

## BANQUIER – TRÉSORIER : JE T'AIME MOI NON PLUS ?



**Agnieszka DUNOYER**

*Group director of financing and treasury*  
**Unibail-Rodamco**



**Stéphanie BESSE**

*Head origination corporate IG*  
**Natixis**



**Mélanie CASALIS**

*Consultante vice president*  
**Greenwich Associates**



**Aymeric FICHET**

*Directeur financement et trésorerie*  
**bioMérieux**



**Olivier GUÉLAUD**

*Directeur de l'audit et de la trésorerie*  
**Groupe Pernod Ricard**



**Yann LE FUR**

*Co-auteur du Vernimmen*



## Acteur mondial dans le domaine du diagnostic in vitro depuis plus de 50 ans :

- Création en 1963
- Leader mondial en microbiologie clinique
- 42 filiales, présence dans 150 pays
- Un actionnariat familial de référence
- Engagement pour l'amélioration de la santé publique dans le monde

## Activités dans deux domaines:

- Diagnostic clinique  $\approx$  80% du CA
- Diagnostic industriel  $\approx$  -20% du CA

## Chiffres clés 2016 / 2017 ( variation annuelle %)

• Chiffres d'affaires	2 103 M€
• Résultat opérationnel contributif:	298 M€ (+14,5%)
• Cash Flow Libre	85 M€ (+22%)
• Dette nette	275 M€
• Crédit syndiqué	500M€

## Cabinet de conseil mondial leader en renseignement pour l'industrie des services financiers, nous aidons nos clients à:

- Améliorer leur performance
- Conduire leur stratégie de produit & développement
- Accroître leur efficacité de vente
- Acquérir un avantage concurrentiel
- Améliorer leur performance opérationnelle
- Optimiser leurs initiatives de développement
- Transformer leurs activités afin d'améliorer tous les aspects de l'expérience client

## Faits et chiffres clés

- Partenariat privé fondé en 1972
- Siège à Stamford, CT, USA avec des antennes régionales à Toronto, Londres, Singapour, Tokyo
- 260 + clients sell-side dans les services financiers aux Etats-Unis, Canada, Europe, Asie
- 60 000 entretiens annuels avec les acheteurs de services financiers
- 310 000 professionnels de l'industrie nous font part de leur expérience avec leurs banques
- 150 intervieweurs recueillent des données dans 70 pays en 14 langues



- Banque internationale de financement, d'investissement, de gestion d'actifs, d'assurance et de services financiers du **Groupe BPCE**, deuxième acteur bancaire en France.
- Trois métiers cœurs :
  - Banque de Grande Clientèle
  - Epargne & Assurance
  - Services Financiers Spécialisés
- Une organisation mondiale avec une présence dans 37 pays
- Des expertises au service de la stratégie de développement des clients

## Chiffres clés 2016

- |                                 |          |
|---------------------------------|----------|
| • Produit Net Bancaire          | 8 718 M€ |
| • Résultat Brut d'Exploitation  | 2 480 M€ |
| • Coût du risque                | -305 M€  |
| • Résultat Net Part du Groupe   | 1 374 M€ |
| • Ratio Common Equity Tier 1    | 10,8 %   |
| • Plus de 16 000 collaborateurs |          |



## Une aventure entrepreneuriale et responsable:

- Création en 1975 suite au rapprochement de Pernod et Ricard
- Un actionnariat familial de référence
- Numéro 2 mondial des vins & spiritueux
- Un portefeuille de marques diversifié pour s'adapter aux contraintes locales
- Une organisation mondiale décentralisée pour rester agile
  - 6 sociétés de marque
  - 85 sociétés de marché
- Une stratégie centrée sur le consommateur pour capter toutes les opportunités

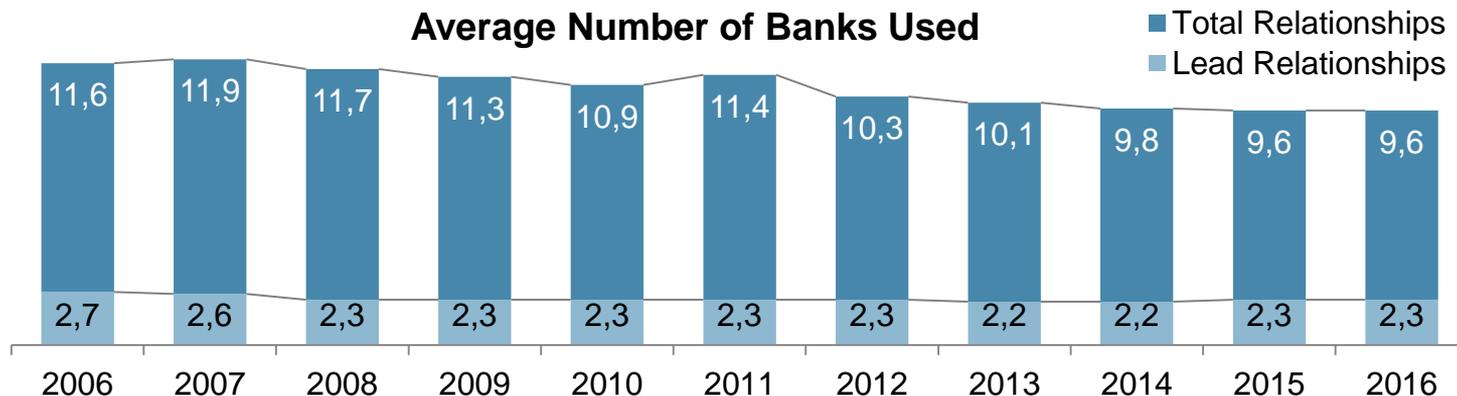
## Chiffres clés 2016 / 2017 (variation annuelle %)

### Accélération de la croissance

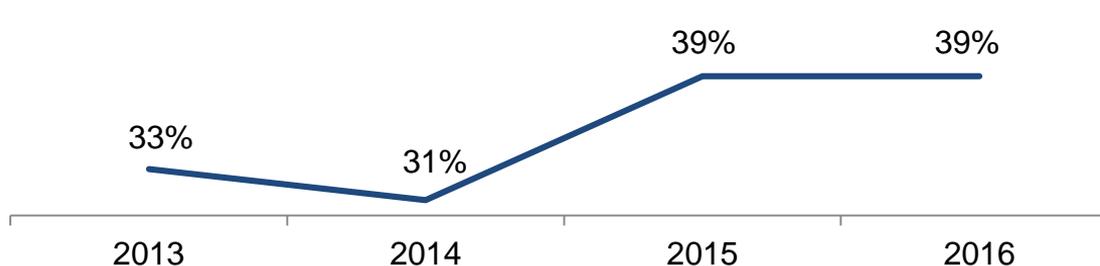
• Chiffre d'affaires	9 010 M€ (+4%)
• Résultat net part du groupe	1 393 M€
• Résultat opérationnel courant	2 394 M€ (+5%)
• Free Cash Flow	1 299 M€ (+22%)
• Dette nette	7 851 M€
• Crédit syndiqué	2 500 M€



# Over the past decade, large European corporates have been reducing the number of banks they work with and signal increasing willingness to switch providers



### Companies Expecting to Change Allocation of Banking Business



The European banking wallet continues to be “in motion” as corporates signal strong willingness to switch providers

Source: Greenwich Associates - Europe Large Corporate Banking & Large Corporate Cash Management 2016 (~1500 respondents)

Evenium ConnexMe – Code événement : [AFTE2017](#)

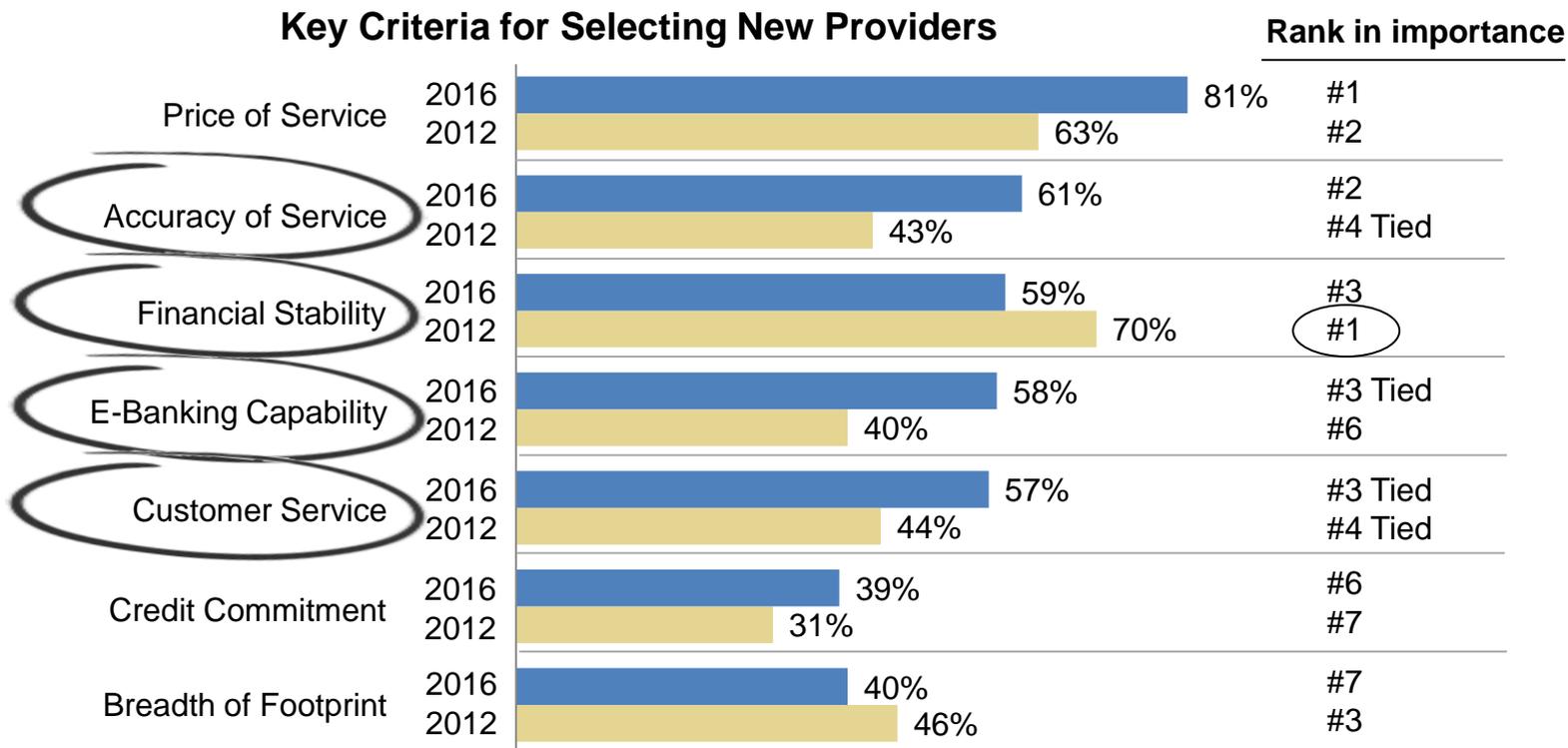
Pour poser vos questions, sélectionner la salle « Salon Napoléon »

Réseau WIFI & Mot de passe :

[AFTE2017](#)

 [#JAFTE2017](#)

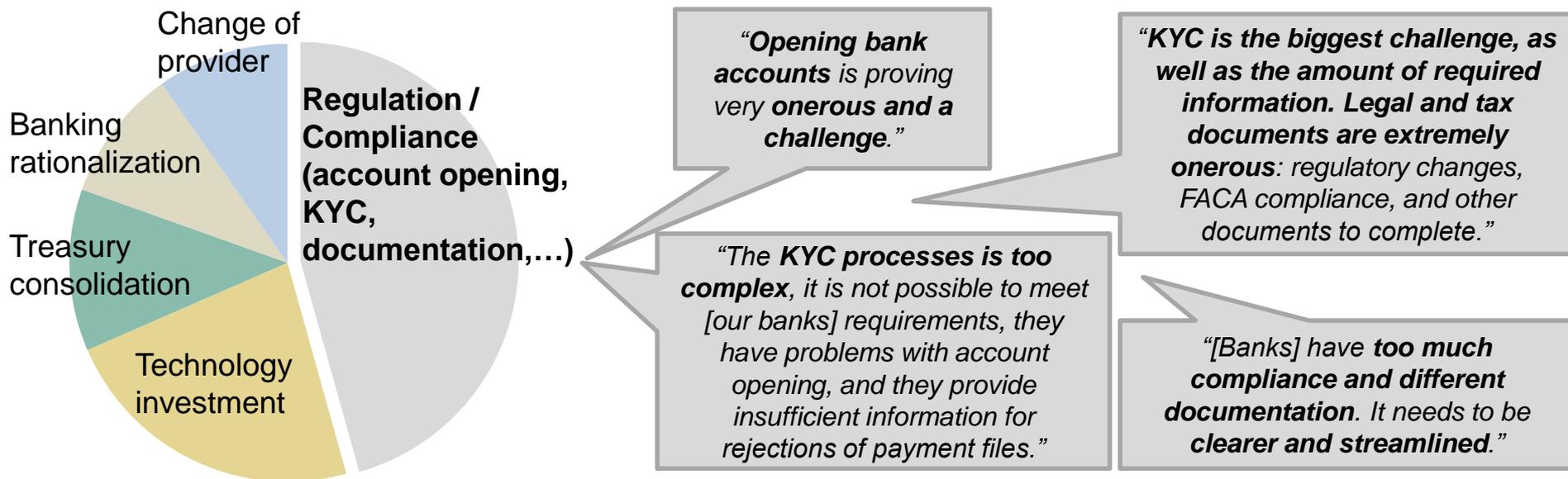
**As a direct outcome of the financial crisis, banks' financial stability has been corporates' key criteria for selecting providers. Priority now shifts towards pricing, service support and digital capabilities.**



Source: Greenwich Associates - Europe Large Corporate Banking & Large Corporate Cash Management 2016 (~1500 respondents)

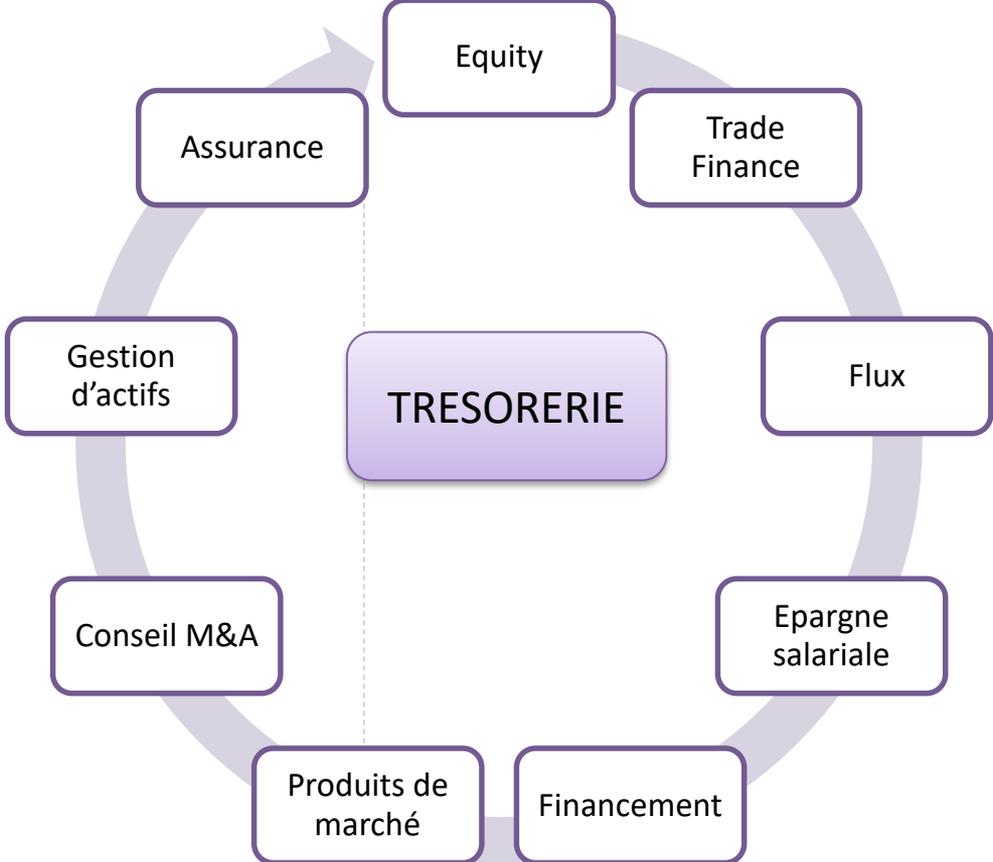
# Banks' key challenge is to minimize the impact of increased regulatory implementations on their client relationships, and prevent negative impacts on the overall ease of working with the bank.

*What are the top challenges faced by treasury departments?*



Source: Greenwich Associates - Europe Large Corporate Banking & Large Corporate Cash Management 2016 (~1500 respondents)

# La relation bancaire



# CE QUE DIT LA RECHERCHE

## Une vision nécessairement simplifiée

- Banque relationnelle vs banque transactionnelle
  - Accès à une information privilégiée non publique
  - Evaluation de la rentabilité dans le temps au travers d'interactions multiples

## Les banques relationnelles comme réponse à l'asymétrie d'information

- Je connais donc je prête / je ne connais pas donc je ne prête pas (... ou plus cher)
- Baisse des marges d'intérêt avec la durée de la relation? – Des conclusions mitigées
- Plus marqué pour les sociétés non cotées, et les PME
- Le caractère confidentiel de l'information réduit le risque de substitution par une automatisation de traitement / une désintermédiation



# CE QUE DIT LA RECHERCHE

## Une plus grande flexibilité contractuelle et commerciale

- Des non-dits (possibilité de renégociation)
- Des covenants accordés plus aisément
- Collatéralisation nécessitant un suivi
- Prêt à condition attractive dans le cadre global de la relation

## Les banques relationnelles réduisent le risque de défaut

- ... et accélèrent le recovery (études US, Corée, Japon)

## Echange et traitement de l'information

- Volonté d'échanger de l'information confidentielle
- Capacité de la traiter

## Les limites de la banque relationnelle pour l'entreprise : le Hold up

trop peu de banques ⇒  
manque de concurrence ⇒  
renchérissement des services

## Les limites de la banque relationnelle pour la banque : la contrainte budgétaire molle

Faiblesse de la capacité de renégociation en cas de difficultés ⇒  
Moindre incentive pour l'entreprise pour éviter cette situation

