

## LA FIXATION DU PRIX DES PRODUITS D'ÉPARGNE

HERVÉ VOGEL \*

**C**oncevoir le prix comme un élément déterminant de la gestion des établissements financiers demeure encore aujourd'hui une idée « nouvelle » au sein du monde bancaire. Pourtant, force est de constater que la politique traditionnelle menée en la matière par l'ensemble de la profession ne peut être poursuivie sans risque. En effet, la diminution de la marge d'intermédiation, la volatilité des taux, l'évolution des comportements des consommateurs devenus plus exigeants voire moins fidèles et plus sensibles au prix, l'accroissement de la pression concurrentielle ainsi que les changements fréquents de la réglementation, constituent autant de facteurs qui font de la tarification<sup>1</sup> un enjeu stratégique majeur. Dans ce cadre, elle représente une source essentielle d'accroissement du PNB.

173

### *L'exemple du Groupe Caisse d'Épargne*

Ce constat a conduit le Groupe Caisse d'Épargne à repenser, dès 1993, ses orientations politiques dans le domaine de la tarification en adoptant une démarche concertée et exhaustive.

Concertée, en raison de la diversité des situations des Caisses d'Épargne tant par le PNB généré par la tarification que par les pratiques développées localement.

Exhaustive, tant il est vrai que la tarification reste fortement corrélée aux crédits et aux services, occultant le pan entier de l'activité qu'est la collecte de l'épargne. Il convient pourtant de rappeler à cet endroit que c'est pour avoir accès à une ressource peu chère et collectée auprès du plus grand nombre, que son réseau d'agences, comme celui des autres banques à réseau, a été développé. Par ailleurs, ce métier de collecteur d'épargne représente aujourd'hui encore une part essentielle de son activité. A ce titre, il porte une responsabilité particulière auprès de la collectivité qui l'a conduit à préciser son positionnement en matière de prix.

---

\* Membre du Directoire du CENCEP.

1. Tarification étant entendue ici dans son sens le plus large.

Celui-ci tient compte de la nécessité de satisfaire la clientèle afin de prendre en compte sa sensibilité croissante au prix.

Quatre principes directeurs orientent la politique de tarification du Groupe :

- un prix vrai qui traduit la volonté d'une information préalable et systématique de la clientèle et qui dépasse le cadre des obligations légales en la matière ;

- un prix juste qui répond à un souci de pratiquer des prix correspondants à la qualité perçue par la clientèle des prestations et de l'offre, comparativement à la concurrence ;

- un prix Caisse d'Épargne qui exprime la volonté d'optimiser la situation du Groupe par rapport aux autres établissements et de maximiser la satisfaction de la clientèle ;

- un prix « pro-actif » qui manifeste la volonté du Groupe d'adopter une attitude positive autour de la tarification, de fixer les prix en fonction de ses impératifs de gestion, d'utiliser la tarification comme moyen supplémentaire de renforcer le positionnement du réseau.

S'ils font l'objet aujourd'hui d'une application souple par les Caisses d'Épargne en fonction :

- de leur situation propre ;

- des particularités de l'offre, selon qu'il s'agit de produits d'appels (crédits, comptes à terme, OPCVM) pour lesquels les clients opèrent une mise en concurrence systématique, ou d'autres produits (cartes bleues, services télématiques, assurance-vie) qui font l'objet d'une moindre mise en concurrence ;

ils constituent, néanmoins, le cadre de référence d'une politique homogène de tarification pour l'ensemble du Groupe Caisse d'Épargne.

### ***La tarification de l'épargne et les métiers des établissements financiers***

D'une manière plus générale, il nous semble utile, pour la réflexion relative à la formation du prix de l'épargne, de souligner le lien entre le prix et les métiers de la banque déterminés par la structure de l'épargne collectée.

Une étude réalisée récemment par le CENCEP (Département Études et Prospectives) a mis en évidence les différents « rôles » d'un établissement financier en fonction des placements effectués chez lui par les ménages.

Il en ressort que :

- pour les produits bancaires « classiques » (dépôts à vue, livrets, PEL/LEL, CAT, PEP, ...) l'établissement financier occupe un rôle de « gestionnaire » ;

- pour les produits tels que les OPCVM et les placements d'assurance-vie, l'établissement financier occupe un rôle de « mandataire ».
- pour les produits tels que les titres détenus directement par les épargnants (actions, obligations), l'établissement financier n'est qu'un simple « dépositaire » ;
- en 1980, près de 75 % des stocks de placements relevaient du rôle de gestionnaire alors qu'en 1994, seuls 40 % des stocks étaient concernés ;
- la fonction de « mandataire » se développe, même si elle a marqué le pas à partir de 1993, en raison de circonstances économiques et de la volonté des banques de privilégier la collecte de produits bilantiels.

Force est de constater que la formation du prix de l'épargne ne s'effectue pas de la même façon selon les métiers précités.

- Clairement, le rôle de « gestionnaire » est le vrai métier de banquier. Il concerne, d'une part, les produits d'épargne à taux administrés (ex : Livret A<sup>2</sup>, LEP, CODEVI, PEL, LEL, ...) pour lesquels l'établissement financier n'a aucune marge de manoeuvre quant à la fixation du prix. On notera toutefois qu'ils ont un effet structurant sur les taux offerts sur les produits « libres » à échéances et valeurs d'usage comparables. Ils constituent donc une référence incontournable : il en est ainsi du PEL dont le taux actuel de rémunération de 5,25 % est, de facto, un étalon à partir duquel sont fixés les taux des produits d'épargne présentant les mêmes caractéristiques (durée de blocage, constitution progressive du capital...), étant entendu qu'il faudra prendre en compte, par ailleurs, le fait que ce produit est non fiscalisé et qu'il devrait incorporer un coût de l'option cachée quant à la possibilité d'obtenir un prêt à taux privilégié à l'issue de la période d'épargne.

175

Il implique, d'autre part, les produits libres, c'est-à-dire avec des références de marché. Cependant ce principe est soumis au respect de la satisfaction du client, du jeu de la concurrence, de l'influence de l'environnement légal et réglementaire, ainsi que des règles économiques et de bonne gestion. Au premier rang de celles-ci figure la durée de vie du produit. Il est en effet communément admis que plus la durée de placement est longue, meilleure doit être la rémunération servie au client. Ce principe, qui n'a souffert d'exception que lorsque notre économie a connu une inversion prolongée de la courbe des taux, structure l'offre de prix des établissements financiers. Ainsi, les produits présentent des rémunérations croissantes avec la durée et peuvent comporter des aménagements commerciaux pour répondre aux besoins des clients,

---

2. Il est rappelé que l'épargne collectée sur le Livret A ne fait que transiter dans le bilan des Caisses d'Épargne et fait l'objet d'une centralisation à la CDC qui « transforme » cette épargne en crédit au bénéfice du secteur HLM.

à l'image d'une rémunération minimum en cas de retrait anticipé. Cette approche nous semble d'autant plus essentielle que l'on observe depuis quelques années une tendance de fond : le fort développement des placements de long terme. Ainsi, leur poids dans les patrimoines financiers des ménages est passé de 4 % en 1990 à 24 % en 1994.

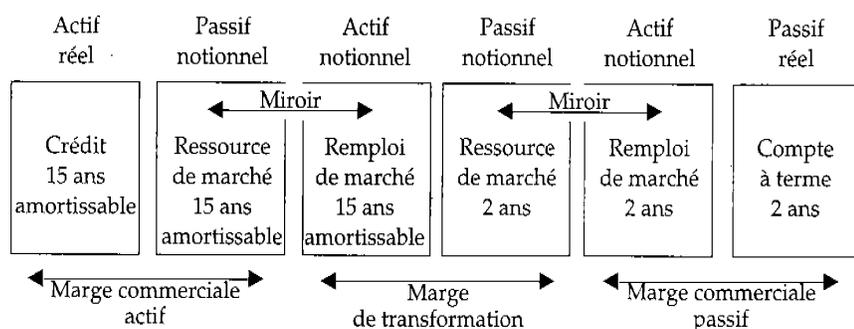
En tout état de cause, la fixation du prix dépend dans une large mesure de la valeur d'usage que le client accorde au produit. A cet endroit, on notera qu'il en va de l'imagination des établissements financiers, de l'intensité concurrentielle, de leurs contraintes (existence d'un réseau d'agences dense ou pas, ...), de leur capacité à construire une offre adaptée aux attentes du marché.

Ces dernières peuvent être influencées par l'évolution de l'environnement et, en particulier, par la confiance que portent en l'avenir les épargnants. A cet égard, on retiendra tout d'abord que la demande de produits d'épargne est en volume conditionnée par le taux d'épargne des ménages (proche de 14 % actuellement) et par le niveau de la trésorerie des entreprises, corrélés à leur santé économique. Par ailleurs, on se souviendra de la période d'euphorie boursière des années 1984-1987, qui a vu une large part de la demande se porter sur des produits à base d'actions, par définition risqués. A contrario, le krach d'octobre 1987, qui s'est traduit par un arbitrage massif en faveur des produits de bilan administrés sous garantie, a conduit les pouvoirs publics à créer une nouvelle incitation fiscale visant à recréer l'attractivité de ces produits. Dans cet esprit, le projet de loi de finances pour 1996 représente un facteur d'influence déterminant puisque, par le biais de la fiscalité de l'épargne, les Pouvoirs Publics sont en mesure d'orienter de manière puissante l'épargne des ménages.

Notre approche du métier de « gestionnaire » serait incomplète si nous omettions d'aborder les aspects « globaux » de notre métier de transformateur qui associe étroitement, par essence, nos passifs et nos actifs. Dans ce cadre, la formation du prix peut s'appuyer sur plusieurs modèles, parmi lesquels nous retiendrons celui qui repose sur le principe de la séparation des métiers de collecteur et de prêteur.

De manière synthétique, le dispositif peut se résumer par le schéma suivant :

*Marge financière globale*



Dans ce cadre, la marge financière globale est égale à la somme des marges commerciales actifs/passifs, auxquelles s'ajoute la marge de transformation.

Les marges commerciales doivent couvrir les coûts commerciaux, les coûts de gestion, les coûts des risques et laisser subsister une marge nette destinée à couvrir les coûts de structure et la rémunération des fonds propres « engagés » dans l'opération.

Ces marges commerciales peuvent être actualisées sur la durée de vie du produit et ainsi permettre de mesurer la contribution totale de l'acte de vente, voire d'une ligne de produit, à la rentabilité de l'établissement. En procédant à l'addition des valeurs actuelles des marges commerciales ou nettes de l'ensemble des produits détenus par le client, il est possible de passer de l'analyse de la rentabilité des produits à celle des clients. Il est dès lors possible de s'appuyer sur des outils permettant un pilotage sophistiqué de l'activité commerciale.

- Pour ce qui est du rôle de « mandataire », on peut noter la tendance « lourde » de son développement au détriment de la fonction centrale d'intermédiation. Ainsi, en 1994, 38,7 % des stocks de placements des ménages contre 7,3 % en 1980 concernaient les OPCVM et les produits d'assurance-vie.

Il ne nous appartient pas ici de discuter du bien-fondé de cette évolution, même s'il nous semble légitime de souligner les risques qu'elle fait peser sur le métier traditionnel d'intermédiation des banques. On observera simplement qu'une des conséquences majeures de ce mouvement a été la multiplication des produits distribués par les établissements financiers. Dans ce cadre, la tarification de cette offre hétérogène s'avère particulièrement complexe.

D'une manière générale, on notera que s'agissant de produits adossés sur les taux de marché, le client voit la rémunération de son épargne tributaire des aléas du marché.

De manière plus spécifique, la tarification de cette épargne est liée à la nature des produits commercialisés. Ainsi, pour répondre à la multiplicité des attentes de leur clientèle, et notamment son souci de disposer de taux garantis (en particulier pour les produits d'assurance-vie pour lesquels un taux minimum garanti est proposé auquel s'ajoute une rémunération complémentaire comme la participation aux bénéfices), les banques ont largement diversifié leur gamme de produits (SICAV à vocation générale recherchant le rendement ou la sécurité ; de SICAV à vocations spécifiques...).

Il en ressort une tarification différenciée qui, nonobstant le profil commercial du client, prend à tout le moins en compte le nécessaire amortissement de l'investissement en ingénierie financière réalisé, des systèmes de gestion mis en place, des circuits de distribution mobilisés, de la rémunération du « fournisseur » du produit.

L'élargissement de la gamme des produits vendus par les grands réseaux bancaires (IARD...), la recherche permanente de nouveaux produits fabriqués au meilleur coût, l'augmentation du nombre de distributeurs liée à la montée en puissance de nouveaux canaux de distribution, sont autant de facteurs qui devraient naturellement favoriser le développement de la fonction de mandataire.

- Pour ce qui concerne le rôle de « dépositaire », force est de constater qu'il occupe à l'heure actuelle une place encore modeste pour la plupart des établissements financiers. Néanmoins, l'évolution récente de la structure des flux d'épargne des ménages laisse à penser qu'il en sera probablement différemment dans les prochaines années.

D'une manière générale, les prix pratiqués correspondent pour l'essentiel à la rémunération de la gestion des comptes-titres par les banques pour le compte de leurs clients. On observera que l'explosion des coûts, en partie due à la multiplication des lignes, le plus souvent attachée à un nombre limité de clients, a rendu impérative la mise en place d'une tarification. Dans ce cadre, les droits de garde financent les services rendus aux clients, qu'il s'agisse de l'information délivrée, de la réalisation de transactions en temps réel, ou encore d'arbitrages de portefeuilles opérés par des spécialistes afin de les valoriser.

Les modes de tarification peuvent diverger selon les établissements. Ainsi, certains facturent aux clients des commissions fixes de gestion, d'autres en revanche pratiquent une tarification différenciée selon :

- qu'il s'agit de valeurs produites, distribuées et gérées par l'établissement, ou de valeurs simplement distribuées (dans ce cas, l'établissement financier perçoit une rémunération de la part de l'établissement gestionnaire) ;

- l'importance du portefeuille détenu par le client (tarification par paliers) ;

- l'intensité de la relation commerciale avec le client.

En tout état de cause, la tarification possède en ce domaine de nombreuses vertus :

- sensibiliser le client à la gestion rationnelle de ses avoirs ;

- valoriser le conseil jusqu'alors non perçu par le client et, de ce fait, véritable service caché de la banque ;

- amortir les frais de gestion à partir de leur juste mesure et de l'application d'une marge commerciale cohérente avec le positionnement de l'établissement sur le marché.

Tout au long de cet article, nous avons pu mesurer la complexité de la fixation des prix de l'épargne mais également la responsabilité spécifique qui incombe en ce domaine aux Caisses d'Épargne.

Il apparaît clairement que de nombreux facteurs concourent à sa formation : le positionnement, la concurrence, la spécificité des produits, le client, le coût des prestations, l'environnement légal et réglementaire, les marchés financiers. Le volume de l'épargne des Français et son rôle dans l'économie attestent de l'enjeu.

La variable prix n'a pas toujours occupé la place centrale qui est la sienne au sein des politiques marketing développées dans notre profession.

179

La concurrence des établissements plus segmentés produits, la progression rapide du niveau général de la culture économique des consommateurs, la baisse globale des marges, sont autant de facteurs qui ont fait évoluer les mentalités et les techniques.

Des démarches de même nature ont été antérieurement largement développées en matière de crédit : un souci de transparence globale dans notre relation avec nos clients ne pourra laisser longtemps pendante la problématique relative à la tarification des moyens de paiement.