

---

# **Le maintien du PNB des banques françaises évoluant dans un contexte inédit**

---

Master 2 Conseiller de Clientèle Professionnelle

Présenté par Lucas VONTHRON



Sous la direction de Monsieur Marcel EICHENLAUB

Tuteur en entreprise : Christophe HABERTHUR

CIC Mulhouse

39 Av. Clemenceau, 68100 Mulhouse



## Remerciements

Merci à Marcel EICHENLAUB qui a bien accepté de me suivre et de m'épauler durant ce travail. Je le remercie pour son accompagnement ainsi que pour son enseignement au cours de cette année.

Je remercie bien évidemment les équipes éducatives de la faculté de Strasbourg ainsi que de l'ESBANQUE pour leurs enseignements, leurs pédagogies et leurs transmissions de savoir. Merci de m'avoir donné les clés nécessaires tout au long du chemin.

Je remercie Vanco GOGOV, directeur de l'agence CIC Wittenheim qui m'a accueilli dans son agence au début de mon alternance.

Merci à toute l'équipe de l'agence de Wittenheim pour cette belle collaboration que nous avons vécue. Merci pour votre bienveillance.

Je remercie tout particulièrement Gysèle DE BRAUWER et Romain ORTIS qui ont su m'inculquer les savoir-faire et être nécessaires à l'exercice de la fonction de conseiller de clientèle professionnelle. Merci de m'avoir aiguillé, je n'aurais pu avoir de meilleurs pédagogues.

À l'équipe de l'agence de Mulhouse, merci de m'avoir intégré . C'est aussi grâce à vous si cette transition entre deux agences a été agréable.

Pour finir, je remercie Christophe HABERTHUR grâce à qui cette aventure a pu commencer. En effet, il a su voir mon potentiel et ainsi me permettre d'intégrer le réseau CIC Est il y a deux ans maintenant. Deux ans après, je termine cette aventure qu'est l'alternance à ses côtés au sein de l'agence de Mulhouse. Je le remercie pour sa présence qui a rythmé mon parcours.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui ont parsemé mon chemin, sans vous je ne serais pas le professionnel que je suis aujourd'hui. Merci.

# Sommaire

Remerciements .....	1
Sommaire .....	2
Introduction .....	4
1. La politique des taux bas et négatifs, une première dans l'économie Européenne et Française.....	5
1.1 La crise des subprimes.....	5
1.1.1 Les origines .....	5
1.1.2 l'élément déclencheur .....	7
1.2 La BCE, au cœur du marché interbancaire européen.....	10
1.2.1. Les objectifs et stratégies .....	10
1.2.2 Les différents outils de la politique monétaire .....	11
1.3 Les mesures prises par la BCE.....	14
1.3.1 Les mesures conventionnelles.....	14
1.3.2 Les mesures non conventionnelles.....	15
1.3.3 les résultats .....	18
2. L'impact de cette politique sur le produit net bancaire des banques françaises.....	19
2.1 Les différentes composantes du PNB.....	19
2.1.1 La marge d'intermédiation .....	20
2.1.2 Les commissions .....	21
2.2.3 Les gains et pertes sur actifs et instruments financiers .....	22
2.2.4 Les autres activités .....	22
2.2 La diminution de la marge nette d'intérêt .....	22
2.2.1 La baisse des taux interbancaires .....	22
2.2.2 La structure de financement des crédits .....	24
2.2.3 La diminution de la marge nette d'intérêt .....	25
2.3 Autres impacts.....	27

2.3.1 Le coût du risque .....	27
2.3.2 les rendements obligataires .....	28
3. Les différentes stratégies appliquées par le CIC .....	30
3.1 La présentation du CIC .....	30
3.2 le développement accéléré des produits à commissions .....	33
3.2.1 les produits liés à l'activité bancaire .....	33
3.2.2 La diversification.....	36
3.3 La diminution des dépenses .....	38
3.3.1 Le désengagement territorial .....	38
3.3.2 La réduction de l'effectif.....	38
Conclusion.....	40
Bibliographie.....	41
Table des matières .....	43
Table des figures .....	45

## Introduction

Cela fait maintenant 14 ans que la crise des Subprimes a éclaté aux États-Unis, malgré les années qui nous séparent de celles-ci, nous en ressentons encore les conséquences.

Depuis le jour où la Banque Centrale Européenne a mis en place une politique monétaire arrangeante les taux d'intérêt ont subi une baisse telle qu'aujourd'hui ils atteignent des niveaux très proches de 0% voire entrent en territoire négatifs pour certains actifs.

Les banques européennes sont les entreprises les plus sensibles à cette évolution des taux, c'est donc sans surprise qu'elles sont fortement impactées par cette baisse.

En sachant cela il est légitime de se demander quels sont les impacts concrets de cette politique sur les établissements de crédit et plus précisément sur leurs rentabilités au travers de l'analyse de l'évolution de leurs PNB.

Du fait que chaque banque européenne possède ses caractéristiques propres, influencées par son pays d'implantation et sa culture, nous nous concentrerons sur les banques françaises dans un premier temps puis dans un second temps sur mon entreprise d'accueil pendant mon alternance, le CIC.

Afin de répondre à notre problématique, nous développerons notre analyse au sein d'un plan composé de trois parties.

La première partie sera consacrée à comprendre l'origine de cette situation en partant de la crise des Subprimes de 2007 jusqu'à l'intervention de la BCE et des États européens. Cette partie nous permettra de mieux comprendre les tenants et aboutissant de cette crise ainsi que de se familiariser avec certains concepts essentiels à la compréhension des actions de la BCE.

La seconde partie nous permettra de comprendre la notion de PNB ainsi que la relation étroite qu'il entretient avec les taux d'intérêt fixés par la BCE. C'est n'est donc qu'ensuite que nous analyserons les impacts des taux bas pratiqués en Europe sur le PNB des différents groupes bancaires français et notamment celui du CIC.

Pour conclure, nous mettrons en lumière les actions menées par le groupe Crédit Mutuel alliance fédérale, tant du côté commercial avec l'augmentation des ventes de produits à commissions que du côté structurel avec la baisse des coûts de fonctionnement.

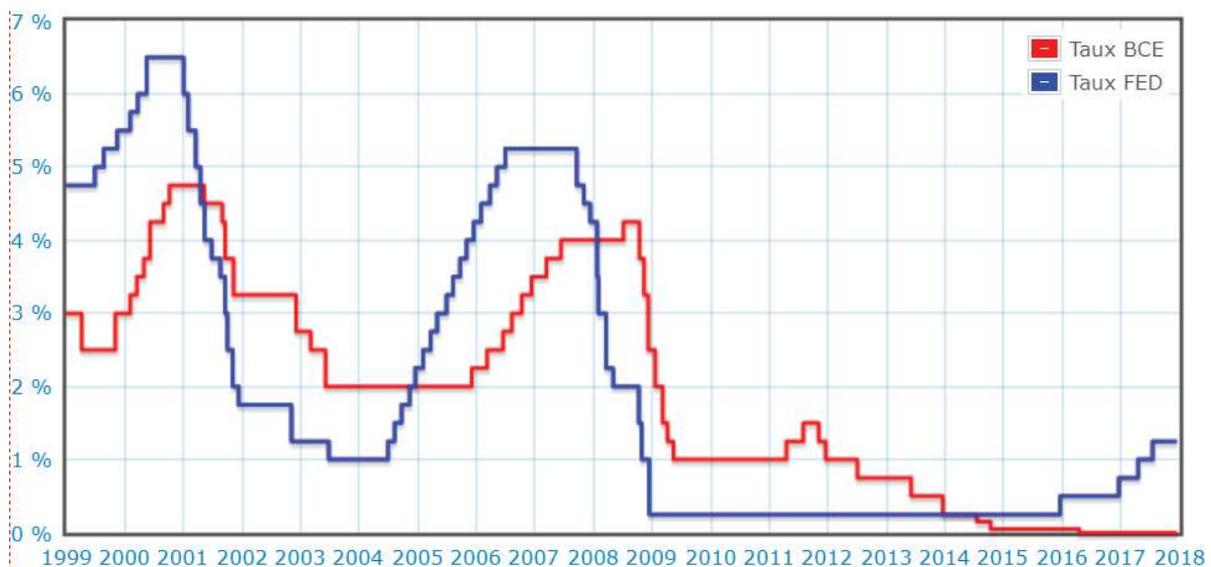
# 1. La politique des taux bas et négatifs, une première dans l'économie Européenne et Française

## 1.1 La crise des subprimes

### 1.1.1 Les origines

#### 1.1.1.1 Le marché immobilier américain

Pendant les années 1990 le marché global aux États-Unis se porte bien. On note une forte croissance due au développement des nouvelles technologies. Néanmoins, l'éclatement de la bulle Internet des années 2000 fait fortement chuter le prix de l'ensemble des actifs. De peur qu'une nouvelle crise ne fasse son apparition la FED a très vite réagi en baissant drastiquement ses taux d'intérêt directs afin de pousser à la consommation les ménages et donc combattre la baisse de l'inflation aux États-Unis. En effet, nous pouvons voir que les taux de la FED passent de 6,5% en 2001, à 1% en 2003. (cf. graphique 1)



Graphique 1 : Évolution des taux directeurs de la BCE et de la FED de 1999 à 2018

La baisse des taux a eu l'effet escompté, les ménages et les entreprises ont pu emprunter à des taux plus bas, ce qui a nettement diminué les coûts liés à l'emprunt. Cette baisse a surtout eu pour conséquence l'augmentation du nombre de ménages ayant accès au crédit immobilier aux États-Unis. Par conséquent, la demande sur le marché de l'immobilier augmenta de plus en plus et l'offre elle restait stable, ce qui a mécaniquement conduit à une hausse des prix de l'immobilier.

Afin de continuer à accorder des crédits et donc augmenter, leurs PNB, les banques américaines ont commencé à être beaucoup moins regardante par rapport à la qualité des emprunteurs. De nombreux ménages qui auraient été jugés trop risqués quelques années auparavant, les « no income, no job, no asset », ont pu accéder sans problème au crédit hypothécaire, c'est ce qu'on appelle les subprimes ou en français les crédits à risques. Les banques ont commencé à prêter à cette catégorie de personnes car, comme nous l'avons vu précédemment, le prix de l'immobilier ne cessait de croître. Au vu de cette situation les organismes financiers pensaient prendre très peu de risques. En effet si un ménage n'était plus en capacité de rembourser son emprunt il suffisait de saisir son bien immobilier et de le vendre pour couvrir la dette, la tendance haussière des prix de l'immobilier confortait les prêteurs dans cet état d'esprit de minimisation des risques.

C'est à cet instant précis que la bulle du marché immobilier commençait à prendre de l'ampleur en déconnectant la valeur de l'immobilier dû à une demande beaucoup trop forte à la valeur intrinsèque des biens.

### ***1.1.1.2 La titrisation***

Comme nous avons pu le voir dans la partie précédente, les banques américaines contractaient de plus en plus de crédit immobilier suite à l'allègement de leurs critères d'octroi de crédit. Les banques se sont donc trouvées face à un problème de taille, celui de l'allocation du capital réglementaire. En effet, le ratio Cooke ou encore appelé ratio Bâle 1, en vigueur depuis 1988, oblige les banques à respecter un ratio entre les prêts qu'elles accordent et leurs capitaux propres. Pour contourner cette obligation, les ingénieurs financiers imaginent un système appelé la titrisation.

Selon l'encyclopédie Universalis la titrisation est le « fait pour une banque d'échanger des créances contre des titres de fonds communs de créances ».

Ce système permet de créer des titres à partir d'actifs, ici à partir des prêts contractés par les ménages américains. De ce fait, les banques américaines ont pu sortir les prêts de leurs bilans afin de continuer à en contracter d'autres. (cf. annexe 1)

Ce genre de montage financier est intéressant pour l'investisseur car en contrepartie de l'achat du titre il sera rémunéré par le remboursement de l'emprunt du ménage ayant contracté le crédit. De l'autre côté ce montage est également très intéressant pour la banque car, comme nous

l'avons vu dans le paragraphe précédent, cela lui permet de sortir un prêt du bilan et de pouvoir continuer à en octroyer à d'autres ménages en demande.

## **1.1.2 l'élément déclencheur**

### ***1.1.2.1 l'éclatement de la bulle immobilière***

Comme nous l'avons démontré dans la partie précédente, une bulle immobilière gonflait de plus en plus aux États-Unis au début des années 2000 du fait de la croissance fulgurante du nombre de crédit immobilier dans le pays.

Mais cette bulle, comme toutes les autres, a bien fini par éclater. Les premiers signes apparaissent en 2004, année où la FED décide de remonter ses taux directeurs passant de 1% mi-2004 à 5,25% mi-2006. Cette hausse des taux directeurs a mécaniquement augmenté le coût des crédits immobiliers des emprunteurs américains.

En effet de nombreux ménages ont emprunté à des taux variables indexés sur les taux d'intérêt directeurs de la FED. Ainsi, dès la remontée des taux beaucoup de ménages qui, comme nous l'avons vu précédemment, présentaient déjà un risque élevé, n'arrivent plus à faire face à leur charge de remboursement.

Face à cette situation les banques avaient prévu de saisir le bien immobilier des ménages concernés et de les revendre afin de rembourser l'emprunt. Le fait est que, lorsque les taux ont augmenté le nombre de ménage en retard de paiement ou en défaillance a littéralement explosé menant donc à une chute du cours de l'immobilier aux États-Unis du fait de l'offre grandissante et de la demande qui elle a chuté car l'emprunt n'était plus aussi accessible qu'à l'époque où le taux était de 1%. Les banques ont dû donc vendre les biens à une valeur nettement inférieure à ce qu'elle avait prêté aux emprunteurs.

Cette vague de défauts de paiement à bien étendu eut des répercussions sur la valeur des titres auxquels étaient liés ces crédits.

Les agences de notations ont donc commencé à dégrader massivement la note des produits structurés où étaient placés les subprimes. Pour rappel, ce sont les banques qui, au début de la commercialisation des titres, ont fait appel à ces agences de notation pour les noter. Au vu du lien entre ces établissements il y avait clairement conflit d'intérêts et les agences avaient tendance à surnoter les produits structurés des banques afin de donner envie aux investisseurs d'investir.

Les produits structurés que proposaient les banques à cette époque manquaient beaucoup trop de transparences. En effet, les investisseurs qui achetaient les titres ne connaissaient même pas les caractéristiques des prêts qui composaient le produit, il ne pouvait donc que se fier à la note des agences de notation qui faisait foi d'indicateur de risque. C'est pour cela que, lorsque les agences de notations ont commencé à dégrader les notes des produits cités, les investisseurs ont perdu la confiance qu'ils avaient placés dans ces titres et ont recommencé à investir dans des actifs de bonne qualité tels que les bons du Trésor. Ce changement de comportement a conduit à faire chuter la valeur des produits structurés vendus par les banques mais aussi à les rendre complètement illiquide.

### ***1.1.2.2 L'apparition d'une crise bancaire***

Nous avons vu dans la partie précédente que l'éclatement de la bulle immobilière a conduit à une dégradation des notes des produits structurés et à une défaillance de confiance envers ceux-ci. Cette perte de confiance s'est ensuite traduit par une chute de valeur et une baisse énorme de la liquidité.

La valeur, en baisse, de ces produits a mécaniquement impacté le bilan de nombreuses banques qui en possédait. Ces banques ont donc dû provisionner les pertes inhérentes de ces actifs. Le montant de ces dépréciations s'élevait à 1 600 milliards de dollars.

Les conséquences de ces pertes colossales ne se font pas attendre, en effet Bear Stearns a annoncé la faillite de 2 de ces hedges funds, BNP Paribas quant à elle annonce la suspension de la valorisation de ces fonds et Northern Rock est nationalisé. L'annonce la plus connue est celle du dépôt de bilan de la banque d'investissement Lehmann Brothers qui a fait frissonner les banques du monde entier.

Toutes ces annonces sèment la panique, par conséquent les banques ne se font plus confiance et ne savent pas qui est impacté ou non par les subprimes, ce qui conduit à un arrêt généralisé des prêts interbancaire, à une paralysie du marché monétaire qui se traduira par à une hausse phénoménale du taux interbancaire de juillet 2007 à octobre 2008. De plus, les pertes colossales placent les banques dans une situation de risque d'insolvabilité.

Par extension cette crise bancaire a ébranlé la confiance des investisseurs. Par conséquent, les marchés boursiers occidentaux ont perdu 35% de leur valeur en un mois, c'est

de ce constat que nous pouvons dire que cette crise dépasse largement le statut de crise bancaire et va vite devenir une crise financière puis économique.

### *1.1.2.3 De la crise financière à la crise économique*

Face à la crise que traversent les banques et la défiance des investisseurs, la crise bancaire a très vite muté vers une crise financière. La mondialisation du système financier fait que, très vite, la crise propre aux États-Unis s'exporte partout dans le monde.

La titrisation que nous avons expliquée précédemment multiplie les risques systémiques à travers le monde. En effet, cette pratique a donné accès à des institutions ainsi qu'à des investisseurs privés au marché du crédit immobilier américain mais surtout le risque de ce marché n'est plus porté que par les banques mais aussi par des institutions qui n'ont pas la même réglementation.

Contrairement aux Français les ménages américains sont très sensibles aux fluctuations des marchés financiers du fait que leur épargne est investie en grande partie en bourse sur le marché actions. Ce phénomène trouve son explication par la différence du système de retraite. En effet, celui des États-Unis est un système par capitalisation. De ce fait, beaucoup d'américains confient leurs épargnes à des fonds de pension qui eux placent sur le marché actions afin d'en dégager la meilleure rentabilité possible.

Les Américains voyant le marché actions chuter et une crise se rapprocher préfèrent épargner plutôt que de consommer, ce qui est un principe de base en économie appelé le principe de prudence.

Or, les États-Unis étaient et sont toujours la première puissance économique mondiale et le principal partenaire économique de l'Europe. Par conséquent, la baisse de la consommation américaine impacte aussi la production puis la consommation des pays européens pour enfin impacter la croissance des pays du monde entier. En plus de la consommation privée on voit une baisse des investissements des entreprises prévoyant une baisse de la consommation et donc de leurs ventes.

De plus, la fragilité nouvelle des banques les oblige à être bien plus prudentes qu'auparavant et donc à renforcer leurs critères d'octroi de crédits. Ainsi, le nombre de crédit s'est fortement réduit ce qui a renforcé la baisse, déjà effective, de la demande. Les pays qui

n'étaient pas encore affectés par la crise des subprimes se sont vus affectés par la crise de la demande mondiale qui a freiné leurs exportations et donc leur balance commerciale.

Nous pouvons donc voir que cette crise bancaire s'est transformée en crise financière qui elle-même s'est transformée en crise économique.

## **1.2 La BCE, au cœur du marché interbancaire européen**

### **1.2.1. Les objectifs et stratégies**

La Banque Centrale Européenne est une institution indépendante de tout pouvoir politique et spécialisée. Elle est chargée de conduire la politique monétaire des États membres de l'Union Economique et Monétaire (UEM). Avant 1998 les banques centrales des différents pays européens géraient elles-mêmes leur politique monétaire. Les pays de l'UEM, dans un souci d'intégration économique et monétaire, créèrent donc la BCE et lui confèrent l'indépendance financière, institutionnelle et fonctionnelle. Cette indépendance est primordiale afin d'assurer la crédibilité de cette institution européenne. Cette crédibilité sert à inscrire les missions de la BCE sur le long terme. Si nous comparons la BCE à son homologue américain, la FED, nous pouvons voir que celle-ci est liée aux pouvoirs politiques.

La seule mission de la BCE est le contrôle de l'inflation, c'est-à-dire de la volatilité des prix. Le choix de cette mission résulte de l'histoire économique de l'Europe, en effet, lors de la crise de 1929 l'Allemagne a été touchée par une inflation extrêmement violente, c'est en partie pour cela que la BCE porte une attention particulière à l'inflation.

Cette mission est très importante dans le sens où si une croissance maîtrisée et modérée des prix permet une croissance économique et bénéfique, une trop forte inflation elle crée une baisse trop brutale du pouvoir d'achat et donc une incertitude venant perturber les prises de décision des ménages mais aussi des entreprises et dans une autre mesure des états. Dès 1998, le conseil des gouverneurs affirme qu'une inflation avoisinant les 2% est un taux d'inflation bénéfique pour la croissance et sans incidence négative pour les ménages. Depuis ce jour l'inflation est calculée par l'organisme statistique de l'Union Européenne, c'est-à-dire Eurostat.

## **1.2.2 Les différents outils de la politique monétaire**

La BCE dispose de trois instruments pour mener à bien sa politique monétaire :

- Les opérations de refinancement ou « Open Market »
- Les réserves obligatoires
- Les facilités permanentes

### ***1.2.2.1 Les opérations de refinancement***

Toutes les semaines la banque centrale européenne émet des appels d'offres afin de répondre aux besoins de financement des banques commerciales. Ces appels d'offres sont soit à taux variable ou à taux fixe. Elle fixe un taux de « refi », c'est-à-dire son taux minimal que l'on appelle plus souvent le taux d'intérêt directeur afin d'indiquer aux banques à quel taux elles pourront se refinancer. Afin de pouvoir accéder à ces prêts de court terme les banques doivent présenter une sûreté pour garantir à la BCE que ce prêt sera remboursé. Ces sûretés peuvent prendre différentes formes et sont généralement des titres de bonne qualité.

Mais la BCE intervient aussi, de manière plus ponctuelle, avec des opérations de refinancement plus long terme, c'est-à-dire sur des durées de plus d'une semaine. En général ces LTRO « longer-term refinancing operations » ont une maturité de 3 mois. Avec la crise de 2007 nous avons pu voir l'émergence des VLTRO « very long term refinancing operations » qui pouvait avoir une maturité allant jusqu'à 3 ans.

Il existe aussi ce que l'on appelle les opérations de réglage fin, elles sont en quelque sorte la jonction entre les deux opérations de refinancement vu ci-dessus et leur durée est variable. Elles sont le plus souvent mises en œuvre afin d'atténuer les chocs sur la liquidité bancaire.

### ***1.2.2.2 Les facilités permanentes***

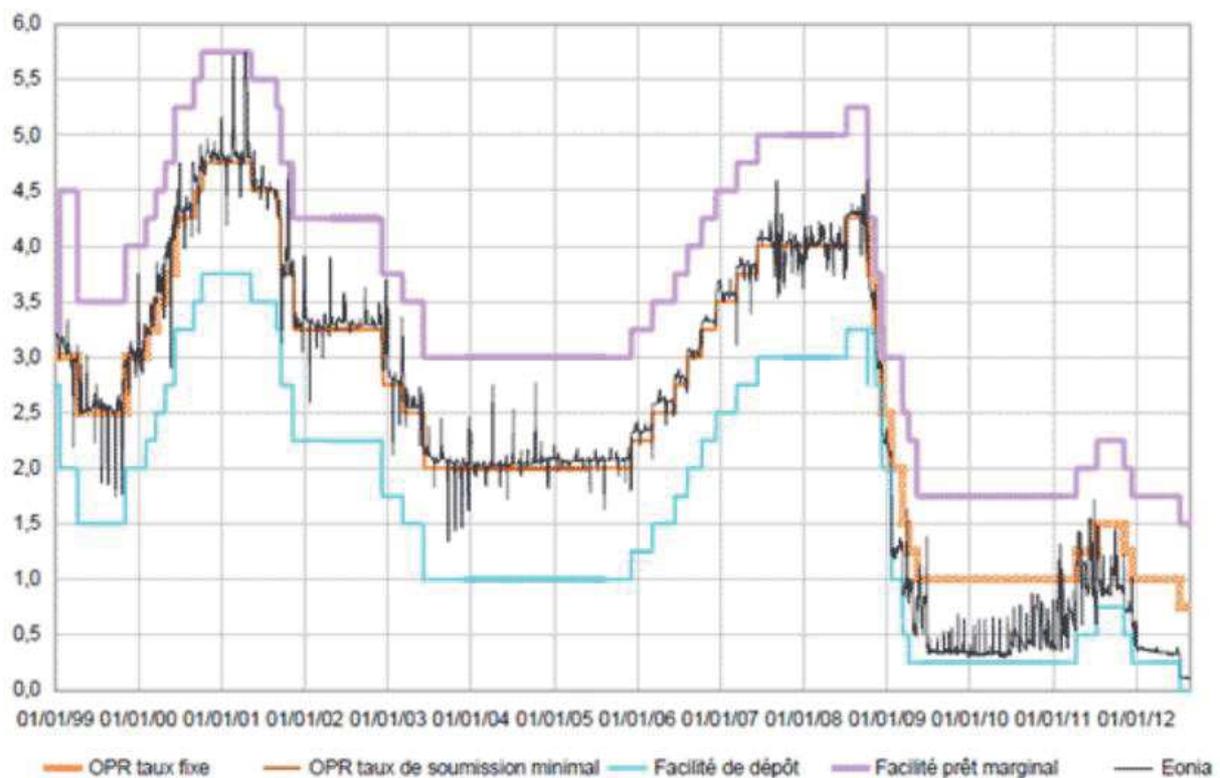
Les facilités permanentes permettent d'augmenter ou de diminuer la quantité de liquidités sur le marché interbancaire européen chaque jour. Les facilités permanentes se divisent en deux sections.

La première est la section des facilités de prêt, elle permet aux banques commerciales de continuer à se financer, mais cette fois-ci au jour le jour, si elles n'ont pas eu l'occasion de combler leurs besoins auparavant.

La deuxième est la section des facilités de dépôt, la BCE permet aux banques qui ont un excédent de liquidité de le placer, pour une durée de 24 h, donnant droit à une rémunération fixée par la BCE toujours.

Cette activité de prêt et de dépôt à très court terme permet à la BCE de contrôler les taux au jour le jour sur le marché interbancaire. En effet, aucune banque ayant des besoins de liquidités n'empruntera à un taux supérieur à celui que la BCE propose et aucune banque ayant un excédent de liquidité n'acceptera de prêter à un taux plus bas que celui du dépôt à la BCE. Nous pouvons donc voir que le fait de prêter et de rémunérer les dépôts des banques permet à la BCE d'encadrer le taux au jour le jour sur le marché interbancaire, taux aussi appelé EONIA (Euro OverNight Index Average).

Le taux de l'EONIA est donc toujours contenu entre le taux de prêt et le taux de rémunération des dépôts. (cf. graphique 2)



Graphique 2 : Évolution du taux EONIA et du taux des facilités permanentes de 1999 à 2012

### ***1.2.2.3 Les réserves obligatoires***

La BCE impose aux banques secondaires européennes de déposer auprès d'elle un certain pourcentage qu'elles collectent. Autrement dit, à chaque fois qu'une banque octroie un crédit elle va « déposer » le montant de ce crédit sur le compte du client. De ce fait la banque commerciale va donc devoir déposer auprès de la banque centrale européenne un pourcentage du crédit accordé. Par exemple si le taux de réserve obligatoire est de 2% et qu'une banque octroie un crédit de 100€ à l'un de ses clients cette même banque devra déposer 2€ auprès de la BCE.

Par conséquent, plus le taux de réserve obligatoire est faible, plus les banques de second rang pourront accorder des crédits, à l'inverse plus le taux est élevé, plus les banques devront déposer de réserves et auront moins de liquidités pour accorder d'autres prêts.

Contrairement aux deux instruments présentés plus haut, qui influençaient directement le coût de l'argent pour les banques, celui-ci permet à la BCE de modifier le comportement structurel des banques. Grâce à ce taux de réserve obligatoire la BCE peut augmenter ou diminuer les encours de prêts octroyés par les banques commerciales et donc poussés ou non les ménages et les entreprises à la consommation avec une plus ou moins grande accessibilité à l'emprunt.

## **1.3 Les mesures prises par la BCE**

### **1.3.1 Les mesures conventionnelles**

Dans cette sous-partie nous allons mettre en lumière les différentes mesures prises par la BCE afin de combattre la crise des Subprimes que nous avons détaillée plus tôt.

Pour rappel, la crise a commencé en juillet 2007 par l'éclatement de la bulle immobilière américaine qui s'est vite transformée en crise bancaire puis en crise de liquidité. La forte interconnexion du système financier mondial a mené à une paralysie généralisée, ce qui a forcé les banques centrales à intervenir.

Comme nous l'avons vu dans les parties précédentes les faillites, et surtout celle de la banque d'investissement Lehmann Brothers, sont à l'origine de l'incertitude qui régnait sur le marché interbancaire. Les banques, ne sachant pas si elle allait être remboursée, ont arrêté de se prêter entre elles. Or nous l'avons vu, dans un fonctionnement normal les banques en manque de liquidités et les banques présentant un excédent doivent se rencontrer afin d'allouer au mieux les ressources. Dans un contexte de méfiance le marché interbancaire était donc bloqué. La BCE a décidé de devenir prêteur en dernier ressort afin de fluidifier la situation.

Contrairement à la politique qu'elle était en train de mettre en place, c'est-à-dire une politique d'augmentation des taux d'intérêt (cf. graphique 2), la crise sur le marché interbancaire oblige la BCE à utiliser ses instruments conventionnels.

La BCE interviendra pour la première fois en août 2007 en proposant à l'ensemble du système bancaire européen des liquidités au jour le jour en quantité illimitée. Parallèlement la BCE va, en collaboration avec d'autres banques centrales du monde entier, répondre au besoin de refinancement du dollar, c'est ce qu'on appelle le TAF « term auction facilities ». La BCE va continuer à élargir ses opérations de refinancement du système bancaire pendant les années 2008 et 2009.

Comme nous venons de le voir les actions menées par la BCE visent essentiellement, dans un premier temps, à lutter contre la crise de liquidité qui frappe le marché interbancaire. Nous voyons donc que la BCE et son gouverneur de l'époque ont scindé la problématique des marchés interbancaires et financiers de celle des prix ou autrement dits de l'inflation. C'est ainsi que la BCE a injecté énormément de liquidité, mais en gardant dans un même temps des taux d'intérêt directeurs inchangés afin de maintenir l'inflation qui, pour rappel, est normalement la seule mission de la BCE. La FED de son côté avait déjà commencé à baisser ses taux directeurs.

Voyant que sa stratégie ne fonctionne pas la BCE décide en automne 2008 de baisser ses taux directeurs, en huit mois le taux de refinancement passera de 4,25% à 1%. Plus tard entre 2008 et 2009 la BCE va aussi baisser son taux de facilités de dépôt de 3,25% à 0,25% et le taux de prêt marginal de 4,25% à 1,75%.

Comme nous avons déjà pu le dire la mission principale de la BCE est la stabilité des prix par le maintien strict de l'inflation à 2%. Mais le maintien d'un système bancaire et financier sain passe au premier plan afin d'éviter une crise économique. Malheureusement, les mesures prises ne suffisent pas à calmer la crise, ce qui obligea la BCE à utiliser des mesures non conventionnelles.

### **1.3.2 Les mesures non conventionnelles**

Fin 2008 une pression déflationniste commence à se faire ressentir en Europe, en effet l'inflation va passer de 3,5% en 2008 à 0,25% en 2010. Afin de lutter contre cette pression mais aussi dans le souci de sauver le système bancaire européen la BCE va commencer à utiliser des mesures non conventionnelles face à la perte d'efficacité de ses autres mesures.

Dans cette optique nous verrons émerger trois mesures non conventionnelles :

- Le « quantitative easing »
- Les techniques de refinancement plus longs termes
- Le rachat des dettes souveraines

#### **1.3.2.1 Le « quantitative easing »**

Le « quantitative easing » ou assouplissement quantitatif en français va permettre à la banque centrale d'inonder le marché interbancaire de liquidité afin que les banques commerciales soient elles-mêmes plus aptes et plus en confiance à accorder des prêts afin de transférer les liquidités de la BCE vers l'économie réelle.

Plus concrètement, la BCE a acheté massivement de la dette privée ou encore des obligations d'États ou d'entreprises.

Cet assouplissement quantitatif va aussi permettre de maîtriser les taux court terme, en effet l'apport massif de liquidité à permis une baisse du taux EONIA. De ce fait la baisse de ce taux a mécaniquement réduit les coûts de financement dans l'économie réelle car les banques

empruntent l'argent à moins cher. Grâce à cette mesure, la BCE espérait une hausse de la consommation et de l'investissement afin de sortir de la crise.

En 2015, sous la direction de Mario DRAGHI, un nouveau programme de « quantitative easing » est lancé mais cette fois-ci ciblé sur le rachat des dettes souveraines des pays européens les plus fragilisés par la crise. Ce rachat représentera initialement 60 milliards d'euros par mois pendant 18 mois, mais sera modifié jusqu'à atteindre 80 milliards entre avril 2016 et mars 2017.

### ***1.2.3.2 Les techniques de refinancement plus longs termes***

Afin de ne pas compter uniquement sur la réussite du « quantitative easing » la BCE s'est aussi lancé dans une mesure permettant le refinancement des banques sur le long terme au même taux que le refinancement classique qui est lui à court terme.

En effet, cette mesure allonge les durées de refinancement, permettant aux banques d'avoir une visibilité accrue à moyen et long terme.

C'est en 2009 que la première mesure de refinancement à long terme voit le jour avec pas moins de 442 milliards d'euros refinancés. Pour rappel, les LTRO sont des refinancements qui ont une échéance de 3 mois. La BCE continuera à aider les banques en leur proposant des échéances de refinancement allant jusqu'à 36 mois, les VLTRO (« Very Long Term Refinancing Operation »). Puis, en 2014 la BCE allongera encore une fois l'échéance la portant à 48 mois, les TLTRLO (« Targeted Longer-Term Refinancing Operations »).

En 2016 la BCE annonce une nouvelle vague de refinancement TLTRLO mais cette fois-ci à taux négatif.

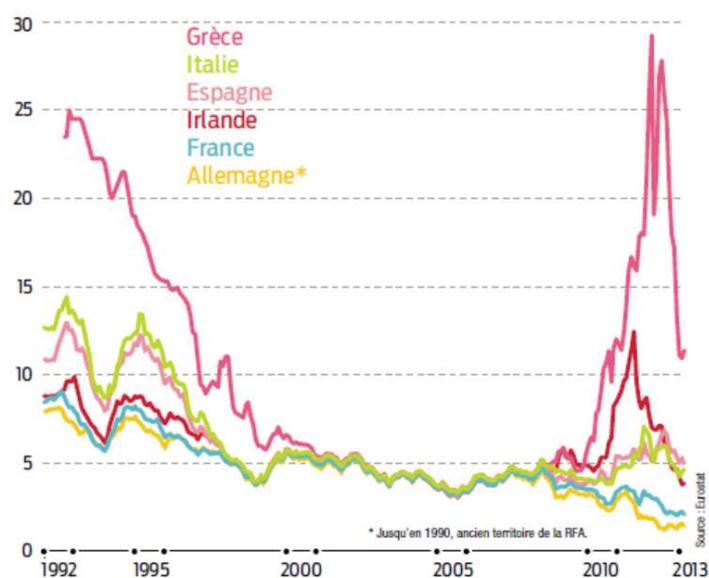
Pour rappel, lors des opérations d'Open Market ou de refinancement la BCE demande des garanties qui sont généralement des titres de bonne qualité. Afin d'aider les banques dans ce processus de refinancement la banque centrale a revu à la baisse son exigence sur la qualité des titres au point d'accepter de racheter des titres de mauvaise qualité appelés titres « toxiques ». Cette opération permet à la BCE de retirer ces titres toxiques des bilans des banques afin de les assainir et à terme d'assainir l'économie réelle. De ce fait, c'est la BCE qui supporte le risque et non plus les banques commerciales.

### 1.2.3.3 Le rachat des dettes souveraines

Afin de combattre la crise financière, les pays de la zone euro ont injecté énormément d'argent dans leurs établissements bancaires. Cette aide a forcément creusé leur déficit budgétaire et le montant de leurs dettes globales.

C'est en 2009 que l'État grec révèle le montant de sa dette et de son déficit public. Ils sont respectivement de 125% et de 13,6% du PIB. Cette annonce fait l'effet d'une bombe, les agences de notations s'empressent de dégrader la note de l'obligation grecque et les investisseurs perdent confiance. De ce fait, ces mêmes investisseurs réclament des taux d'intérêt tellement élevé que le pays se retrouve vite dans une situation compliquée.

Mais la Grèce n'est pas le seul pays à avoir vu sa dette exploser, au contraire, la majorité des pays européens tel que l'Italie ou l'Espagne font aussi face à une dette colossale. Petit à petit la défiance des investisseurs vis-à-vis des pays européens se fait ressentir et se traduit par une hausse globale des taux des obligations. (cf. Graphique 3)



Graphique 3 : Évolution des taux d'intérêt à long terme sur les obligations d'États

La réaction de la BCE fut rapide, en effet celle-ci met en place le SMT (« Securities Market Program ») qui est le programme d'achat des titres des états en difficulté. L'objectif de la BCE est simple, redonner confiance aux investisseurs et stopper les fluctuations de taux. Suite à ces annonces l'achat des titres grecs, portugais et irlandais est lancé en 2010 atteignant

les 80 milliards d'euros. En 2011 un nouvel achat de titre est effectué pour 210 milliards d'euros incluant des titres espagnols et italiens.

En 2012 la BCE stop le SMT et lance l'OMT (« Outright Monetary Transaction ») qui est aussi un rachat de titres émis par les états, mais à condition de procéder à des réformes économiques.

### **1.3.3 les résultats**

Comme nous avons pu le voir, la BCE a mis en place un nombre important de moyens pour, dans un premier temps, aider les banques à combattre la crise de la liquidité. Dans un second temps la BCE a dû mettre en place des mesures non conventionnelles afin d'enrayer la crise financière et la crise de la dette souveraine et lutter contre la déflation.

Nous sommes aujourd'hui en 2021 et les effets attendus des mesures prises par la BCE c'est-à-dire un retour à une inflation à 2% et un regain de confiance dans les marchés financiers ne sont pas au rendez-vous.

La première raison de ce bilan mitigé est l'excès de prudence des ménages et des entreprises à la fin de la crise qui préfèrent épargner plutôt que de consommer, ce qui est un comportement tout à fait rationnel d'anticipation. De plus, nous vivons aujourd'hui une crise d'origine sanitaire dont nous ne connaissons pas encore l'issue et qui laisse encore une fois place à l'incertitude des marchés et des agents économiques.

Afin de conclure cette première partie, nous pouvons dire que la politique de la BCE, qui se traduit par la baisse des taux directeurs et l'assouplissement de l'octroi des crédits par une forte augmentation du niveau de liquidité dans l'économie, a eu de lourds impacts sur les établissements financiers. En effet, la présence de taux si bas, voire négatif est un événement inédit pour les établissements bancaires qui ont dû vite s'adapter.

Nous venons de caractériser les origines de ce contexte inédit en passant par la crise des subprimes de 2007 et en terminant par les différentes politiques menées par la BCE. Nous allons donc maintenant nous intéresser à l'impact de ce contexte sur les banques françaises et plus particulièrement sur leurs PNB.

## 2. L'impact de cette politique sur le produit net bancaire des banques françaises

### 2.1 Les différentes composantes du PNB

Le PNB d'une banque est un indicateur très important. Celui-ci va permettre de calculer la différence entre les produits et les charges d'exploitations bancaires. Pour simplifier, le PNB est l'indicateur d'activité d'un établissement bancaire.

Ce produit net bancaire se décompose en quatre parties :

- La marge d'intermédiation
- Les différentes commissions perçues
- Les gains et pertes sur actifs et instruments financiers
- Les autres activités

Afin de mieux visualiser ce qu'est le PNB nous pourrions nous référer à cet exemple (cf. tableau 1)

Tableau 1 : décomposition du PNB du CIC de 2020

### 6.1.3 Compte de résultat

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2020
Intérêts et produits assimilés	24	4 820
Intérêts et charges assimilées	24	- 2 028
Commissions (produits)	25	2 681
Commissions (charges)	25	- 538
Gains nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat	26	161
Gains ou pertes nets sur actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	27	24
Gains ou pertes nets résultant de la décomptabilisation des actifs financiers au coût amorti	28	0
Produits des autres activités	29	173
Charges des autres activités	29	- 154
<b>Produit net bancaire</b>		<b>5 139</b>

### **2.1.1 La marge d'intermédiation**

L'intermédiation bancaire est le métier le plus connu de la banque. Celui-ci consiste à devenir l'intermédiaire entre les agents ayant un excédent de liquidités et ceux ayant un besoin de cette même liquidité. Le rôle de l'établissement bancaire est donc de capter l'épargne afin de le rediriger vers l'investissement. Ce qui est permis de rémunérer la banque est le phénomène de transformation. Ce principe est le suivant, la banque va collecter les ressources à court terme de ses épargnants à un coût bas (épargne liquide) voire gratuit (dépôt à vue) pour financer les emprunts à long terme et donc à un coût bien plus élevé. La marge dégagée est appelée la marge de transformation.

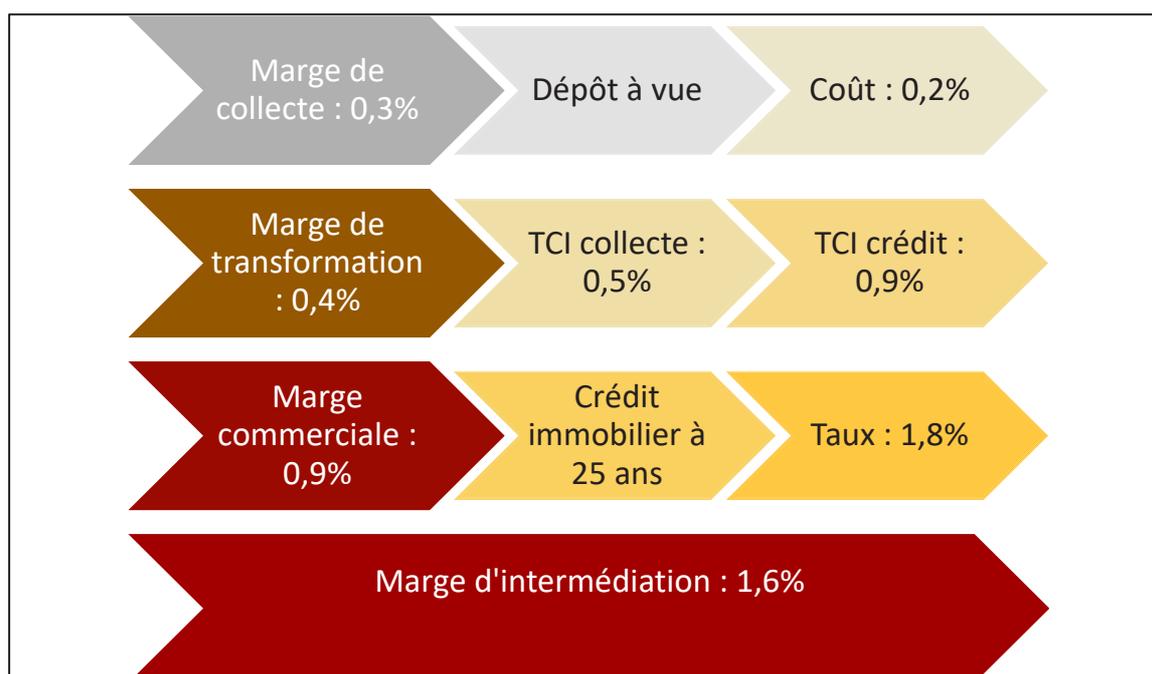
Mais la marge de transformation n'est qu'une partie de la marge d'intermédiation.

Nous avons vu qu'en amont de la transformation s'opère une phase de collecte, cette collecte rémunère les épargnants au taux annoncé par la banque et celle-ci assume aussi le coût de cette collecte (gestion des automates, traitements des dépôts...). La différence entre le taux de cession interne de la collecte et le coût réel de la collecte va donc former la marge de collecte.

En aval de la transformation se trouve la partie commerciale. En effet, chaque établissement définit un taux de cession interne du crédit cette fois-ci que l'on peut plus facilement traduire par le taux minimum que l'on peut proposer à son client sans compromettre la marge de transformation. Ainsi, le conseiller bancaire souscrivant un crédit à un taux supérieur à ce TCI crédit va donc dégager une marge de crédit ou marge commerciale.

Afin de simplifier la notion de marge d'intermédiation nous pouvons nous appuyer sur le schéma ci-dessous. (cf. Schéma 1)

Schéma 1 : Principe de l'intermédiation bancaire



Comme nous pouvons le voir sur ce schéma, c'est en additionnant les différentes marges que se forme la marge d'intermédiation. Celle-ci est encore aujourd'hui la plus grande source de PNB pour les banques du fait de leurs expériences dans le domaine. (cf. tableau 1).

### 2.1.2 Les commissions

Le concept de commissions concerne toutes les activités de la banque en dehors de son activité de crédit. De par cette définition nous pouvons dire que le champ des possibilités est très large. En effet, les sources de commissions sont variées nous y retrouvons par exemple des activités de téléphonie, d'assurances, de produits financiers...

En 2004, soit avant la crise des subprimes et la chute des taux interbancaire les commissions représentait 21% du PNB des banques françaises.

### **2.2.3 Les gains et pertes sur actifs et instruments financiers**

Ces gains et pertes représentent les plus ou moins values réalisées par l'établissement bancaire sur sa gestion des produits financiers qu'elle détient. Dans le compte de résultats des banques commerciales ce montant est souvent faible car ce n'est pas l'activité principale génératrice de PNB.

### **2.2.4 Les autres activités**

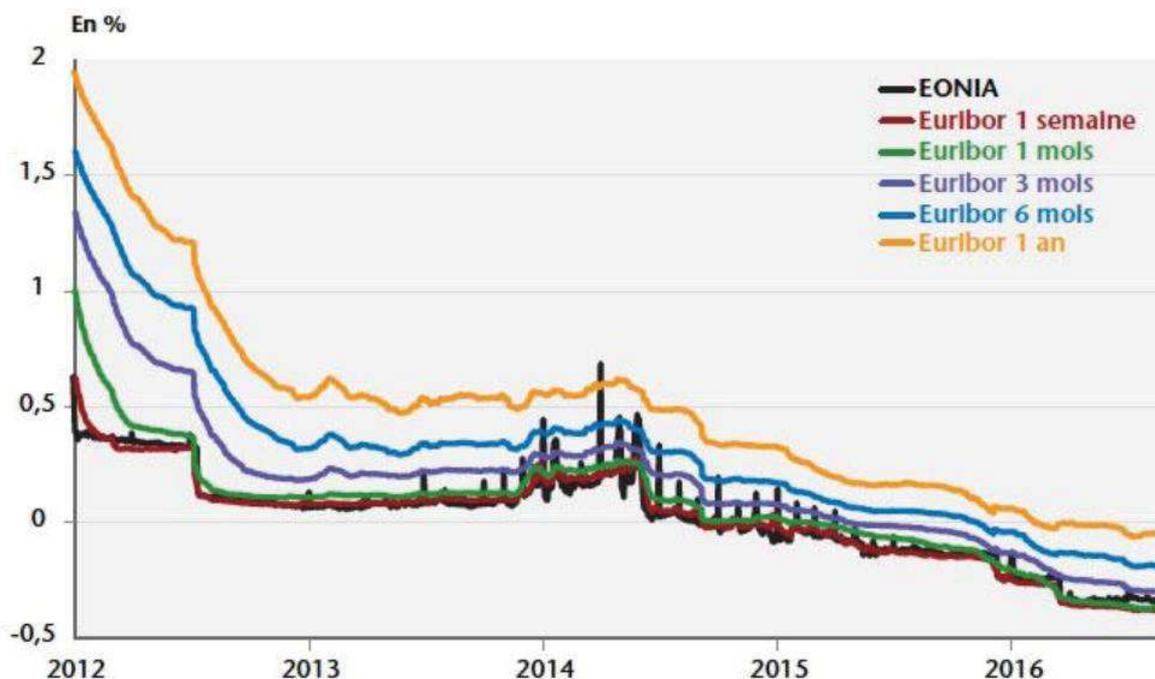
Comme son nom l'indique cette composante du PNB regroupe les activités qui n'ont pas pu être classées auparavant. On peut y retrouver par exemple les ventes immobilières d'un groupe.

## **2.2 La diminution de la marge nette d'intérêt**

### **2.2.1 La baisse des taux interbancaires**

Comme nous avons pu le voir l'intermédiation est le métier historique des établissements bancaires et, dans ce sens, constitue leur principale source de revenus. La marge d'intermédiation est très sensible à la courbe des taux interbancaire.

Pour rappel, suite à la crise de 2007 la BCE a mis en place une politique basée sur la baisse des taux. Celle-ci a conduit aussi à l'aplatissement de ceux-ci, c'est-à-dire une diminution de l'écart entre les taux longs et les taux courts (cf. graphique 4).



Graphique 4 : L'évolution des taux interbancaires de 2012 à 2017

Les taux courts et les taux longs ne sont pas influencés de la même manière. En effet, nous avons pu voir que les taux courts sont directement influencés par la politique mise en place par la BCE, mais celle-ci n'a aucun pouvoir sur les taux longs. Ce phénomène trouve son explication dans le fait que les taux longs ne sont que les anticipations futures des agents économiques de la croissance et de l'inflation.

Cette théorie des anticipations des taux longs nous permet de comprendre un peu mieux le comportement du graphique ci-dessus.

Premièrement, les taux longs sont en général plus élevés que les taux courts du fait de l'anticipation de la croissance et de l'inflation.

Deuxièmement, une baisse des taux courts s'accompagne souvent d'une baisse des taux longs.

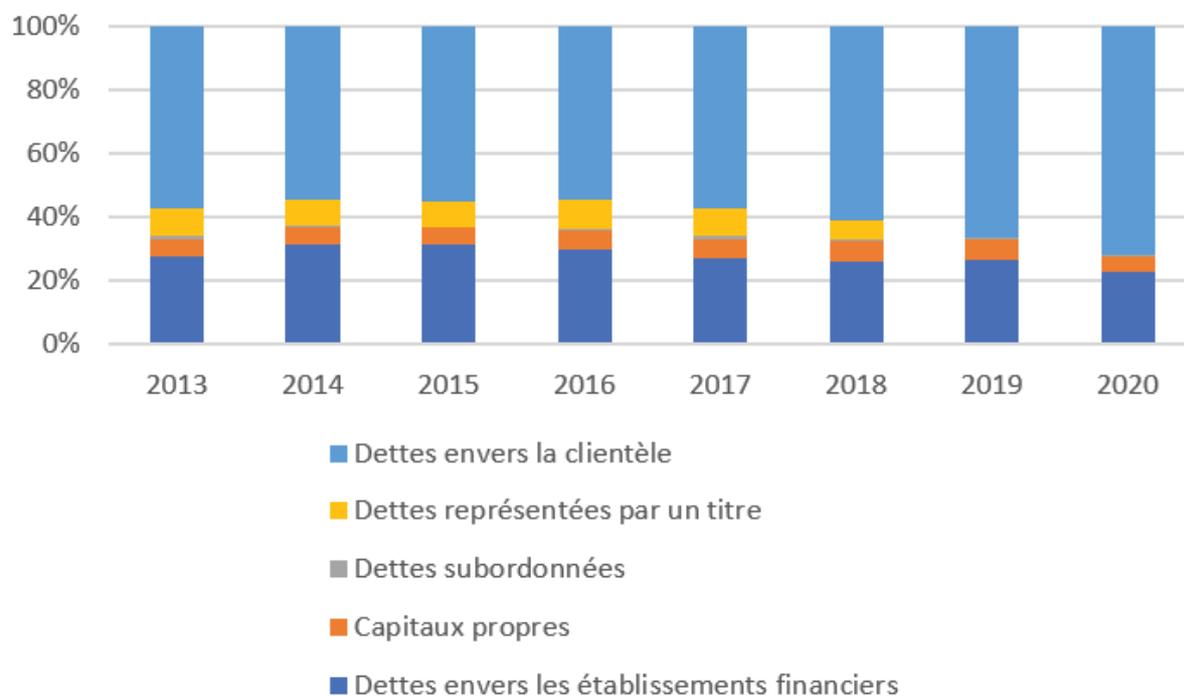
Les taux courts sont donc gérés par la BCE contrairement aux taux longs qui eux sont influencés par les anticipations des agents économiques. Avec la baisse drastique des taux courts la BCE a envoyé un signal. Celui que la BCE mettra tout en œuvre pour combattre la pression déflationniste qui touchait l'Europe en voulant relancer la consommation par la facilité d'accès à la liquidité.

Malheureusement, les agents économiques ont petit à petit perdu confiance en un rebond de la croissance et de l'inflation donnant lieu à la chute des taux longs.

## 2.2.2 La structure de financement des crédits

Nous venons de voir que les taux interbancaires courts et longs ont chuté de manière drastique depuis 2012. Nous pourrions donc nous dire, et à juste titre, que cette baisse des taux est presque sans effet pour les banques. En effet, celles-ci prêtent à des taux historiquement bas, mais dans un même temps se financent à des taux encore plus bas.

Afin de voir si les banques se refinancent réellement à moindre coût il faut se pencher sur leurs structures de financement des crédits, c'est-à-dire la décomposition des ressources de la banque. (cf. graphique 5).



Graphique 5 : Décomposition des ressources du CIC de 2013 à 2020

À l'aide de ce graphique nous pouvons voir que le CIC se finance majoritairement grâce aux dépôts de ses clients, à hauteur de 60% environ et que les dettes envers les autres établissements de crédit eux ne représentent que 25%.

Grâce à ces informations nous pouvons voir que la baisse des taux interbancaire ne concerne qu'une petite partie des ressources du CIC et que la baisse du coût de refinancement ne concerne donc que cette partie. Par conséquent si la rémunération de l'épargne des clients ne baisse pas, le coût global des ressources du CIC reste stable. Parallèlement le taux des crédits proposés aux clients lui est en baisse ce qui érode la marge d'intermédiation de l'établissement bancaire.

Un autre phénomène vient encore accentuer cette situation de baisse de la rentabilité de l'activité de prêt, la renégociation. En effet, les clients ayant contracté des prêts à taux fixes avant la crise se retrouvent à devoir rembourser des sommes d'intérêt bien plus élevés que les personnes contractant un crédit après l'abaissement drastique des taux d'intérêt. Ainsi, ses clients ont la capacité juridique de demander une renégociation de taux à la baisse au vu du contexte. Même si les banques ne sont pas dans l'obligation d'accepter de baisser le taux, elles y sont fortement incitées du fait que le client peut contacter une autre banque afin de racheter le prêt à un taux plus avantageux pour lui. Cette situation serait préjudiciable pour la banque initialement détentrice du crédit, car, en plus de perdre le crédit, celle-ci a de fortes chances de perdre les autres sources de revenus gravitant autour de celui-ci comme, par exemple, les frais de tenue de comptes, l'assurance du bien financé, etc. Or ces revenus-là sont considérés comme des commissions et sont très prisés par les banques du fait de la baisse de la marge d'intermédiation.

Nous pouvons même dire que les banques se servent maintenant de taux de crédit très attractif comme un produit d'appel. La banque accepte donc la baisse de la rentabilité de ce type de produit en espérant la souscription de produits à fort taux de commissions.

### **2.2.3 La diminution de la marge nette d'intérêt**

Comme nous l'avons déjà démontrée, la marge nette d'intérêt reste encore, pour le CIC, la part la plus importante de son PNB. Malgré cela, depuis 2012 nous voyons un net recul de la part de la marge nette d'intérêt, surtout en 2014 et 2015, au profit d'une augmentation de la part des commissions nettes. Grâce à l'augmentation de la part des commissions dans le PNB celui-là évolue presque exclusivement à la hausse. (Cf. tableau 2)

Tableau 2 : L'évolution du PNB du CIC de 2012 à 2020

(en millions d'euros)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Intérêts et produits assimilés	9553	8133	10192	7690	7519	7955	5093	5543	4820
Intérêts et charges assimilés	-7734	-5559	-8044	-5638	-5418	-6028	-2935	-3101	-2028
<b>Marge d'intérêts</b>	<b>1819</b>	<b>2574</b>	<b>2148</b>	<b>2052</b>	<b>2101</b>	<b>1927</b>	<b>2158</b>	<b>2442</b>	<b>2792</b>
<b>Part dans le PNB</b>	<b>43%</b>	<b>58%</b>	<b>49%</b>	<b>43%</b>	<b>42%</b>	<b>39%</b>	<b>43%</b>	<b>47%</b>	<b>54%</b>
Variation	-	42%	-17%	-4%	2%	-8%	12%	13%	14%
Commissions (produits)	2119	2241	2222	2418	2456	2641	2762	2640	2681
Commissions (charges)	-470	-469	-476	-514	-549	-598	-640	-550	-538
<b>Marge sur commissions</b>	<b>1649</b>	<b>1772</b>	<b>1746</b>	<b>1904</b>	<b>1907</b>	<b>2043</b>	<b>2122</b>	<b>2090</b>	<b>2143</b>
<b>Part dans le PNB</b>	<b>39%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>38%</b>	<b>41%</b>	<b>42%</b>	<b>40%</b>	<b>42%</b>
Variation	-	7%	-1%	9%	0%	7%	4%	-2%	3%
<b>Produit net bancaire</b>	<b>4260</b>	<b>4466</b>	<b>4410</b>	<b>4782</b>	<b>4985</b>	<b>4991</b>	<b>5021</b>	<b>5213</b>	<b>5139</b>
Variation	-	5%	-1%	8%	4%	0%	1%	4%	-1%

En portant le regard sur d'autres banques, nous pouvons voir la même tendance baissière de la marge nette des intérêts au sein de trois autres banque française qui sont, la société générale, la BNP Paribas et le groupe BPCE. (cf. tableau 3).

Tableau 3 : Évolution de la marge nette d'intérêt de la SG, BNP et du groupe BPCE entre 2011 et 2015

(En millions d'euros)	2011	2012	2013	2014	2015
SG	12 207	11 312	10 090	9 999	9 306
Var. %	0%	-7%	-11%	-1%	-7%
BNP	23 981	21 745	19 451	20 319	22 553
Var. %	0%	-9%	-11%	4%	11%
BPCE	12 509	10 995	11 544	11 542	11 059
Var. %		-12%	5%	0%	-4%

Nous venons donc de voir que tout le paysage bancaire français souffre de la baisse des taux interbancaire pour plusieurs raisons.

La première est le fait que les banques ne se financent pas exclusivement sur le marché interbancaire, au contraire nous avons que le CIC par exemple se finance à hauteur de 60% auprès des dépôts de ses clients. Le problème de ce type de financement est son coût. En effet, la rémunération des comptes épargnes règlementées n'a pas baissé aussi vite et aussi drastiquement que les taux interbancaires influencés par la BCE. À titre d'exemple le taux du livret A en 2012 était de 1,60% net contre des taux interbancaire court terme à 0,25%.

Le CIC, qui est historiquement la première banque de dépôt française, est obligé d'accepter les dépôts de ses clients et donc d'utiliser cet argent plutôt que celui des marchés qui

est pourtant moins cher. C'est donc cette baisse des taux à long terme et la baisse moins drastique du coût des ressources des banques qui vient réduire la marge d'intermédiation.

Nous avons aussi vu que les Français ont la capacité juridique de renégocier le taux de leurs emprunts même si ceux-ci sont à taux fixe. Autrement dit les prêts déjà contractés par les banques à des bons taux de rendements deviennent de moins en moins nombreux du fait des renégociations de plus en plus courantes. Le risque pour les banques serait de voir leurs marges nettes sur intérêts se contracter jusqu'à ne plus pouvoir faire face à leurs charges et donc faire des pertes sur leur activité historique, l'intermédiation.

## **2.3 Autres impacts**

Nous avons pu voir dans les parties précédentes les impacts directs de la baisse des taux sur le PNB des banques françaises. Dans cette dernière sous-partie nous nous attarderons sur les impacts moins flagrants mais tout aussi importants et intéressant du point de vue des établissements financiers.

### **2.3.1 Le coût du risque**

Jusqu'à présent, nous avons vu que les politiques menées par la BCE ont affecté les banques de manière négative. Cependant, la baisse des taux a aussi un effet positif sur le coût du risque des banques. En effet, la baisse des taux a profité aux agents non financiers dans la mesure où ils ont vu leurs charges d'intérêt baisser.

Les clients ayant souscrit des emprunts à taux variables ont tous simplement vu leurs charges d'intérêts baisser. Les autres ayant souscrit des emprunts à taux fixe ont eu la possibilité de renégocier avec leur prêteur des taux d'intérêt à la baisse.

Cette baisse des charges financières a conduit à une baisse de l'endettement des ménages et des entreprises et donc a aussi impacté le coût du risque. Celui-ci est calculé par rapport à la « note » des emprunteurs, mécaniquement si le taux d'endettement de l'emprunteur diminue, sa note augmente et la banque n'est pas obligée de provisionner autant qu'auparavant.

Nous pouvons constater un réel impact sur le coût du risque du CIC en baisse sur toute la période mise à part une explosion, en 2020 due à la crise de la Covid 19. (cf. tableau 4)

Tableau 4 : L'Évolution du coût du risque du CIC de 2012 à 2020

(en millions d'euros)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Coût du risque	356	367	206	207	185	203	191	311	1074
Variation	-	3%	-44%	0%	-11%	10%	-6%	63%	245%

Cependant, le risque de défaut d'un agent n'est pas que lié à son taux d'endettement. En effet, la conjoncture économique et les prévisions de croissance jouent un rôle important également.

De plus, la diminution du coût du risque ne peut pas continuer jusqu'à atteindre un chiffre nul du fait que l'activité même de la banque, c'est-à-dire prêter de l'argent est une activité risquée. De ce fait, nous ne pouvons pas compter sur une diminution permanente de ce coût afin d'espérer une augmentation du résultat des établissements financiers.

### **2.3.2 les rendements obligataires**

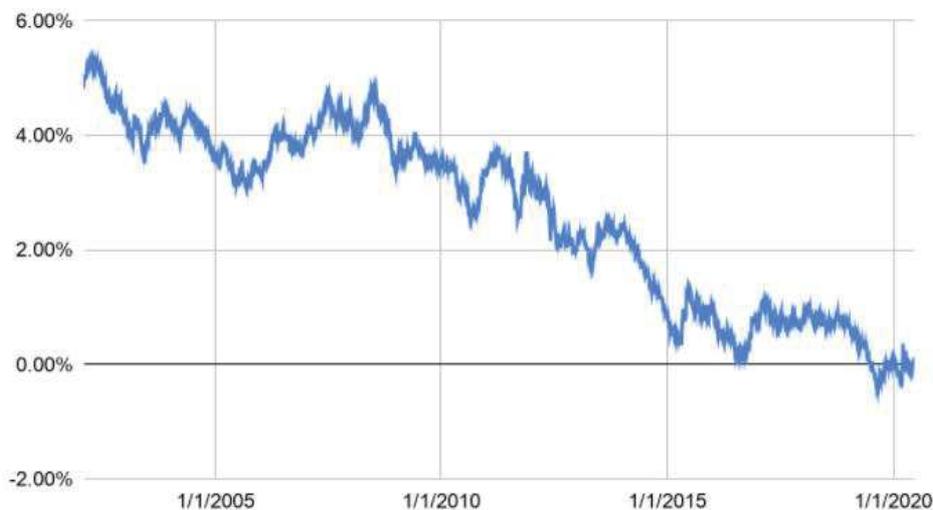
Pour finir, la baisse des taux a aussi impacté les obligations d'États, les rendant de moins en moins rentables.

Pour rappel, la valeur d'une obligation est inversement proportionnelle à la variation des taux d'intérêt. C'est-à-dire que les taux baissent les obligations déjà émises prennent de la valeur. Par exemple, si en année N la France émet une obligation à un taux de 2% et qu'en année N+1 la France émet des obligations à 1% l'obligation aura pris de la valeur, car elle sera plus rentable que celle de N+1.

Depuis les accords de Bâle III, signés en 2015, la réglementation impose aux banques de respecter le ratio de liquidité de court terme. Ce ratio doit permettre aux banques de faire face à un retrait soudain de liquidités pendant 30 jours afin d'éviter une nouvelle crise telle que nous l'avons connue en 2008. Les banques doivent donc disposer d'actifs liquides ou d'actifs pouvant être utilisés comme garantie afin de se refinancer auprès de la BCE. Les accords de Bâle III donnent une définition d'un actif liquide, ceux-ci peuvent prendre la forme de réserves auprès de la BCE ou de titres de créances d'États. Afin de respecter ce ratio, les différentes banques européennes se sont donc mises à acheter des obligations d'États.

Ce premier ratio n'est pas le seul à émerger des accords de Bâle III, un ratio structurel de liquidité à long terme a aussi vu le jour en 2015. Celui-ci impose aux banques de couvrir leurs actifs stables (prêts aux ménages et aux entreprises) par un financement dit stable, c'est-à-dire à plus d'un an.

Ces deux ratios combinés obligent les établissements financiers à détenir des actifs liquides et en même temps à échéances de plus d'un an. Ces contraintes empêchent, dans une certaine mesure les banques de profiter pleinement du marché interbancaire à court terme. Comme nous le présente le graphique ci-dessous (cf. graphique 6) le rendement de l'OAT à 10 ans ne cesse de chuter ce qui réduit le rendement des banques achetant ces actifs afin de respecter les deux ratios précédemment cités. Le respect des accords de Bâle III devient donc un coût pour les établissements financiers.



Graphique 6 : Évolution du rendement de l'OAT 10 ans de 2002 à 2020

Nous avons pu voir dans cette deuxième partie les impacts majoritairement négatifs de la politique de la BCE sur le PNB et le résultat des banques.

Nous allons dès à présent nous pencher sur les solutions que les établissements de crédit, et notamment le CIC, ont mis en place afin de lutter contre l'érosion de leurs PNB.

### 3. Les différentes stratégies appliquées par le CIC

Au cours de cette dernière partie nous allons commencer par présenter le CIC afin de pouvoir, par la suite, expliquer et comprendre les décisions prises par cet établissement dans le cadre du maintien de son niveau de PNB et par extension de son résultat.

#### 3.1 La présentation du CIC

Depuis 1859 et la création de la société générale de crédit industriel et commercial, le groupe fait partie du paysage français. En 2020, le CIC s'ancre encore plus distinctement dans le territoire avec un total de 5,4 millions de clients, 19 809 collaborateurs, 1837 agences sur le territoire français, sans compter sa présence à l'international (CIC, 2020).

En 1998, le CIC fusionne avec le Crédit Mutuel, ce qui donne naissance au groupe Crédit Mutuel - CIC.

Le CIC est donc composé, sur le territoire français, d'une banque de réseau en île-de-France ainsi que de cinq réseaux bancaires s'étalant sur tout le pays (cf. schéma 2).

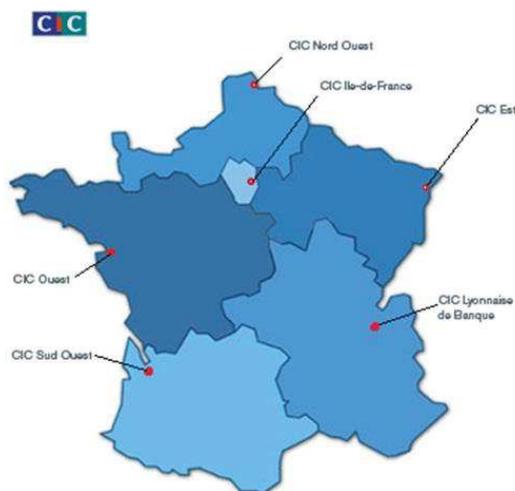


Schéma 2 : Carte de France représentant les différents réseaux bancaires du territoire (CIC, 2020)

Nous pouvons voir sur le schéma ci-dessus que les cinq réseaux bancaires sont situés de façon stratégique, de sorte à être présent au plus près des clients. Ceux-ci se composent du réseau :

- CIC Nord Ouest, qui compte 276 points de vente, plus de 840 000 clients et près de 2 400 collaborateurs (CIC, 2020)
- CIC Ouest, qui compte plus de 310 points de vente et 780 000 clients (CIC, 2021)
- CIC Sud Ouest, qui compte 242 points de vente et 550 000 clients (CIC, 2021)
- CIC Lyonnaise de Banque, qui compte 442 agences, plus d'1,1 million de clients et plus de 3 700 collaborateurs (CIC, 2019)
- CIC Est, qui compte 297 points de vente, plus de 1 000 000 clients et plus de 3 000 collaborateurs (CIC, 2020)

Nous allons désormais observer les différents services proposés par cette banque de proximité à haute vocation humaine.

Les activités du CIC se répartissent en plusieurs points:

**La banque de détail** est le cœur de métier du CIC qui représente 52% du résultat net. Des métiers tels que ceux de l'assurance, de l'épargne salariale ou du crédit-bail sont représentés. Elle regroupe 5,4 millions de clients avec 152,2 milliards d'euros d'encours de crédits et 159,5 milliards d'euros d'encours de dépôts. (CIC, 2020)

**La banque privée** représente 19% du résultat net. Trois filiales sont présentes dans cette banque privée: Le groupe Banque Transatlantique, la Banque de Luxembourg et le CIC Suisse. La banque privée regroupe 184 000 clients avec près de 162 milliards d'euros de capitaux sous gestion. (*ibid.*)

**La banque de financement** est présente également pour la clientèle grandes entreprises et institutionnels. Cette banque de financement se veut internationale avec des succursales à Londres, Bruxelles, New York, Singapour et Hong Kong. Elle représente 2% du résultat net avec 16,7 milliards d'euros d'encours de dépôts, 19,2 milliards d'euros d'encours de crédits. L'engagement écologique du groupe est encore présent ici avec 2,2 milliards d'euros de financement à impact climatique. (*ibid.*)

**Activités de marché** qui représente 9% du résultat net avec 6,3 milliards d'euros d'encours d'EMTN, 60 participations à des opérations primaires et 135 sociétés de gestion déposées. (*ibid.*)

**Capital - développement** représentant 18% du résultat net et 2,8 milliards d'euros d'encours investis en portefeuille avec plus de 340 participations et 580 millions d'euros d'investissements en 2020. (*ibid.*)

De par ses activités, le groupe Crédit Mutuel alliance fédérale et précisément le CIC s'engage auprès de plusieurs points stratégiques.

Le soutien et la proximité en direction des clients, l'adaptation et l'accompagnement sont les raisons d'être du CIC. L'accompagnement a notamment trouvé tout son sens pendant la crise sanitaire que nous avons connu. Les mots d'ordre du CIC sont :

- **Ensemble**
- **Écouter**
- **Agir**

Ses termes traduisent tous la valeur d'une envie très forte de proximité et d'accompagnement avec les clients et ses collaborateurs. Cela fait du CIC, de par Crédit Mutuel alliance fédérale, une banque profondément humaniste et proche de ses clients et collaborateurs.

Crédit mutuel alliance fédérale se mobilise à la société et à son environnement. Par son nouveau crédo « Ensemble #nouveaumonde, plus vite, plus loin » montre bien l'intelligence du groupe qui a bien connaissance de l'importance de l'adaptation à la société et à son époque. Ainsi, afin de s'adapter à la crise sanitaire, Crédit Mutuel Alliance Fédérale a repensé sa stratégie. Cette stratégie s'articule autour de 4 points:

- **Relation:** Avec la vocation d'être encore plus proche de ses clients en proposant notamment un conseiller adapté pour chaque individu. La proximité est réellement un des chevaux de bataille du groupe.
- **Engagement:** Le groupe a bien conscience qu'il est nécessaire de s'adapter à la société qui est mouvante, il s'engage donc d'un point de vue environnemental, sociétal. L'évolution est donc constante.
- **Solidité:** Le CIC a l'ambition de participer activement au développement de l'alliance fédérale afin de consolider les services dans le but de la satisfaction du client.

- **Innovation:** De par la connaissance du changement de la société et avec une volonté d'adaptation, le CIC a la volonté de devenir une banque multiservice innovante qui se veut facilitante pour ses clients et à l'avance d'un point de vue technologique.

Le CIC, de par Crédit Mutuel alliance fédérale, est avant tout une banque humaniste, qui a à cœur d'accompagner de façon adaptée ses clients et ses collaborateurs. C'est ainsi que le CIC, au sein du Crédit mutuel alliance fédérale, s'est fixé plusieurs objectifs pour 2023. Ces différents objectifs sont de l'ordre humain, financier et technologique. Ainsi, cette triade montre l'ambition de l'alliance fédérale à s'inscrire plus durablement sur le territoire et auprès de ses concitoyens.

L'alliance fédérale s'inscrit dans son époque et auprès de ces préoccupations en souhaitant favoriser au maximum l'égalité femmes hommes au poste d'encadrement et de gouvernance. Rappelons que depuis le 1er janvier 2020, les entreprises de plus de 250 salariés doivent compter au moins 40% de femmes dans leur Conseil d'administration (MEFR, 2020). L'alliance fédérale a notamment pour objectif de réduire son impact environnemental. Crédit Mutuel alliance fédérale a également comme ambition d'être une banque digitale.

Ainsi, nous pouvons voir que le CIC, faisant partie du Crédit mutuel alliance fédérale, a pour vocation d'être une banque innovante, proche de ses clients et collaborateurs et soucieuse d'être écologiquement responsable en tant que banque implantée dans un « nouveau monde qui bouge ».

## **3.2 le développement accéléré des produits à commissions**

### **3.2.1 les produits liés à l'activité bancaire**

Comme nous avons pu le constater dans les parties précédentes la marge nette sur intérêt des différents groupes bancaires français en diminution quasi constante depuis l'intervention de la BCE suite à la crise des subprimes. En effet, les recettes de la marge nette sur intérêt sont passées de 77 à 71 milliards d'euros entre 2009 et 2016. Malgré cela, nous avons aussi pu voir le PNB du CIC est en constante évolution depuis 2012. Nous sommes donc en droit de nous demander comment cela est possible.

En réaction à la conjoncture de taux que la BCE était en train de mettre en place le CIC a décidé, comme beaucoup d'autres banques, de développer des activités annexes autour de son activité principale. Autrement dit les banques ont mis en place un système de vente de

produits qui gravite autour du prêt proposé à la clientèle. Comme nous l'avons déjà énoncé précédemment le crédit devient de plus en plus un produit d'appel permettant ensuite aux conseillers de proposer des solutions liées apportées de plus grandes marges. Ces produits sont appelés des produits à commissions. Nous allons à présent entrer un peu plus dans le détail de ces différentes solutions.

- **La mise à disposition d'un compte bancaire**

Contrairement aux comptes épargnes qui sont gratuits pour les clients et qui en plus de ça sont rémunérés par les banques les comptes courant ou comptes carte eux sont sujet à une tarification. Cette tarification dépend du type de carte associé, du montant du découvert autorisé ainsi que de l'âge du souscripteur.

Les commissions perçues par cette tarification sont généralement utilisées pour couvrir les frais de fonctionnement de ses comptes comme, par exemple, le traitement des dépôts, des virements, des retraits...

- **Les assurances**

Les banques de détail, de par leurs statuts de bancassureurs peuvent désormais proposer un large panel d'assurance. La marge très confortable de ce type d'activité et le lien fort que l'assurance a avec le crédit en font un relais de croissance et une source de commission très importante. Pour preuve, les bancassureurs ont gagné 5% de part de marché entre 2011 et 2016 ce qui prouve bien l'engouement des banques à devenir des acteurs majeurs de l'assurance. Le groupe Crédit Mutuel alliance fédérale a prouvé très tôt son ambition de se lancer sur le marché de l'assurance avec la création des assurances du Crédit Mutuel en 1970.

L'activité historique des banques, c'est-à-dire la contraction de crédit, leur permet de connaître les besoins en assurance de leurs clients. En effet, la banque détient l'information lorsqu'un client prévoit de contracter un emprunt afin d'acheter un bien immobilier ou un bien de consommation. Ainsi, cette même banque va pouvoir directement proposer des solutions d'assurances à son client, ce qui lui donne une longueur d'avance sur les assureurs dits traditionnels. Les contrats d'assurance les plus vendus sont ceux couvrant le risque de crédit (l'assurance emprunteur), les assurances habitations et voitures. Des assurances moins traditionnelles ont vu le jour ces dernières années poussées par le succès des établissements bancaire dans le monde de l'assurance. Le Crédit Mutuel et le CIC ont donc mis en place une assurance pour les animaux de compagnie ainsi qu'une assurance couvrant la responsabilité

civile des utilisateurs de véhicules légers (trottinettes électriques par exemple). Cette volonté d'élargir la gamme des produits d'assurance permet de capter de nouveaux clients et d'augmenter la quantité de commissions perçues.

- **L'intermédiation du marché actions**

Le CIC propose aujourd'hui à ses clients de les accompagner dans leurs investissements sur le marché financier. Nous avons vu que le contexte des taux bas affecte les banques, mais celui-ci affecte aussi beaucoup les agents économiques ayant des excédents de liquidités. Un particulier voulant placer son épargne sans risque se verra très vite obligé d'accepter un taux de rémunération très faible de l'ordre de 1% brut sur de l'assurance-vie par exemple. Les différentes banques françaises et ici le CIC proposent donc à leurs clients d'investir sur le marché financier à travers la mise à disposition de comptes adaptés tel que le compte titre le PEA ou l'assurance-vie et un système informatique adapté afin de pouvoir acheter et vendre les actifs qu'ils souhaitent. En contrepartie la banque va prélever des commissions sur chaque arbitrage, c'est-à-dire quand le client vend ou achète des titres. Des droits de garde sont également prélevés annuellement. Tous ces frais sont donc sources de commissions pour la banque.

- **L'Épargne salariale**

Le système de l'épargne salariale s'adresse aux clients professionnels. Ici le CIC propose de mettre en place un contrat d'épargne salariale pour l'entreprise. Grâce à ce contrat le chef d'entreprise pourra placer une partie de son épargne personnelle sur son contrat et son entreprise pourra abonder cette somme jusqu'à 300% (c'est-à-dire ajouté 300% de la somme sur le contrat d'épargne). Il peut placer son épargne soit sur un contrat déblocable à l'âge de la retraite (Plan Epargne Retraite Collective) ou sur un contrat déblocable 5 ans après le versement (Plan Epargne Entreprise). L'avantage pour le chef d'entreprise est la transférabilité sans fiscalité de son patrimoine professionnel vers le patrimoine privé. Du côté du CIC la mise en place de ce type de contrat est très intéressante, celui-ci est source de commissions mais pas seulement. En effet, au vu de la maturité des placements nous pouvons dire que ce type de contrat est grandement fidélisant ce qui est aussi très important dans le maintien du PNB dans la mesure où, un client fidèle sera bien équipé et donc apporteur de PNB.

- **Monétique**

Le terme monétique désigne tous les traitements nécessaires à la gestion des cartes bancaires par les commerçants. Le CIC propose donc différents types de TPE (Terminal de Paiement Electronique) à ses clients professionnels. À l'époque actuelle la majorité des transactions se fait via la carte bancaire, cette tendance s'est encore accentuée avec la crise sanitaire que nous vivons aujourd'hui. C'est pour cela que l'écrasante majorité des commerçants se doit d'être équipée de ce type de matériel.

Lors d'une souscription d'un TPE, le CIC loue le matériel à son client, ce qui apporte un premier flux de commission. Dans un même temps la banque touche aussi une commission sur chaque transaction enregistrée par l'appareil.

### **3.2.2 La diversification**

En plus des activités que nous venons de voir le Crédit Mutuel et le CIC se sont inscrits dans une stratégie de développement poussé des activités à commissions. Ce développement se traduit par la proposition à la vente de produits très éloignés du métier initial de la banque que nous allons détailler ensemble.

- **Téléphonie / Internet**

Le groupe Crédit Mutuel CIC a créé en 2005 un opérateur mobile virtuel nommé NRJ Mobile. Le but de cette création était simple, proposer à tous les clients bancaires un abonnement téléphonique afin d'augmenter le PNB du groupe. L'activité téléphonique du CIC est un vrai succès. Le CIC mobile compte plus de 2 millions de clients sur 5,4 millions de clients bancaires soit presque 1 client sur 2.

Voyant que l'activité téléphonique intéresse ses clients, le groupe propose ensuite la location de la box internet. Cette fois-ci le groupe ne crée pas de structure propre mais noue un partenariat avec SFR puis très récemment, en 2021, à changer de partenaire au profit de Bouygues Télécom.

- **La promotion immobilière**

Afin d'accompagner au mieux les clients dans leurs achats immobiliers le groupe a décidé, en 1992, de créer AFEDIM.

AFEDIM est une structure employant des experts et des négociateurs immobiliers dans le but d'aider les clients à trouver un bien à acheter ou de mettre en avant leurs biens à vendre. Comme toute activité d'agence immobilière AFEDIM touche des commissions qu'elle reverse en partie à la banque si celle-ci a mis en contact le client avec la structure.

En plus d'aider les clients dans leurs démarches et donc augmentant grandement les chances que ceux-ci contractent le crédit au sein du groupe cette solution permet aux banques de percevoir un montant de commissions non négligeables.

- **Le leasing**

L'activité de leasing poursuit deux objectifs.

Le premier est commun avec les autres activités, c'est-à-dire que cette activité a pour but de rapporter des commissions à la banque.

Le deuxième objectif est de concurrencer les concessionnaires. En effet, ceux-ci proposent de plus en plus de solutions de financement comme, par exemple, les concessionnaires Volkswagen avec la Volkswagenbank. Cette nouvelle concurrence sur le marché du crédit est préjudiciable pour le CIC et c'est pour cela que les filiales de leasing ont vu le jour.

- **La télésurveillance**

Afin de continuer à accompagner le client, le groupe Crédit Mutuel-CIC propose désormais un système de télésurveillance des résidences de ses clients. Comme pour la box internet le groupe a décidé de nouer un partenariat avec EPS qui est le numéro 1 en matière de système d'alarme en France. En contrepartie d'une souscription provenant du CIC, EPS va verser une commission qui va venir gonfler le PNB global.

Nous venons de voir, à travers les produits proposés par le groupe Crédit Mutuel CIC, la volonté de celui-ci d'augmenter la part de ses commissions dans le PNB afin de continuer à le faire évoluer positivement.

### **3.3 La diminution des dépenses**

À l'inverse de la première stratégie qui se voulait expansionniste, la deuxième grande stratégie du groupe est la diminution des dépenses afin d'améliorer le résultat net global.

#### **3.3.1 Le désengagement territorial**

La stratégie des banques et encore plus celles du groupe Crédit Mutuel a toujours été une forte présence territoriale afin d'être au plus près de ses clients et de pouvoir en conquérir de nouveaux prospects dans la zone de chalandise des agences.

Or, aujourd'hui la stratégie n'est plus la même, avec une fréquentation des agences en chute libre, accentué par la crise sanitaire, les agences deviennent de plus en plus un coût pour les banques plutôt des opportunités.

De plus, la digitalisation grandissante de la banque rend les agences de moins en moins indispensables quand on sait que 57% des clients du CIC procèdent à leurs opérations courantes via la banque à distance.

Depuis 2010 le CIC s'est lancé dans une procédure de fermeture des agences les moins rentables, entre 2010 et 2020 le nombre d'agence est passé de 2108 à 1800. On voit donc une fermeture de 308 agences en 10 ans soit d'une trentaine par an.

Cependant, les clients sont quand même attachés au contact humain surtout pour des conseils sur des sujets plus épineux et demandant plus de technique qu'un simple virement par exemple. Cette baisse du nombre d'agence ne pourra donc pas continuer indéfiniment et ce gain de rentabilité par la baisse des coûts de structure va ralentir petit à petit.

#### **3.3.2 La réduction de l'effectif**

Après avoir réduit les dépenses liées aux agences en diminuant leur nombre il est logique pour le CIC de réduire les effectifs afin de poursuivre la stratégie de réduction des coûts. Mais cette réduction n'est pas que la résultante d'une volonté financière. En effet, l'effectif dépend aussi du mode de consommation des clients. Or, nous avons vu dans le paragraphe précédent que la fréquentation en agences est en forte baisse, nous pouvons donc penser qu'une partie de la masse salariale gérant l'accueil en agence n'est plus indispensable.

La masse salariale s'est donc réduit conformément à la stratégie de réduction des couts, mais cette réduction est beaucoup moins forte que ce que nous pouvions penser passant de 20 779 collaborateurs à 19 809.

Le compte de résultats du CIC nous montre même que les charges de personnel n'ont pas diminué mais augmenté (cf. tableau 5)

Tableau 5 : Évolution des charges du personnel du CIC de 2010 à 2020

(en millions d'euros)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
charges de personnel	1663	1607	1693	1653	1662	1698	1720	1739	1790	1835	1809
	-	-3%	5%	-2%	1%	2%	1%	1%	3%	3%	-1%

## Conclusion

Au sein de notre recherche nous avons pu observer une apparition de taux historiquement bas. Cette situation est la résultante des actions successives de la BCE passant de l'utilisation de ses mesures conventionnelles jusqu'à l'utilisation des mesures non conventionnelles.

Nous nous sommes alors questionnés quant au maintien du niveau de PNB des différentes banques du territoire français face à ce contexte inédit.

C'est alors que nous avons pu observer les différentes stratégies mises en place par ces dernières et notamment le CIC appartenant au Crédit Mutuel alliance fédérale. Ces différentes stratégies sont de l'ordre de l'augmentation considérable de la vente des produits à commissions ainsi qu'à la baisse des coûts de fonctionnement de l'établissement.

Ainsi, nous avons pu constater le maintien du PNB, rejoignant donc les attentes principales du groupe et, par conséquent, répondant à notre questionnement de départ. Nous pouvons même affirmer que ces dernières ont même été surpassées puisque le PNB est en constante augmentation.

## Bibliographie

Alexandre, H. (2013). *Banque et Intermédiation Financière*. Lonrai, France : Economica.

Bank observer (2018). *Comment les banques françaises font-elles face à la chute des taux ?*  
Repéré le 01 juin 2021 du site de l'hébergeur : [Comment les banques françaises font-elles face à la chute des taux ? - BankObserver - BankObserver \(bankobserver-wavestone.com\)](https://www.bankobserver.com/fr/actualites/Comment-les-banques-francaises-font-elles-face-a-la-chute-des-taux-20180601)

Banque de France (2020). *Les taux bas : quelles causes et quels effets pour la France ?*  
Récupéré le 23 mai 2021, du site de l'organisme : [Les taux bas : quelles causes et quels effets pour la France ? | Banque de France \(banque-france.fr\)](https://www.banque-france.fr/fr/actualites/actualites/les-taux-bas-quelles-causes-et-quels-effets-pour-la-france-20200501)

Banque de France (2021). *Les taux directeurs* . Récupéré le 23 mai 2021, du site de l'organisme : [mda\\_taux\\_directeurs\\_20210226.pdf \(banque-france.fr\)](https://www.banque-france.fr/fr/actualites/actualites/les-taux-directeurs-20210226)

CIC (2020) *L'essentiel du CIC Nord ouest*. Récupéré le 04 juin 2021, du site de l'organisme : <https://www.cic.fr/partage/fr/CC/CIC-2015/telechargements/essentiel-du-cic/l-essentiel-du-cic-nord-ouest-2020.pdf>

CIC (2019) *L'essentiel du CIC Lyonnaise de banque*. Récupéré le 04 juin 2021, du site de l'organisme : <https://www.cic.fr/partage/fr/CC/CIC-2015/telechargements/essentiel-du-cic/l-essentiel-du-cic-lyonnaise-de-banque-2019.pdf>

CIC (2020) *L'essentiel du CIC Est*. Récupéré le 04 juin 2021, du site de l'organisme : <https://www.cic.fr/partage/fr/CC/CIC-2015/telechargements/essentiel-du-cic/l-essentiel-du-cic-est-2020.pdf>

CIC (2020) *Document d'enregistrement universel 2020*. Récupéré le 04 juin 2021, du site de l'organisme : [https://www.cic.fr/partage/fr/114/telechargements/rapports-annuels/CIC\\_rapport-annuel\\_2020.pdf](https://www.cic.fr/partage/fr/114/telechargements/rapports-annuels/CIC_rapport-annuel_2020.pdf)

Delaplace, M. (2009). *Monnaie et financement de l'économie*. Paris, France : Dunod.

Ideal- investisseur (n.d). *Taux négatifs : quels impacts sur le système bancaire ?*. Récupéré le 22 mai 2021, du site de l'hébergeur : [Taux négatifs : quel impact sur les banques ? \(ideal-investisseur.fr\)](https://www.idealinvestisseur.fr/fr/actualites/actualites/taux-negatifs-quel-impact-sur-les-banques-20210501)

Le Heron, E., & al. (2013). *A quoi sert la Banque centrale européenne*. Condé-sur-Noireau, France : La documentation française.

Michel, T.,& al. (2003). Modélisation de la marge d'intermédiation des banques. *Economie & Prévision* , 158, 47- 60.

Tiesset, M.,& Troussard, T.( 2005). *Capital réglementaire et capital économique*. Récupéré le 17 mai 2021, du site de l'organisme : [Capital réglementaire et capital économique - REVUE DE LA STABILITÉ FINANCIÈRE - NOVEMBRE 2005 \(banque-france.fr\)](#)

# Table des matières

Remerciements .....	1
Sommaire .....	2
Introduction .....	4
1. La politique des taux bas et négatifs, une première dans l'économie Européenne et Française.....	5
1.1 La crise des subprimes.....	5
1.1.1 Les origines .....	5
1.1.1.1 Le marché immobilier américain .....	5
1.1.1.2 La titrisation .....	6
1.1.2 l'élément déclencheur .....	7
1.1.2.1 l'éclatement de la bulle immobilière.....	7
1.1.2.2 L'apparition d'une crise bancaire.....	8
1.1.2.3 De la crise financière à la crise économique .....	9
1.2 La BCE, au cœur du marché interbancaire européen.....	10
1.2.1. Les objectifs et stratégies .....	10
1.2.2 Les différents outils de la politique monétaire .....	11
1.2.2.1 Les opérations de refinancement.....	11
1.2.2.2 Les facilités permanentes .....	11
1.2.2.3 Les réserves obligatoires .....	13
1.3 Les mesures prises par la BCE.....	14
1.3.1 Les mesures conventionnelles .....	14
1.3.2 Les mesures non conventionnelles .....	15
1.3.2.1 Le « quantitative easing ».....	15
1.2.3.2 Les techniques de refinancement plus longs termes .....	16
1.2.3.3 Le rachat des dettes souveraines .....	17

1.3.3 les résultats .....	18
2. L'impact de cette politique sur le produit net bancaire des banques françaises.....	19
2.1 Les différentes composantes du PNB.....	19
2.1.1 La marge d'intermédiation .....	20
2.1.2 Les commissions .....	21
2.2.3 Les gains et pertes sur actifs et instruments financiers .....	22
2.2.4 Les autres activités .....	22
2.2 La diminution de la marge nette d'intérêt .....	22
2.2.1 La baisse des taux interbancaires .....	22
2.2.2 La structure de financement des crédits .....	24
2.2.3 La diminution de la marge nette d'intérêt .....	25
2.3 Autres impacts.....	27
2.3.1 Le coût du risque .....	27
2.3.2 les rendements obligataires .....	28
3. Les différentes stratégies appliquées par le CIC .....	30
3.1 La présentation du CIC .....	30
3.2 le développement accéléré des produits à commissions .....	33
3.2.1 les produits liés à l'activité bancaire .....	33
3.2.2 La diversification.....	36
3.3 La diminution des dépenses .....	38
3.3.1 Le désengagement territorial.....	38
3.3.2 La réduction de l'effectif.....	38
Conclusion.....	40
Bibliographie.....	41

## Table des figures

Graphique 1 : Évolution des taux directeurs de la BCE et de la FED de 1999 à 2018 .....	5
Graphique 2 : Évolution du taux EONIA et du taux des facilités permanentes de 1999 à 2012 .....	12
Graphique 3 : Évolution des taux d'intérêt à long terme sur les obligations d'États .....	17
Tableau 1 : décomposition du PNB du CIC de 2020 .....	19
Schéma 1 : Principe de l'intermédiation bancaire.....	21
Graphique 4 : L'évolution des taux interbancaires de 2012 à 2017 .....	23
Graphique 5 : Décomposition des ressources du CIC de 2013 à 2020 .....	24
Tableau 2 : L'évolution du PNB du CIC de 2012 à 2020 .....	26
Tableau 3 : Évolution de la marge nette d'intérêt de la SG, BNP et du groupe BPCE entre 2011 et 2015 .....	26
Tableau 4 : L'Évolution du coût du risque du CIC de 2012 à 2020 .....	28
Graphique 6 : Évolution du rendement de l'OAT 10 ans de 2002 à 2020 .....	29
Schéma 2 : Carte de France représentant les différents réseaux bancaires du territoire (CIC, 2020).....	30
Tableau 5 : Évolution des charges du personnel du CIC de 2010 à 2020.....	39

## Résumé :

L'apparition de la crise des Subprimes en 2007 a conduit à une crise de liquidité puis à une crise financière qui s'est répandue dans l'économie réelle. La banque centrale européenne est donc intervenue dans un premier temps en inondant les marchés de liquidité puis dans un second temps en utilisant des mesures conventionnelles et non conventionnelles afin de sortir de la crise économique. Ces mesures ont eu un impact très fort sur les taux d'intérêt qui ont pour certains atteint le territoire négatif.

Ce nouveau contexte de taux a donc fortement impacté les banques européennes. Leur marge d'intérêt nette est en chute libre à cause des taux bas qui ne leur profitent pas tant que ça du fait de la provenance de leurs ressources qui sont en majorité constituées des dépôts de leurs clients.

Afin de ne pas voir son PNB fondre, le CIC a mis en place un certain nombre de produits plus ou moins déconnectés de l'activité de prêt afin de se diversifier et de ne plus rendre son PNB aussi dépendants des taux de BCE qu'auparavant.