe Crédit Agricole, je construis une liste de clients/prospects susceptibles d'être intéressés par un RDV de conseil dans le même schéma réalisé avec SODICA et dont le plan de conquête est prévu pour l'été 2020.

¹⁵ <http://www.aria-alsace.com/association/actualites/generales/presentation-aria-grand-est>

Conclusion

Ce mémoire a pu mettre en avant la politique de la banque centrale européenne et ses conséquences sur les banques européennes. Nous avons pu constater comment cette politique influence les stratégies de diversification et son influence jusqu'à l'opérationnel avec la création d'un représentant agro-alimentaire au sein du Crédit Agricole Alsace-Vosges.

Bien que la politique menée actuellement tend à accélérer la croissance au sein de la zone euro, les crises sanitaires et économiques du premier 2020 liée à l'épidémie, noircissent les prévisions de croissance. En effet, les banques, désignées « opérateurs essentiels », ont fait partis de ces acteurs les plus sollicités avec notamment la mise en place des PGE et report de crédits. Les inquiétudes sur de nombreuses sociétés sont encore présentes et ne devraient pas se lever à court terme. En conséquence, les banques ralentissent leur conquête de nouveaux clients et une maîtrise accentuée du risque se met en place. Par exemple, au sein du secteur agro-alimentaire le bilan global n'est pas catastrophique mais la disparité est énorme. D'un côté le confinement a profité aux produits alimentaire de base à l'instar du beurre, crème et pâtes, et de l'autre a plongé les ventes de vins ou fromages haut de gamme.

In fine, bien que la politique à taux bas soit maintenue par la BCE les différents acteurs de l'économie sont en pleins doutes. Les ménages ont vu leur épargne augmenter mais ont peur d'investir. Les professionnels ont pour beaucoup souffert du confinement et du manque de revenu. Les entreprises ont été maintenue sous perfusion mais l'absence de conquête commerciale va se faire ressentir dès cet été.

Et enfin les banques qui ont fournies énormément d'effort tendent à maîtriser le risque sur leurs encours actuels de leur portefeuille avant d'en dédier d'autres et repenser à la conquête.

Annexes

Annexe 1 : Interview de Elif SANCAR, CRCE Innovation à la BNP, réalisée le 02/05/2020

La stratégie

Quentin : En quelques mots, quelle est la stratégie de la BNP dans le domaine de l'innovation ?

Elif : Etre en mesure de comprendre et d'accompagner une clientèle risquée.

Quentin : Quels moyens la BNP met en œuvre pour développer cette stratégie ?

Elif :

- Il y a des CAE spécialisés innovation avec un portefeuille client 100% innovant, mais également des chargés d'affaires entrepreneuriat référents innovation pour pousser les clients innovants vers le spécialiste.
- 2 centres d'affaires innovation à Paris, les startups peuvent bénéficier des locaux pour avancer.
- Programme d'accompagnement WAI à toutes les étapes d'une startup, de l'idée jusqu'à l'introduction en bourse et plus.

L'opérationnel

Quentin : En quoi les chargés d'affaires innovation se démarquent ils par rapport aux autres ?

Elif :

- Meilleure connaissance du marché
- Analyse financière moins axée sur la CAF mais plus sur la gestion de la trésorerie et des fonds propres (augmentation de capital, qui sont les investisseurs (fonds, Business Angels...))

Quentin : Quels outils/pratiques/avantages ont-ils par rapport aux CAE concurrents sur les cibles de l'innovation ?

Elif : La ligne de métiers spécifique pour l'innovation.

Annexe 2 : Extraits du PTT présenté aux équipes après la réussite du RDV



1. Idée et objectifs





- ▶ mettre à leur disposition nos expertises sectorielles
- ▶ les accompagner dans leur développement à l'international
- ▶ **accompagner les entreprises agroalimentaires dans leurs projets de croissance et de transformation**

- ▶ accompagner vos projets innovants
- ▶ **héberger et accélérer les start-up**
- ▶ organiser des événements

2 objectifs distincts = 1 solution commune

Accompagner les IAA dans leurs besoins d'innovation en leur poussant des start-up

7



5. Les résultats

- **Des intérêts communs**, les deux sociétés vont collaborer ensemble.
- **Un partenariat avec un institutionnel signé** par le Village.



ETI CEREALE





Ensemble préservons le végétal



Coopérer pour innover

- **Une formule qui marche** : susciter l'intérêt de l'IAA en lui proposant du concret.
- **Un travail d'équipe** : le business porté par le CAE, le Village by CA par le Maire et l'agro par l'expert.
- **Une image renforcée** : une banque qui connaît les enjeux de ses clients pour ETI CEREALE, une banque qui aide au développement pour AGRICOMMUNITY.

6

Annexe 3 : Extrait du PTT de ALTIOS présenté aux clients/prospects



S'AJUSTER

REMÉDIATION – URGENCE SANITAIRE ET ÉCONOMIQUE

Vous exportez

La crise a fermé certains marchés – le temps des interrogations

- Un rôle bancaire renforcé: sécuriser les paiements, face au risque de dépôts de bilan (RHF, commerce,...)
- Des interrogations naissent: sourcing plus proche (ingrédients, emballages),
- Des marchés se ferment, se rouvrent, hésitent... que faire?

Cette crise sanitaire et économique rappelle aussi l'importance VITALE de la filière agro-alimentaire. Les « confinés » vous remercient de nous avoir nourris, et d'avoir apporté les rares moments festifs -bonne bouteille et petit plat-, les apéritifs « en ligne »,...!

De nouveaux modes de consommation apparaissent: achat en vrac et en quantité, la vente en ligne des aliments, des fluctuations de pouvoir d'achat, une régionalisation extrême (ouvert/fermé), ...

Vous êtes présent sur les marchés internationaux

Les actions dû être instantanées

- RH: Chômage partiel, réductions d'effectifs... et ensuite?
- Finances Gestion de la trésorerie. Les prêts garantis par les différents états?
- Structure Arrêter sa stratégie: Analyser ses coûts et ses perspectives de recettes par pays.
Agir: Fermer une filiale et maintenir son activité commerciale?

... et maintenant?



Cycle de webinaires / Rebondir à l'international après la crise du Covid-19



3

Table des illustrations

Figure 1 : Schéma de répartition des rôles.....	7
Figure 2 : extrait de la vidéo "Dessine-moi l'éco : le Quantitative Easing" hébergée sur YouTube.....	9
Figure 3 : Historique des taux de refinancements et de dépôts	11
Figure 4 : Répartition des coûts des taux de dépôts	13
Figure 5 : taux de liquidité sur les marchés.....	14
Figure 6 : Marché des crédits aux particuliers	15
Figure 7 : Marge des banques sur les crédits aux particuliers	15
Figure 8 : Photographie du Village by CA MULHOUSE	17
Figure 9 : schéma du bâtiment en restructuration BivwAk! dédié à l'innovation	18
Figure 10 : panorama Fintech 2020 en France – https://francefintech.org/panorama-des-fintech-francaises-2020/	19
Figure 11 : schéma du poste	21
Figure 12 : répartition des deals AGRO sur l'année 2019	23
Figure 13 : Résultats des RDV.....	24
Figure 14 : Schéma d'une opération LBO	25

Bibliographie

Articles de presse et sites web

https://www.la-croix.com/Monde/Europe/banque-centrale-europeenne-bce-francfort-histoire-dates-cles-role-2019-04-26-1201018068
https://www.bforbank.com/bourse-pea/taux-directeurs.html
https://www.lesechos.fr/finance-marches/marches-financiers/la-bce-assure-les-banques-de-son-soutien-1027165
https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/09/12/la-bce-baisse-ses-taux-et-relance-son-aide-monetaire_5509642_3234.html
https://www.lefigaro.fr/flash-eco/banques-la-bce-pourrait-compenser-les-effets-des-taux-negatifs-draghi-20190327
https://www.lesechos.fr/finance-marches/marches-financiers/une-remise-de-medaille-a-mario-draghi-enflamme-lallemagne-1167112
https://www.lesechos.fr/2018/02/dans-les-banques-la-tentation-de-la-diversification-grandit-984186
https://www.moneyvox.fr/banque/actualites/78549/credit-mutuel-mobile-plus-de-2-millions-de-clients
https://www.culturebanque.com/innovation/banques-francaises-accompagnent-start-ups/
http://www.agraalimentation.fr/le-financement-de-l-agroalimentaire-au-c-ur-des-priorit-s-du-cr-dit-agricole-art338336-1.html
http://www.agraalimentation.fr/le-financement-de-l-agroalimentaire-au-c-ur-des-priorit-s-du-cr-dit-agricole-art338336-1.html
https://auris-finance.fr/bilan-fusions-acquisitions-agroalimentaire-2019/
http://www.pemagazine.fr/uploads/guides/SODICA%20CORPORATE%20FINANCIE%2050-200.pdf
https://www.agricommunity.fr/
http://www.aria-alsace.com/association/actualites/generales/presentation-aria-grand-est

Vidéo de formation

<https://www.youtube.com/watch?v=BOHbkN9sBSI>

Livres et revues

