

Une évolution inachevée, des opportunités à saisir

Après le Plan d'épargne retraite populaire lancé en janvier 2004 et les évolutions des rémunérations des autres produits réglementés, les épargnants pourraient faire jouer de nouveaux arbitrages entre épargne réglementée, produits d'assurance vie et OPCVM... Comment les réseaux bancaires peuvent-ils préparer ce nouveau contexte ?

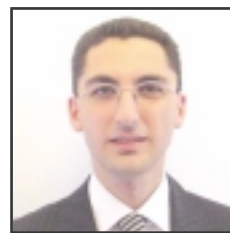
LA BAISSÉ DES TAUX DE L'ÉPARGNE réglementée devrait contribuer à réduire le déséquilibre à moyen terme entre le coût de la ressource collectée et la rémunération des emplois. L'équation économique demeure cependant délicate pour les autorités publiques, et le dispositif actuel d'épargne réglementée est encore appelé à évoluer sensiblement. Une nouvelle évolution des paramètres financiers, à commencer par la rémunération de la distribution, n'est pas exclue. Les réseaux doivent s'y préparer. Certes, le risque de diminution des volumes semble aujourd'hui très relatif. Au cours de l'année 2003, la décollecte sur les 46 millions de livret A a été modérée, à 1,8 milliard d'euros – soit 1,7 % de l'encours des dépôts – et largement inférieure aux décollectes de 8,4 et 11 milliards d'euros intervenues respectivement en 1999 et en 1996. Même s'il ne rapporte qu'un peu plus que l'inflation, le livret A reste compétitif, les taux courts de marché à un bas niveau continuant de lui assurer un positionnement favorable par rapport aux autres produits d'épargne liquide. Ainsi, la performance moyenne des Sicav monétaires après impôt se situait dans une fourchette de 1,6 à 1,8 % en 2003, à comparer à la rémunération nette du livret A de 2,25 %. Cette situation devrait perdurer avec la

mise en œuvre du nouveau mode de calcul, en août, qui va de facto contribuer à assurer un taux réel attrayant pour le livret A. Cela étant, le second volet de la réforme de l'épargne réglementée, engagé avec l'annonce d'une inspection des finances sur la rémunération perçue auprès de la Caisse des dépôts par les réseaux collecteurs de La Poste (1,5 % de l'encours livret A), des Caisses d'épargne (1,2 % de l'encours livret A) et du Crédit mutuel (1,3 % des encours livret Bleu), fait peser un risque à court terme sur une large part des revenus de ces réseaux, dont le montant total avait atteint 2 milliards d'euros en 2002. De 1,17 % fin 2001 tous produits confondus, le coût de la collecte pourrait passer à 1 % sur cinq ans si les recommandations du rapport Nasse-Noyer sur l'équilibre des Fonds d'épargne sont suivies. Une baisse de marge sensible pourrait largement menacer l'équilibre économique du produit pour ces réseaux: La Poste évaluait dès 2001 à 55 millions d'euros le déficit lié à la collecte du livret A.

Les évolutions possibles de l'épargne réglementée n'affecteront pas uniquement les principaux réseaux collecteurs. La décision de décembre 2002 de lier le versement de la prime d'État du Plan d'épargne logement (PEL) à la réalisation d'un prêt a ainsi surpris tous les ac-



PIERRE-IGNACE BERNARD
Directeur associé,
Pôle banque-assurance
McKinsey



MAXIME SAADA
Directeur de projet,
Pôle banque-assurance
McKinsey

1. Taux garantis en France sur les contrats en euros, 2000-2002

Acteur	Produit	En %				
		2000	2001	2002	2000-2002	
Banques	• CNP assurances	5,50	5,00	4,50	-100 Pb	
	• Predica	5,35	5,10	4,75	-60 Pb	
	• Ecureuil vie	5,40	5,00	4,60	-80 Pb	
	• Natio vie	5,30	5,10	4,50	-80 Pb	
	• Sogecap	5,35	5,00	4,65	-70 Pb	
Compagnie d'assurance	• AGF Vie	5,55	5,30	4,65	-90 Pb	
	• Axa France vie	5,70	5,55	5,40	-30 Pb	
	• SEV	6,14	5,72	5,30	-84 Pb	
	• Fédération continentale	6,01	5,73	5,11	-90 Pb	
	• Société Suisse vie	7,77	7,37	7,00	-77 Pb	
	• Gan assurance vie	5,80	5,80	5,50	-30 Pb	
	• Groupama vie	6,00	5,80	5,50	-50 Pb	
	• La Mondiale	5,45	5,54	5,04	-41 Pb	
	• MMA Vie	5,66	5,70	5,06	-50 Pb	
		Moyenne	5,78	5,55	5,11	-67 Pb
		Moyenne pour les banques	5,38	5,04	4,60	-78 Pb
	Moyenne pour les compagnies d'assurance	6,01	5,83	5,40	-60 Pb	

Source : L'Argus de l'Assurance, McKinsey.

teurs de l'épargne logement, contraints de repositionner rapidement leur offre et de lancer de manière coordonnée l'indispensable mise à jour de leurs processus commerciaux et de leurs systèmes informatiques. La surprise des réseaux bancaires dans cette affaire et, depuis peu, la suppression du Plan d'épargne populaire, soulignent le besoin d'adapter les réseaux à une nouvelle donne en matière d'épargne réglementée.

UNE ÉVOLUTION OPPORTUNE

Paradoxalement, cette tension sur l'épargne réglementée constitue sans doute une chance pour les réseaux et pour les épargnants. En effet, les réseaux sont devenus trop dépendants de produits qui sont à la fois :

- **relativement faciles à vendre**, car sans risque, aisés à expliquer et largement connus du grand public, mais...
- **peu fidélisants**, car sans frein à la sortie ni engagement de durée pour les livrets, le Codevi et le CEL,
- **et générateurs de mouvements trop fréquents**, créateurs de coûts commerciaux et administratifs élevés.

De même, l'épargnant n'y trouve pas toujours son compte. En effet, par facilité ou manque de conseil, une proportion importante de l'épargne de longue durée des ménages est dirigée vers les supports réglementés, certes liquides

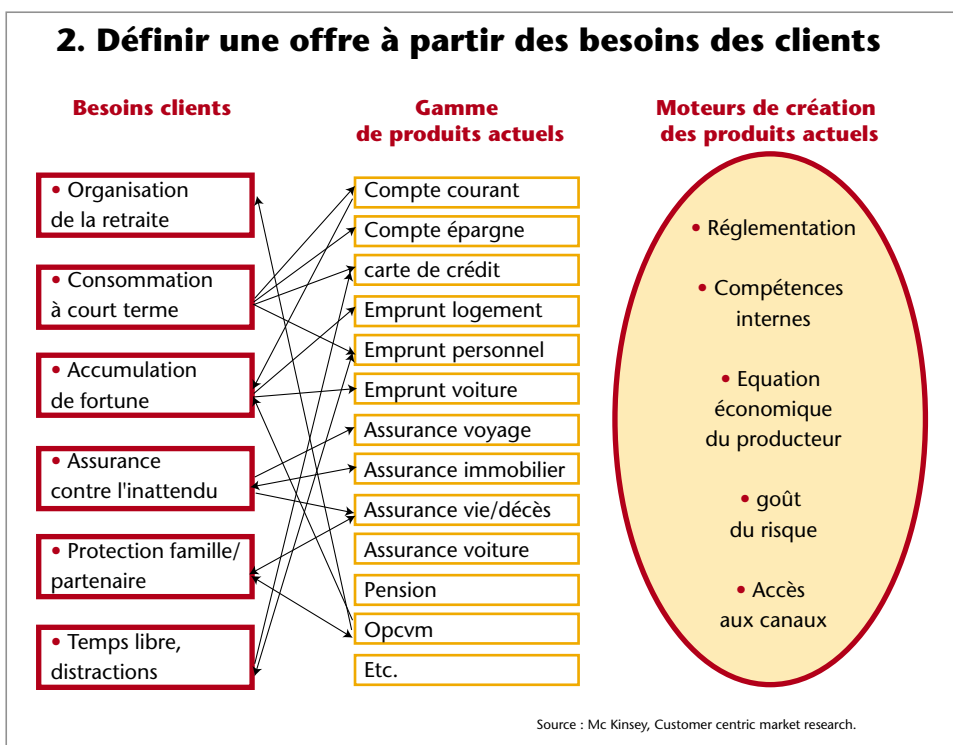
mais finalement peu rémunérateurs sur une longue durée. En d'autres termes, la « gestion actifs-passifs » des ménages n'est pas à son optimum, les épargnants n'étant pas toujours en mesure de prendre une décision informée. À titre d'exemple, les contrats d'assurance vie en euros font apparaître un écart de rémunération annuelle de 2 à 3 points de pourcentage (tableau 1) avec les produits d'épargne réglementée, remboursant rapidement les frais d'entrée. De même, les OPCVM diversifiés dont la performance sur longue durée peut être encore largement supérieure, en particulier après fiscalité, s'ils sont placés dans un contrat en unité de compte. De ce fait, la perte relative d'attractivité de l'épargne réglementée pourrait renouveler l'attrait de produits d'épargne plus ambitieux et, en définitive, accélérer la prise en compte de deux grands défis des réseaux bancaires en France :

- La nécessité d'une offre orientée vers la réponse aux besoins du client plutôt que vers la distribution de produits (graphique 2). À cet égard, les initiatives de certains réseaux (BNP Paribas, Crédit Agricole) sur le thème de la retraite pourraient constituer les prémisses d'un changement de perspective.
- La segmentation de la distribution, de manière à traiter efficacement autant les besoins transactionnels (remise de

chèques, consultations de comptes, etc.) que les besoins à fort contenu de conseil (épargne logement, retraite, etc.). En effet, l'identification d'un besoin de placement à long terme et des paramètres individuels d'aversion au risque nécessite un dialogue autrement plus complexe à établir avec le client que l'obtention d'une ouverture de livret.

Sur ce dernier point, il s'agit de parvenir à faire évoluer à la fois les infrastructures des réseaux (concept et organisation physique des agences) et le déploiement des compétences, ce qui suppose de traiter plusieurs questions délicates, notamment : comment calibrer le niveau de compétence, en fonction de la complexité des besoins ? quel modèle économique trouver pour le conseil au client ? comment organiser les processus commerciaux pour optimiser l'efficacité des ressources les plus qualifiées dans les agences ? comment mettre en place des processus d'innovation et de déploiement de l'offre plus rapides ? Enfin, les défis et les opportunités ne sont pas répartis équitablement entre les grands acteurs de la banque de détail en France. À cet égard, les efforts engagés de-

2. Définir une offre à partir des besoins des clients



puis plusieurs années par les Caisses d'épargne montrent une prise de conscience déjà ancienne du risque d'une dépendance trop forte vis-à-vis de l'épargne réglementée. Plus récemment, l'extension du domaine de compétence de la banque postale reflète de manière plus ou moins explicite le souci d'atténuer l'impact d'un recul sur le terrain de l'épargne. ■