

Simuler la structure future du PNB retail

L'âge suivi du revenu reste le facteur le plus discriminant des comportements financiers.

À partir de ce constat, on peut simuler l'évolution du portefeuille de l'ensemble de la clientèle et calibrer les plans à moyen terme tant au niveau marketing que pour l'adéquation actif-passif au bilan.

S I L'ON JAUGE LE VIEILLISSEMENT à l'âge moyen de la population, un simple regard sur la pyramide des âges française annonce un processus inexorable et massif de vieillissement de la population. Pour les banques, ce constat implique une clientèle plus âgée et un recrutement de plus en plus difficile dans les classes d'âges jeunes, moins nombreuses que par le passé. C'est un problème majeur pour les acteurs bancaires matures qui doivent gérer un stock de clients.

L'ÂGE : PREMIER FACTEUR DISCRIMINANT DES COMPORTEMENTS FINANCIERS

L'exploitation simultanée de différentes sources (INSEE, DGI, CSA, TNSofres, etc.) permet de fournir une description très complète de l'équilibre qui s'établit, au sein de différents groupes considérés (classe d'âge, par catégorie socioprofessionnelle ou par niveau des revenus), entre l'ensemble des ressources financières d'un groupe et l'ensemble des emplois qu'il en fait (*tableau page suivante*).

Les analyses par âge fournissent les résultats les plus intéressants : ainsi, on apprend que les revenus par tête des ménages augmentent jusqu'à la classe 55-64 ans, puis se tassent ensuite d'environ 10 %. Cette baisse est somme toute modérée et certainement moins forte que celle à laquelle on s'attendait : si les revenus diminuent au moment du passage à la retraite, la taille moyenne des ménages elle aussi baisse nettement.

Naturellement, en proportion du re-

venu, le montant total des ressources/emplois tels que définis varie assez fortement d'une classe d'âge à l'autre. Ce montant représente seulement un quart environ du revenu des moins de 25 ans. Il culmine ensuite entre 42 à 47 % pour les ménages entre 25 et 64 ans et retombe finalement aux environs de 32 % (*graphique 1*).

Un autre point remarquable : le changement de la composition des ressources et des emplois des ménages lorsque l'on parcourt leur cycle de vie.

- **Chez les plus jeunes** (moins de 25 ans), l'épargne est négative, mais le recours aux crédits est important : ceux-ci – majoritairement souscrits pour financer la consommation – représentent à peu près les trois cinquièmes du total de leurs ressources. Témoignage du rôle joué par l'altruisme entre les générations : les héritages et surtout les donations reçus représentent plus d'un tiers de l'ensemble de ces ressources. Du côté des emplois, les remboursements de crédits s'approchent des 30 % et les

“Les baby boomers rassemblent plus de 23 % de la population totale et disposent du taux d'épargne le plus élevé par rapport à leur revenu disponible. Ils réalisent 29 % de l'épargne totale des ménages en 2000.”



CYRIL BLESSON

Directeur
Pôle services financiers
BIPE

Enseignant
Paris Dauphine



PASCALE HÈBEL

Directrice
Pôle marketing
et consommation

BIPE

Définitions des ressources et emplois*

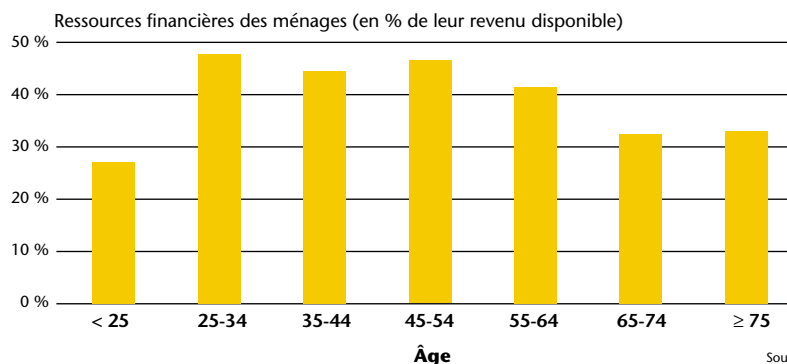
| Ressources | Emplois |
|--|---|
| Épargne | Remboursements de crédits à la consommation |
| Crédits à la consommation | Remboursements de crédits habitat |
| Crédits aux logements anciens | Achats de logements anciens |
| Crédits aux logements neufs et aux travaux | Achats de logements neufs et réalisation de travaux |
| Héritages reçus | Placements financiers |
| Donations reçues | Héritages transmis |
| Ventes de logements | Donations versées |

* Ressources financières disponibles une fois les dépenses de consommation effectuées et emplois des ménages.

achats de logements anciens (moins chers que les neufs) dépassent le quart du total. Quant aux placements financiers (représentant sans doute une épargne de précaution ou la constitution d'un apport personnel pour l'achat d'un logement), leur poids s'approche du cinquième du total des emplois.

- **Chez les plus anciens** (75 ans et plus), le changement de décor est complet : l'épargne représente plus de la moitié de leurs ressources, la vente de logements en forme le cinquième et les héritages reçus (on hérite encore souvent fort tard) s'approchent des 15 % du total. Du côté des emplois, les donations et les héritages transmis en constituent naturellement l'écrasante majorité. La part des nouveaux placements financiers reste relativement importante, s'approchant du quart du total. On est décidément bien loin du cliché du retraité qui consomme son patrimoine pour survivre.

1. Ressources financières disponibles en fonction de classes d'âges, une fois les dépenses de consommation effectuées



Entre les plus jeunes et les plus anciens, une génération est particulièrement intéressante à observer : celle des ménages largement composés de baby boomers dont le chef a entre 45 et 54 ans. Rassemblant plus de 23 % de la population totale et disposant du taux d'épargne le plus élevé par rapport à leur revenu disponible, ils réalisent 29 % de l'épargne totale des ménages en 2000. Leur taux de placements financiers, toujours par rapport au revenu disponible, est également le plus élevé (graphique 2) ; en conséquence, leur part dans l'ensemble des nouveaux placements financiers constitués par les ménages atteint presque les deux cinquièmes.

L'APPROCHE GÉNÉRATIONNELLE APPROFONDIT LA SEGMENTATION PAR ÂGE

Lorsque l'on cherche à prévoir le marché, on se borne souvent à figer ces différences de comportement, tout en ayant conscience qu'il est abusif de penser que les vieux de demain se comporteront comme les vieux d'aujourd'hui. Les comportements générationnels pouvant modifier les conclusions tirées d'une approche par âge pure, c'est en fait une combinaison des deux qui est la plus intéressante. L'approche générationnelle développée au BIPE depuis près de dix ans permet de suivre les trajectoires des consommateurs au cours du temps et donc d'anticiper leurs comportements.

Pour repérer les effets de générations qui s'exercent sur un marché, il faut disposer d'informations complètes permettant d'aller au-delà des simples effets de cycle de vie. Les spécificités d'une génération ne se mesurant que dans la durée, la photo prise en instantané ne suffit pas : il faut « faire du cinéma », c'est-à-dire s'intéresser aux mouvements dans le temps et donc disposer de plusieurs points d'observation.

Les différents secteurs où cette approche a pu être appliquée (banque, automobile, cosmétique, télécommunications, médias, alimentaire...) ont mis en évidence de nombreux cas de comportements, de produits ou de marques condamnés à disparaître parce que les générations anciennes se les étaient appropriés mais pas les nouvelles. Le vieillissement de la clientèle s'explique

dans de nombreux cas par cet attachement des anciennes générations aux enseignes, produits ou marques.

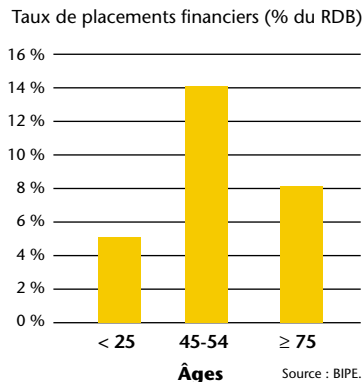
Un exemple particulièrement parlant est celui d'une marque du domaine de la grande consommation (graphique 3). La marque XX a été très largement adoptée par les générations *Libération* (née entre 1925 et 1934), *Algérie* (1935-1944) et les générations antérieures (taux de pénétration supérieur à 13 %) : les taux de pénétration restent stables pendant vingt ans pour ces générations, en raison d'une forte fidélité. Les générations plus jeunes sont beaucoup moins adeptes de cette marque (chute du taux de pénétration à moins de 10 %). Ce fort effet générationnel se traduit par un vieillissement de la clientèle et se traduira par des pertes de parts de marché si la marque ne réagit pas, les jeunes générations faiblement acheteuses remplaçant les anciennes générations fortement acheteuses. Par effet boule-de-neige, les jeunes refusent une telle marque ou pratique au marquage trop « vieux ». La même observation pourrait être faite sur une enseigne d'une banque de détail.

L'INTÉRÊT DE SIMULER L'ÉVOLUTION D'UNE CLIENTÈLE À MOYEN TERME

Bien sûr, d'autres facteurs discriminants sont bien connus des professionnels des réseaux bancaires, à savoir les revenus et le patrimoine. Après avoir mis en évidence tous ces facteurs explicatifs, on peut simuler l'évolution du nombre de clients, leur profil, leur portefeuille détaillé et leur contribution au PNB bancaire à des horizons de moyen terme à partir de jeux d'hypothèses démographiques, macroéconomiques, réglementaires et de *mix marketing*.

Le modèle de simulation de moyen terme fait évoluer le fichier client année par année à partir de tables de mortalité et d'hypothèses estimées sur le passé – et modifiables – sur les taux de recrutement et de départ par classes d'âge, de revenu et de patrimoine financier. Sur la base de la mesure de l'appétence par produit selon les segments précédemment cités, le modèle simule les taux de détention de l'année suivante pour chaque produit et client. L'affectation de flux financiers par produit est déterminée à partir d'hypo-

2. Nouveaux placements financiers en % du revenu disponible de trois classes d'âges sélectionnées



thèses macroéconomiques sur les placements financiers des ménages réalisées dans le cadre de l'Observatoire des marchés de l'épargne du BIPE.

On raisonne à réglementation inchangée, au moins dans la simulation initiale. Toute hypothèse de recrutement, fidélisation, innovation, effort marketing ou de concurrence accrue peut être simulée. Les résultats sont particulièrement utiles non seulement pour planifier le mix marketing mais aussi pour anticiper les chocs à venir sur le bilan des activités de détail. À l'heure des chocs d'offres récurrents (PEL, PEP, PERP, la sortie du « ni-ni » ?), la montée en puissance des livrets soumis à l'impôt), ce modèle s'avère être un outil précieux de quantification de scénarios divers. ■

3. Fort effet générationnel négatif sur les acheteurs de la marque XX (1984 - 1999)

