

Master 2 Banque Finance
Spécialité « Chargé de clientèle professionnelle »
Année universitaire 2020/2021

Mémoire présenté par

Ilias Feddal-Goumidi

Baisse des taux d'intérêts : Quelle est sa cause et son impact pour les agents économiques et les banques ?

Directeur de mémoire : Abdel Kader Matmour
Remis le 17 juin 2021

Soutenance le 24 juin 2021
Devant le Jury de soutenance :
Abdel Kader MATMOUR, tuteur universitaire
Doris LEDERMAN, responsable pédagogique ESB
Gilles PÉQUIGNOT, Tuteur d'alternance



Sommaire

Remerciements	P.4
Présentation de l'entreprise	P.5
Introduction	P8
Partie I : Les causes de la baisse des taux d'intérêts	P.9
Partie II : Les impacts de la baisse des taux pour les différents agents économiques	P.18
Partie III : Les impacts de la baisse des taux sur le modèle économique bancaire	P.29
Conclusion	P.38
Bibliographie	P. 39
Sitographie	P.40
Tables des matières	P.42
Annexes	P.43

Remerciements

Avant de commencer la présentation de ce mémoire, je tenais à remercier l'ensemble des personnes ayant contribué à ma réussite durant ces deux dernières années, mes collègues en agence, mes camarades de promotion, je tenais aussi à remercier les personnes que j'ai pu rencontrer au cours de mes études supérieures et qui m'ont permis d'arriver là où j'en suis aujourd'hui.

Je tiens à exprimer ma totale reconnaissance envers Monsieur Matmour et Madame Lederman, qui nous ont soutenus et encadrés durant ces deux années, et plus précisément depuis l'arrivée de la crise sanitaire.

Je remercie aussi l'ensemble des professeurs que j'ai pu rencontrer à la faculté, ainsi que les intervenants de l'ES Banque pour le partage de leurs connaissances et leurs enseignements.

Je remercie également Monsieur Martin Steve, qui a été mon tuteur durant huit mois, pour ses conseils, je remercie Monsieur Péquignot Gilles, pour ses conseils, ce qu'il m'a appris et pour sa bienveillance.

Je remercie également la faculté d'économie et de gestion ainsi que l'ESB de nous avoir donné l'opportunité de mettre un pied dans le milieu bancaire à travers ce stage.

Je remercie Pascal RIGHI, le directeur régional du LCL Alsace, pour la qualité de notre échange et ses conseils.

Je remercie également Oumaima JERJIR, Ludovic Etheve et Ina AGBO, qui m'ont aidé et m'ont apporté un soutien précieux durant ces deux dernières années.

Je dédie ce mémoire à mes parents, et plus précisément à ma maman, qui m'a soutenue et épaulée durant mes années scolaires et universitaires.

Présentation de l'entreprise

Le Groupe Crédit Agricole

Depuis 2003, LCL est une filiale appartenant au groupe Crédit Agricole, le groupe est composé de 142 000 collaborateurs dans le monde au service de 52 millions de clients (dont 10,5 millions de clients sociétaires). Le groupe Crédit Agricole est un groupe solide, il est le 1^{er} Bancassureur en Europe, le 1^{er} gestionnaire d'actif en Europe et le 1^{er} financeur de l'économie française. En 2020 le PNB du groupe s'élève à 33,6 Milliards d'euros et le résultat net s'élève à 4,7 Milliards.

Le groupe Crédit Agricole est présent en bourse via le Crédit Agricole SA, elle est cotée au CAC 40 sa capitalisation boursière s'élève à 36 Milliards d'Euros en 2021.

Le groupe Crédit Agricole se compose essentiellement de 39 caisses régionales du Crédit Agricole, du Crédit Agricole banque privée, du LCL (Aussi LCL Banque privée), de la banque en ligne B For Bank, du gestionnaire d'actif Amundi, du groupe d'assurance Pacifica, de Sofinco et autres.



1

¹ « Activités et marques du Groupe » - www.ca-toulouse-recrute.talent-soft.com

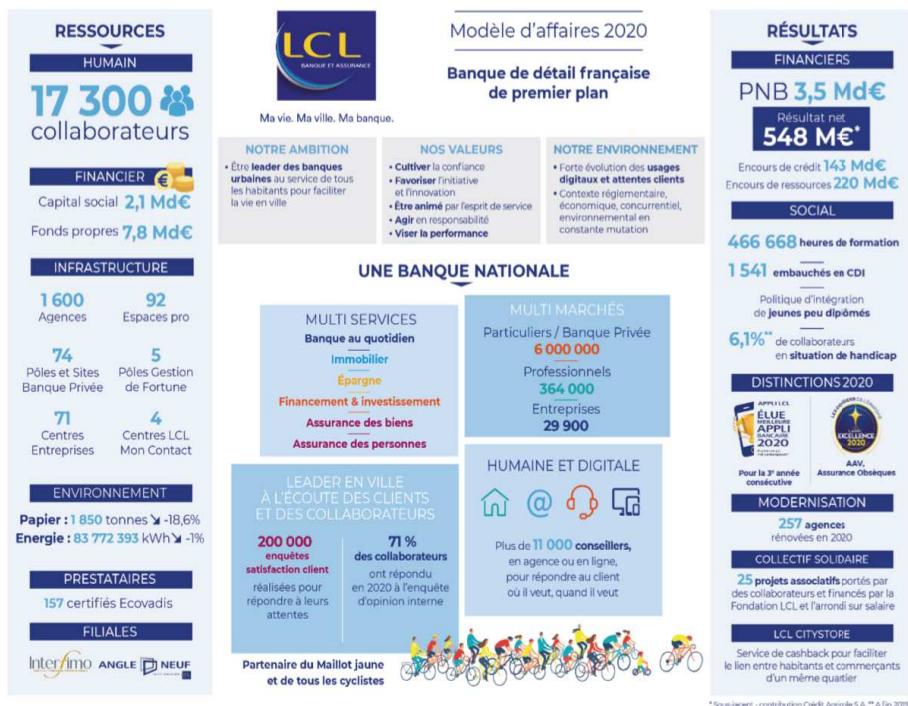
Présentation du LCL

Création	6 Juillet 1863 à Lyon
DG	Michel Mathieu
Siège	Paris
Nombres de points de ventes	1900
Nombres de direction de réseau	12
Clients en 2020	6 000 000 de clients particuliers, 364K de clients pros et 30K entreprises
PNB 2020	3,5 Mds
Résultat net	584 Millions d'Euros

L'historique LCL depuis sa création :

- ⇒ **1863** : Création du Crédit Lyonnais à Lyon par Henri Germain
- ⇒ **1945** : Le Crédit Lyonnais est nationalisé
- ⇒ **1993** : Le Crédit Lyonnais est en quasi-faillite à cause d'investissement massif et d'un changement de conjoncture économique
- ⇒ **1999** : Le Crédit Lyonnais est privatisé
- ⇒ **2003** : Le Groupe Crédit Agricole prend le contrôle du Crédit Lyonnais
- ⇒ **2005** : Le Crédit Lyonnais change de nom et devient LCL

LCL en chiffres



² « Modèle d'affaires LCL » Rapport financier annuel 2020, www.lcl.fr

LCL En Alsace

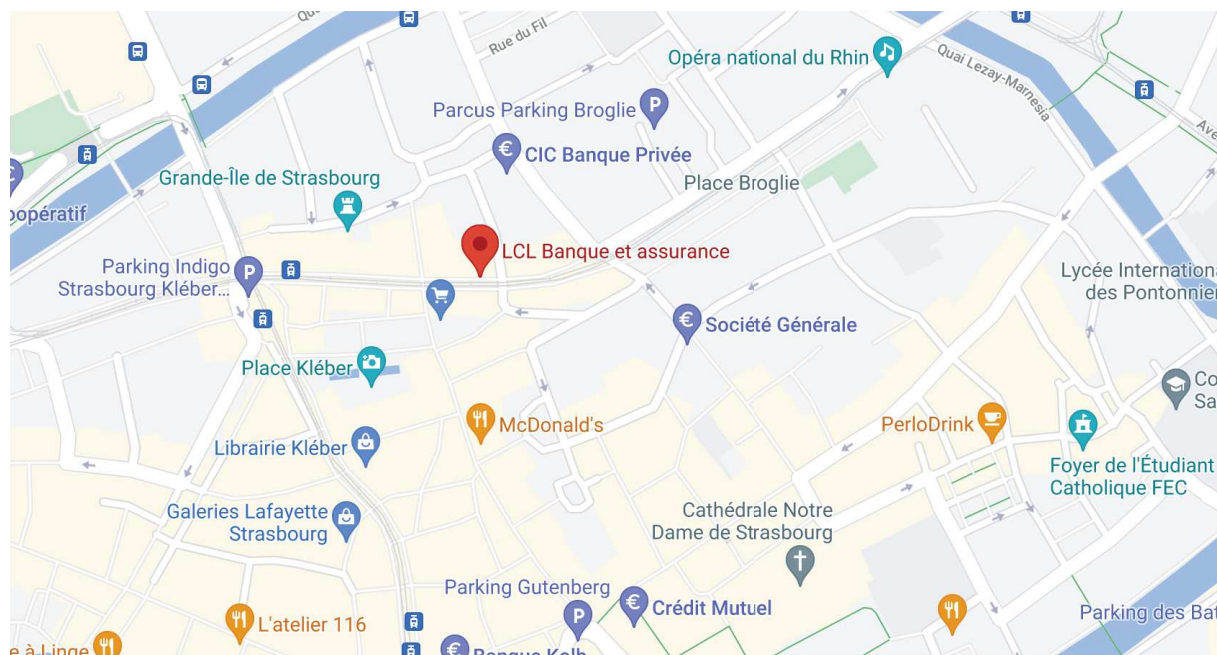
Au niveau national LCL est composé de 12 directions de réseau (DDR) qui représentent des zones géographiques en France. La Direction Régionale Alsace fait partie de la DDR EST. La direction régionale Alsace est composée de deux directions de groupes d'agence, une dans le haut Rhin et une dans le bas Rhin, la direction régionale Alsace comporte 20 agences dont 13 dans le bas Rhin, elles sont essentiellement basées à Strasbourg.

Mon Agence : Espace Pros Strasbourg

L'agence des professionnels de Strasbourg regroupe l'ensemble des conseillers professionnels du Bas Rhin, cette agence compte approximativement 1200 clients (Artisans, commerçants, TPE/PME, professions libérales et de santé). L'agence se situe au 9 Rue de la Mésange 67000 Strasbourg, elle est située au centre-ville de Strasbourg à proximité de la place Kleber et de la cathédrale de Strasbourg.

L'agence des Pros est fidèle au nouveau programme d'agence voulu par LCL, elle met l'humain et la digitalisation au cœur de la relation (Open Space pour les conseillers, salon avec écrans pour les clients).

Zone de chalandise de l'agence Espace Pros



Introduction

« *L'ère de l'argent gratuit est loin d'être finie* » écrit *Le Monde* dans l'un de ses articles parus le 12 Mars 2021 ³, « *Alors que les taux des crédits immobiliers sont historiquement bas, êtes-vous incité à acheter* » écrit *Capital* dans l'un de ses articles parus le 11 Avril 2021 sur son site internet ⁴. En lisant ces écrits, nous comprenons très rapidement que nous sommes dans une ère de taux d'intérêts qui sont bas, et cela dure depuis plus de 10 ans, depuis la crise des Subprimes venue des États Unis en 2008.

La baisse des taux d'intérêts a été abordée à de multiples reprises en agence durant mes deux années d'alternance, je me suis souvent questionné à ce sujet. Je me suis demandé pourquoi le taux d'intérêt moyen pour un emprunt immobilier sur 25 ans était de 2,78% en 2015 alors qu'il était de 1,26% sur 25 ans en 2020⁵.

J'ai donc décidé de traiter ce sujet, mon mémoire portera sur la baisse des taux d'intérêts, nous verrons quelles sont les causes de cette baisse des taux et quel a été l'impact de cette baisse pour les différents agents économiques et les banques.

Nous nous intéresserons principalement à l'Europe dans la première partie de ce mémoire, nous démontrerons comment les politiques monétaires et actions de la Banque Centrale Européenne ont activement participées à la baisse des taux d'intérêts, et comment cette baisse a été provoquée par d'autres faits structurels comme les mutations démographiques et plus précisément, le vieillissement de la population.

Dans la deuxième partie nous verrons quels ont été les impacts de cette baisse des taux pour les ménages et comment cette baisse est susceptible de modifier leurs politiques d'épargne, mais aussi comment cette baisse des taux a permis à de nombreux ménages de réaliser des gains, grâce notamment à la renégociation de leurs crédits immobiliers. Dans cette deuxième partie, nous tenterons de démontrer quels sont les impacts de cette baisse des taux pour les TPE/PME, et comment elle s'avère être une opportunité dans leurs politiques d'investissement, et comment elle touche leurs politiques de placement.

Enfin dans une troisième partie, nous observerons de quelles manières les banques ont été touchées par cette baisse des taux et comment cette baisse a impacté leurs marges d'intermédiations, dans un contexte de taux bas, nous verrons de quelles manières les banques ont réorienté leurs politiques commerciales et vers quels modèles économique les banques peuvent se diriger.

³ « *La BCE amplifie son intervention pour soutenir l'activité* » - Eric Albert – www.Lemonde.fr

⁴ « *Les taux bas des crédits immobiliers vous incitent-ils à acheter ?* » - Capital – www.Capital.fr

⁵ « *Taux d'intérêts moyen* » - www.Meilleurtaux.com

Partie I : Les causes de la baisse des taux d'intérêts

A/ Une baisse causée par les politiques monétaires et actions de la Banque Centrale Européenne

Comme indiqué dans l'introduction, nous nous intéresserons à l'Europe dans ce mémoire, et plus principalement aux politiques monétaires et actions de la Banque Centrale Européenne (que l'on appellera BCE).

Au sein de l'union européenne, c'est la BCE et les membres de l'euro système qui décident et mettent en place la politique monétaire de la zone Euro, la BCE est l'autorité monétaire unique.

Par définition une politique monétaire est « *l'ensemble des moyens mis en œuvre par un État ou une autorité monétaire pour agir sur l'activité économique par la régulation de sa monnaie* »⁶.

La mission principale de la BCE est de maintenir une stabilité des prix (l'objectif est d'avoir un taux d'inflation proche de 2% par an), elle a aussi d'autres objectifs comme un taux de chômage bas, soutenir et favoriser la croissance économique de la zone Euro et agir sur le taux de change.

Afin de mener à bien sa principale mission de stabilité des prix, la BCE met en place ce que l'on appelle la politique monétaire conventionnelle, il s'agit de la politique monétaire dite classique, celle d'avant la crise.

Afin de mener à bien sa politique monétaire conventionnelle, la BCE dispose de plusieurs outils :

1 – Les opérations d'open market « *Il s'agit d'interventions directes de la banque centrale sur le marché monétaire. Les opérations d'open market prennent principalement la forme d'opérations de refinancement des banques de second rang, mécanisme par lequel la banque centrale prête de la monnaie centrale sur un terme court aux banques de second rang contre une remise de titres comme collatéraux. En temps normal, l'opération est débou-clée en sens inverse : les collatéraux sont rendus et le prêt est remboursé par la banque avec intérêt (taux refi). Le fait d'opérer, pour chaque transaction, une opération inverse est appelé stérilisation de l'opération. C'est le principal mode d'intervention des banques centrales.* »⁷

2 – Les facilités permanentes « *Il s'agit d'opérations de prêt de la banque centrale aux banques commerciales n'ayant, cette fois, pas lieu sur le marché monétaire mais de manière bilatérale. Il s'agit de fixer une borne supérieure (facilité marginale de prêt) et une borne inférieure (facilité de dépôt) au taux d'intérêt au jour le jour* »⁸

3 – Les réserves obligatoires « *Il s'agit de réserves que les banques de second rang doivent déposer auprès de la banque centrale. Ces réserves peuvent s'appliquer aux dépôts collectés ou aux crédits distribués. Plus qu'agir sur la quantité de monnaie en circulation, il s'agit de limiter la variabilité des taux d'intérêt en stabilisant le taux de l'argent au jour le jour* »⁹

⁶ « Définition de la politique monétaire » - www.Banque-France.fr

⁷ « Aux limites des politiques monétaires » - Lino Galiana – Idées économiques et sociales – Cairn.info.fr

⁸ « Aux limites des politiques monétaires » - Lino Galiana – Idées économiques et sociales – Cairn.info.fr

⁹ « Aux limites des politiques monétaires » - Lino Galiana – Idées économiques et sociales – Cairn.info.fr

Afin de transmettre sa politique monétaire, la BCE dispose de plusieurs canaux de transmission, le canal du taux d'intérêt, le canal du taux de change, le canal du Q de Tobin et bien d'autres canaux de transmission.

Pour les Keynésiens, le canal du taux d'intérêt est le premier mécanisme de transfert de la monnaie vers la sphère économique réelle.

« Le canal traditionnel des taux d'intérêt

Une politique monétaire expansionniste se traduit par une augmentation de l'offre de monnaie qui modère les taux d'intérêt réels d'équilibre sur le marché de la monnaie. Elle réduit le coût du capital pour les entreprises et favorise ainsi une augmentation des dépenses d'investissement dont la profitabilité se trouve améliorée. Par ailleurs, elle modère la charge d'intérêt pour les ménages emprunteurs et soutient donc leur revenu et leur consommation (à épargne inchangée). Ce canal correspond à la conception keynésienne la plus traditionnelle de la politique monétaire, mais joue à la fois sur la demande et sur l'offre. »¹⁰

En temps normal, la principale mission de la BCE est de maintenir une stabilité des prix, pour se faire la BCE pilote ses taux d'intérêts directeurs (Ils font partie des opérations d'Open Market), et plus principalement son taux de refinancement. Le taux de Refi est le taux auquel les banques commerciales de la zone Euro empruntent l'argent à la BCE, le taux de Refi est en quelque sorte le prix de l'argent. Les taux directeurs sont les principaux outils de la politique monétaire conventionnelle de la BCE.

En cas de menace ou bien d'un choc financier et économique, la BCE va instantanément baisser ses taux directeurs et par conséquent son taux de refinancement, cela va permettre aux banques d'emprunter à moindre coût auprès de la BCE, et de le prêter par la suite à moindre coût aux agents économiques. In Fine, cette baisse des taux directeurs est faite pour inciter les agents économiques à s'endetter pour faire repartir l'économie.

Mais dans le cadre la politique monétaire conventionnelle, en cas de surchauffe économique trop forte et dans le cadre d'un risque d'inflation supérieur à l'objectif, la BCE va hausser ses taux directeurs et plus principalement son taux de refi afin de renchérir le coût du crédit et donc éviter une trop forte inflation.



11

¹⁰ « Les canaux de transmission de la politique monétaire à l'activité réelle » - Direction de la Prévision – www.Sénat.fr

¹¹ www.parlons-en-ensemble.com

Il est nécessaire de comprendre pourquoi les taux directeurs sont liés à l'inflation, par définition « *L'inflation est la perte du pouvoir d'achat de la monnaie qui se traduit par une augmentation générale et durable des prix* »¹².

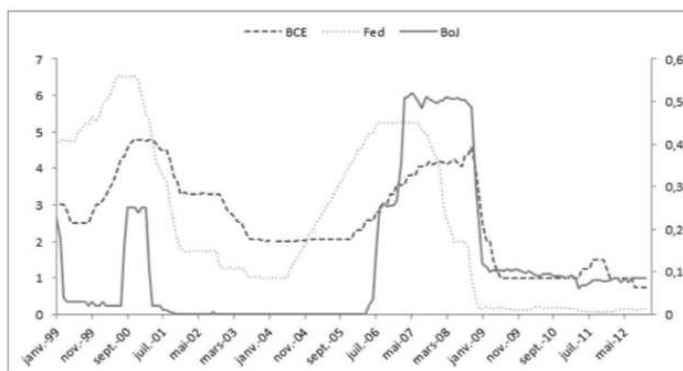
Comme nous l'avons vu ci-dessus, en baissant son taux de refi, la BCE va permettre aux banques commerciales d'acheter l'argent à moindre coût, ce qui va permettre aux banques commerciales de prêter de l'argent aux agents économiques à des taux d'intérêts plus bas.

La baisse des taux d'intérêts va donc venir augmenter la demande de crédit, ce qui tout chose égale par ailleurs, vient enclencher le mécanisme de création monétaire. Lorsqu'une banque commerciale accorde un crédit à un client, soit elle utilise les dépôts déjà existants (l'argent déposé par leurs clients) ou bien elles ont le pouvoir de créer de la monnaie, elles créditent directement le compte de leurs clients par un jeu d'écriture comptable.

Et c'est justement par ce mécanisme de création monétaire que l'on va trouver le lien avec l'inflation. Les causes de l'inflation trouvent leurs origines dans l'augmentation de la masse monétaire si l'on s'en réfère à l'équation quantitative de la monnaie d'Irving Fisher $M*V=P*T$, M pour Masse monétaire, V pour vitesse de circulation de la monnaie, T pour volume de transaction, P pour le niveau général des prix. Avec cette équation, Irving Fisher nous démontre qu'In Fine, une augmentation accrue de la masse monétaire va venir augmenter le niveau général des prix et donc créer de l'inflation. L'équation quantitative de la monnaie a par ailleurs été reprise par l'économiste monétariste et prix Nobel d'économie en 1976, Milton Friedman, dans son ouvrage intitulé « *Inflation et systèmes monétaires* » il reprend cette équation quantitative et démontre que parallèlement à l'augmentation de la quantité de monnaie aux États-Unis entre 1966 et 1973, les prix ont aussi augmenté, il en déduit donc que l'équation quantitative de la monnaie de Fisher est applicable dans cet exemple, et que c'est bien l'augmentation de la masse monétaire qui génère de l'inflation. Milton Friedman assure que « *l'inflation est toujours et partout un phénomène d'origine monétaire* »¹³.

Ainsi, suite à la Crise des Subprimes de 2008, la BCE (et toutes les autres banques centrales mondiales d'ailleurs) a commencé à baisser ses taux directeurs dans le but de relancer la croissance économique et de créer une tendance inflationniste. Cependant, la forte baisse des taux directeurs n'a pas été suffisante pour relancer la croissance économique et la crise a été tellement puissante que la BCE a dû trouver d'autres outils pour assurer ses missions et permettre à l'activité économique de repartir. On parlera ici des outils non conventionnels, il s'agit de la politique monétaire d'après la crise.

Évolution des taux directeurs de la BoJ (axe de gauche), de la BCE, la Fed (axe de droite)



14

¹² « Inflation et taux d'inflation » - Publié le 09/02/2021 – www.Insee.fr

¹³ « Inflation et systèmes monétaires » - Milton Friedman – Publié en 1968

¹⁴ « Quels sont les enseignements des politiques monétaires non conventionnelles ? » - Désiré Kanga publié en 2017 – Revue Française d'économie – disponible sur Cairn.info.com

La politique monétaire non conventionnelle

La politique monétaire non conventionnelle est la politique monétaire mise en place à la suite des conséquences de la crise économique et financière de 2008.

Pour assurer ses missions, la BCE a dû trouver d'autres outils, plus puissants que ceux de la politique monétaire classique, ces outils ne permettaient plus de générer de l'inflation à hauteur de l'objectif de 2% par an et on s'est même rapproché de la déflation plus que de l'inflation. L'économie avait besoin de mesures plus fortes, et c'est ce que la BCE a trouvé avec ces outils non conventionnels.

On se rappelle sûrement de « *Quoi qu'il en coûte* » prononcé par le Président de la République lorsqu'il a annoncé les mesures de soutiens aux entreprises de françaises suite à la crise de la Covid-19, il ressemble au « *Whatever it takes* » prononcé par Mario Draghi (Ancien gouverneur de la BCE, remplacé depuis par Christine Lagarde) en 2012 à Londres lorsqu'il a annoncé son plan de sauvetage pour la zone Euro. À la suite de ce discours, la Banque Centrale Européenne a déployé tout un arsenal de mesures non conventionnelles pour soutenir l'économie européenne. La plus célèbre est celle du Quantitative Easing « *L'assouplissement quantitatif ou quantitative easing (QE) consiste pour une banque centrale à intervenir de façon massive, généralisée et prolongée sur les marchés financiers en achetant des actifs aux banques. Décidé par le Conseil des gouverneurs de la Banque centrale européenne (BCE) début 2015, complété et amendé depuis à plusieurs reprises, le QE européen consiste, pour les banques centrales des pays de la zone euro, à acheter des actifs pour les montants mensuels suivants.....Les actifs sont principalement des obligations émises par les États de la zone euro, achetées sur le marché secondaire (et non à l'émission sur le marché primaire, car cela ne serait pas conforme aux traités européens qui interdisent aux banques centrales de financer les États)* »¹⁵

Il y a aussi d'autres outils non conventionnels comme la forward guidance, « *La forward guidance est un mode de communication adopté par plusieurs banques centrales, qui consiste à fournir des indications sur la trajectoire future des taux d'intérêt directeurs. Ce « guidage prospectif » rompt avec la tradition des banques centrales, qui préféreraient que leurs décisions soient imprévisibles. Depuis 2012-2013, les banques centrales aux États-Unis, puis en Angleterre et en zone euro, utilisent cette méthode. En annonçant à l'avance l'orientation future de la politique monétaire, les banques centrales permettent aux agents économiques d'avoir une meilleure visibilité et de faire reposer leurs projets sur des perspectives plus stables. C'est un facteur d'amélioration de l'efficacité de la politique monétaire.* »¹⁶

Ou bien comme le Crédit Easing (Assouplissement du crédit) « *L'assouplissement qualitatif consiste pour la banque centrale à alléger les règles d'accès à ses opérations de refinancements bancaires, en élargissant la catégorie des actifs éligibles que les banques sont tenues de lui apporter en échange des liquidités fournies* »¹⁷

¹⁵ « *Les politiques monétaires non conventionnelles* » - l'éco en Bref – Les politiques monétaires non conventionnelles – www.BanquedeFrance.fr

¹⁶ « *Les politiques monétaires non conventionnelles* » l'éco en Bref – Les politiques monétaires non conventionnelles – www.BanquedeFrance.fr

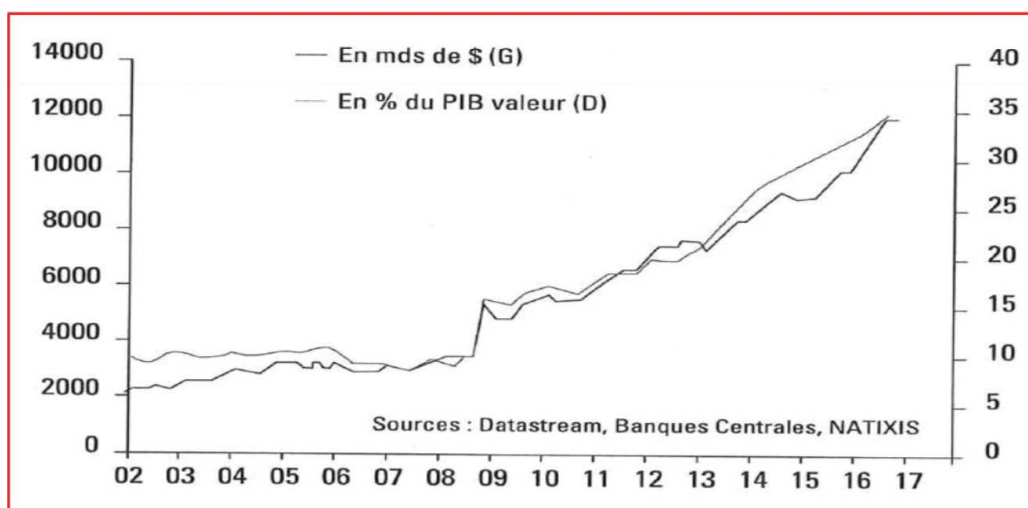
¹⁷ « *Politiques monétaires non conventionnelles* » Publié le 16 Mai 2019 – www.lafinancepourtous.com

La BCE a aussi mis en place des taux négatifs, comme le taux de dépôt au jour le jour, il s'agit du taux auquel les banques commerciales de la zone Euro vont déposer leurs liquidités dans les comptes de la BCE, le taux de dépôt étant négatif si les banques commerciales déposent leurs réserves excédentaires, elles récupéreront In Fine moins d'argent que ce qu'elles auront déposé. Les taux d'intérêts négatifs font aussi partie des outils non conventionnels dont dispose la BCE, cette mesure vise à inciter les banques commerciales à prêter leurs réserves aux agents de manière à stimuler l'économie.

En Annexe N°2, vous trouverez un tableau qui démontre l'évolution des taux directeurs de la BCE de 2009 à 2020. Le tableau en Annexe N °2 démontre l'évolution des taux directeurs de la BCE, on peut s'apercevoir de la baisse du taux de dépôt qui est actuellement négatif, mais aussi de la baisse du taux de Refi qui est passé de 1.25% en 2009 à 0% depuis 2019. Cette baisse massive des taux d'intérêts directeurs a ainsi influencé à la baisse les taux de crédits appliqués par les banques commerciales aux ménages et aux entreprises, tout ceci dans le but de relancer et de stimuler la croissance économique.

Pour éviter la déflation, la BCE a accéléré son programme de rachat de dette, l'assouplissement quantitatif afin de générer de l'inflation par le principe de création monétaire.

Évolution de la base monétaire des pays de l'OCDE

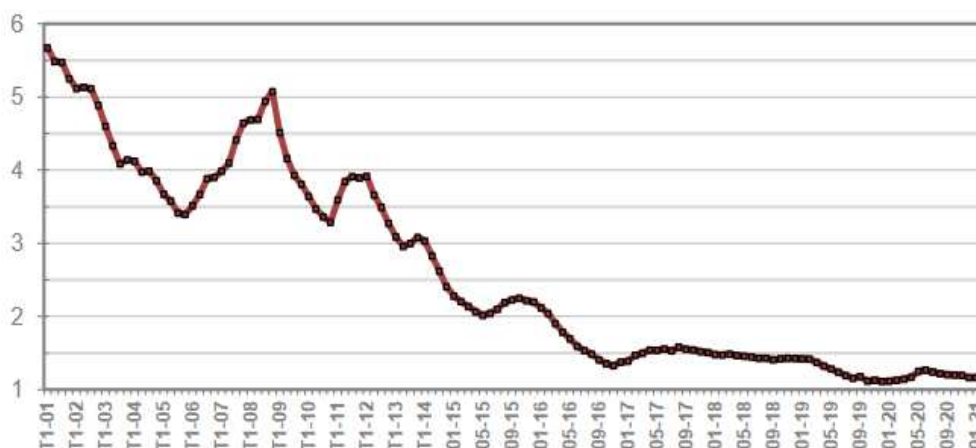


La majorité des banques centrales mondiales ont adopté des programmes de rachat de dettes massifs, ce qui a considérablement fait accroître la base monétaire des pays de l'OCDE, il semble donc que nous sommes en train d'assister à un arrosage de liquidités.

Cependant, il faudrait se demander si cette augmentation considérable de liquidités ne pourrait pas perturber le système monétaire international, car c'est surtout « *la régulation des liquidités internationales qui doit être la clé de voûte d'un système monétaire international digne de ce nom* »¹⁸

¹⁸ « Le système monétaire international » Michel Lelart, aux éditions La découverte, collection Repères

Les taux des crédits immobiliers aux particuliers (en %)
Ensemble des marchés
 Source : Crédit Logement/CSA
 Observatoire du Financement des Marchés Résidentiels



Ci-dessus une évolution des taux d'intérêts des crédits immobiliers au fil des années, cette baisse se traduit beaucoup par les politiques monétaires de la BCE.



19

Ainsi, la baisse des taux d'intérêts observée depuis la crise des Subprimes de 2008 a été causée en grande partie par les politiques monétaires et les actions de la BCE, comme la forte baisse des taux directeurs ou par les programmes d'allègements quantitatifs, dans le but de relancer et de stimuler la croissance économique mais aussi pour éviter la déflation et se rapprocher de l'objectif d'inflation qui est de 2% par année.

Mais cette baisse constante des taux d'intérêts a aussi d'autres causes, comme les mutations démographiques et plus précisément le vieillissement de la population.

¹⁹ « Le plan de relance de la BCE pour les nuls » - Par Guillaume Errard le 03/12/2015 sur le Figaro.

B/ Mutations démographiques et vieillissement de la population ont aussi favorisé la baisse des taux d'intérêts à l'échelle Mondiale et Européenne

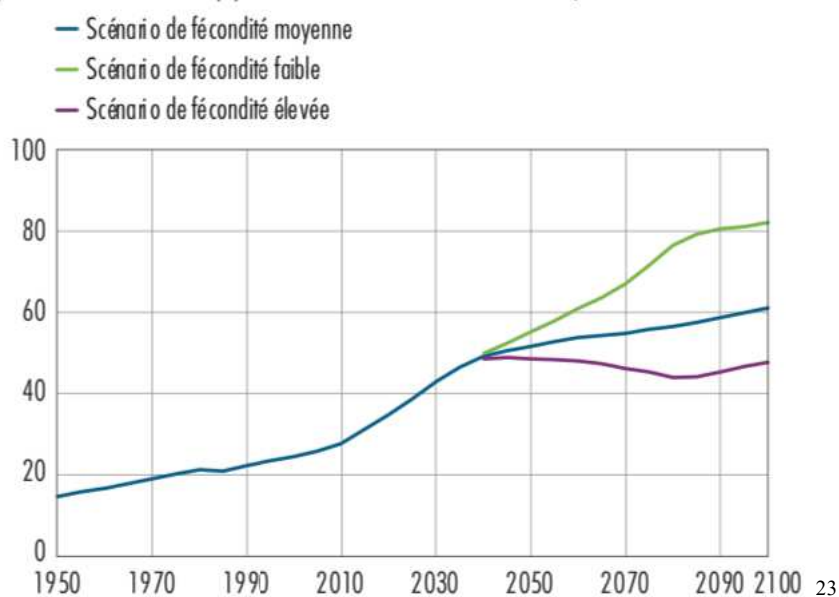
« En l'an 1700, la population âgée de plus de 65 ans représentait seulement 4% de la population mondiale. Cette proportion, qui était de 7% en l'an 2000, devrait d'après les projections des Nations Unies, atteindre 21% de la population mondiale à la fin du 21ème siècle. »²⁰

Grâce à l'avancée de la médecine et des conditions de vies, nous vivons plus longtemps que nos ancêtres, ainsi « La durée de vie moyenne a plus que triplé en France en deux siècles et demi passant de 25 ans en 1740 à plus de 80 ans aujourd'hui » Selon l'institut national d'études démographiques.²¹

Le vieillissement de la population a lui aussi joué un rôle dans la baisse des taux d'intérêts, une étude économique de la Banque De France qui expose des recherches menées par Noémie Lisack, Rana Sajedi et Gregory Thwaites démontre que « La baisse du taux d'intérêts observée depuis les années 80 peut être expliquée par le vieillissement de la population »²², cette mutation démographique est venue modifier la politique d'épargne des ménages, car ils anticipent une durée plus longue de leurs retraites et par conséquent, ils passent plus de temps à épargner pour leurs retraites durant leur vie active.

G1 Taux de dépendance des personnes âgées dans les économies avancées

(plus de 65 ans rapportés aux 20-64 ans, en %)



²⁰ « Économie du vieillissement » - Grégory Ponthière – Collection Repères – P.1

²¹ www.ined.fr/ « La durée de vie en France » par Gilles Pison, Janvier 2018

²² « Les impacts macroéconomiques du vieillissement de la population » Noémie Lisack, Rana Sajedi, Gregory Thwaites. Recherche économique Banque De France – Juin 2019

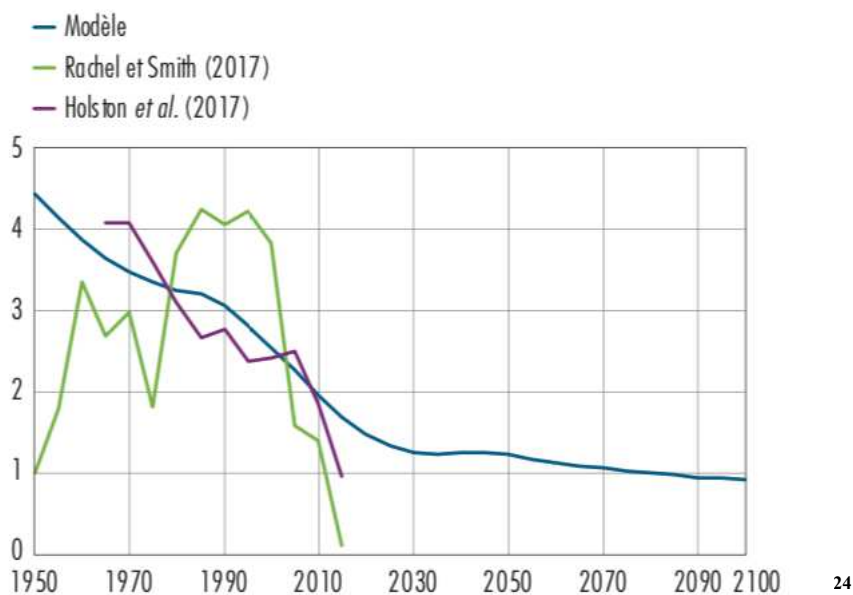
²³ « Les impacts macroéconomiques du vieillissement de la population » Noémie Lisack, Rana Sajedi, Gregory Thwaites. Recherche économique Banque De France – Juin 2019

Le taux de dépendance des personnes âgées est le rapport entre le nombre de personnes âgées à un âge où ils sont inactifs économiquement et le nombre de personnes qui sont en activité.

A travers le graphique ci-dessus, on s'aperçoit que le taux de dépendance des personnes âgées a évolué de manière constante sur les 70 dernières années, et il continuera d'augmenter dans les prochaines années selon les prévisions de l'étude menée par Noémie Lisack, Rana Sajedi et Gregory Thwaites.

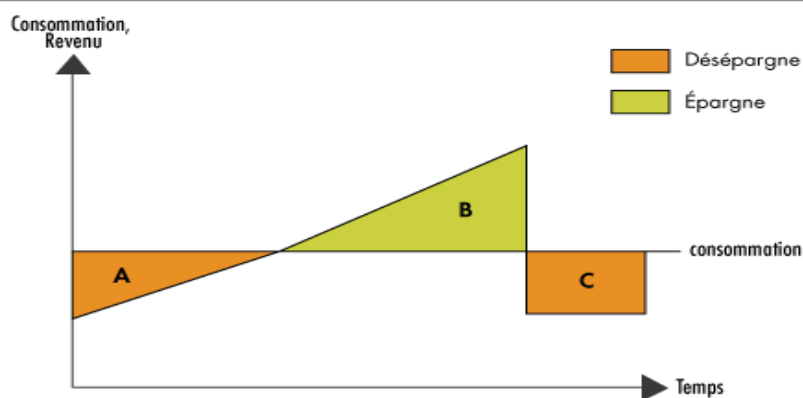
G2 Taux d'intérêt réel dans les économies avancées

(en%)



Ainsi, on s'aperçoit que parallèlement à l'augmentation du taux de dépendance, on a aussi pu observer une baisse du taux d'intérêt réel. Cela est encore plus vrai si l'on s'en réfère à la théorie du cycle de vie de Franco Modigliani, prix Nobel d'économie en 1985.

LA THÉORIE DU CYCLE DE VIE



Source : lafinancepourtous.com

²⁴ « Les impacts macroéconomiques du vieillissement de la population » Noémie Lisack, Rana Sajedi, Gregory Thwaites. Recherche économique Banque De France – Juin 2019

Cette théorie démontre les 3 phases d'un agent économique, la première étant la « jeunesse », la deuxième étant la période « d'activité » durant laquelle l'agent économique perçoit des revenus et durant laquelle l'agent économique va épargner et en dernier lieu la troisième, la « retraite », phase durant laquelle les revenus diminuent et durant laquelle l'agent économique utilisera l'épargne constituée lors de la phase précédente.

De manière logique en suivant cette théorie si les agents économiques prévoient qu'ils vivront plus longtemps, ils seront beaucoup plus actifs en phase d'activité et par conséquent ils épargneront davantage en prévision de la retraite. Le taux d'épargne évolue, ce qui augmente toute chose égale par ailleurs l'offre de capitaux sur les marchés financiers, ce qui crée un surcroît de capitaux qui provoquera par la suite une baisse des taux selon la loi de l'offre et de la demande. Cette baisse permet aussi de garder le marché équilibré.



Le vieillissement de la population est un phénomène qui touche la quasi-totalité des pays du monde, on s'aperçoit que le taux d'épargne mondial a aussi évolué. Cette évolution du taux d'épargne a provoqué un accroissement de l'offre de capitaux sur les marchés financiers, ce qui a ensuite causé une baisse des taux de rendements. Au Japon par exemple, pays où la population est la plus vieillissante, on a pu constater une baisse généralisée des taux d'intérêts, cela est causée en grande partie par la politique monétaire de la Bank Of Japan mais aussi par le vieillissement de la population. En phase d'activité, les ménages Japonais consacrent un pourcentage plus important de leurs revenus à l'épargne en prévision de la retraite.

Nous avons pu observer que la baisse des taux d'intérêts avait été majoritairement causée par les politiques monétaires menées par la Banque Centrale Européenne, mais qu'elle avait aussi été provoqué par d'autres faits comme le vieillissement de la population. Dans la seconde partie nous verrons quelles ont été les conséquences de la baisse des taux d'intérêts pour les ménages et les entreprises.

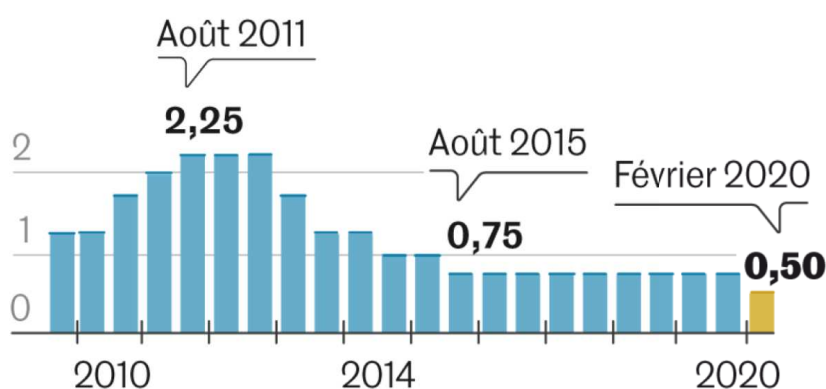
Partie II/ Les impacts de la baisse des taux d'intérêts pour les différents agents économiques

A/ Quel changement pourrait provoquer la baisse des taux sur les politiques d'épargnes des ménages, et quelle opportunité cette baisse représente-t-elle ?

« Le taux du Livret A va baisser à 0,5% et les Français devront diversifier leur épargne »²⁵ titre Le Monde dans un article publié le 16 Janvier 2021, et effectivement le taux du Livret A est aujourd'hui de 0,5% contre 0,75% il y a un an et demi. Le placement préféré des Français n'a lui non plus pas échappé à la baisse des taux d'intérêts, on peut voir son évolution à travers le graphique ci-dessous

Evolution du taux du livret A

En %, net d'impôt sur le revenu et de prélèvements sociaux



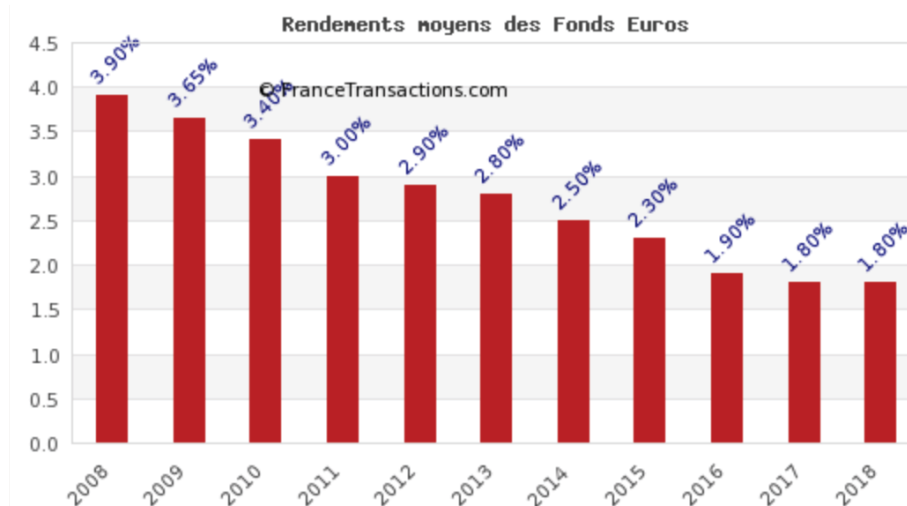
26

La baisse du taux de rémunération du Livret A est parallèle à la baisse des taux d'intérêts que nous avons vu et abordé dans les parties précédentes. Cette baisse du taux de rendement est là pour inciter les épargnants Français à diversifier leur épargne. Lors d'un colloque mené par la caisse des Dépôts et de Consignation, Bruno Le Maire, notre ministre de l'Économie et des Finances avait déclaré « *L'argent qui dort, ça suffit* ». La volonté du gouvernement est de pousser les Français à orienter leur épargne vers l'économie active à travers les marchés financiers.

L'assurance vie en fonds euros, qui est comme le Livret A l'un des placements préférés des Français n'échappe pas à la règle de la baisse des taux d'intérêts, les fonds en euros sont des fonds d'investissements à travers lesquels l'épargnant peut faire fructifier son épargne tout en bénéficiant des avantages fiscaux qu'offre le contrat d'assurance vie. Le fonds en euros est le placement le plus sécurisé en Assurance vie, il est composé à majorité par des obligations d'états et d'entreprises, 10 à 20% des sommes sont placées sur le marché action et immobilier afin de booster le rendement annuel du fonds. La grande particularité du fonds en euros est que le capital est obligatoirement garanti, ainsi en investissant dans ce support, l'épargnant est quasiment sûr de retrouver son capital.

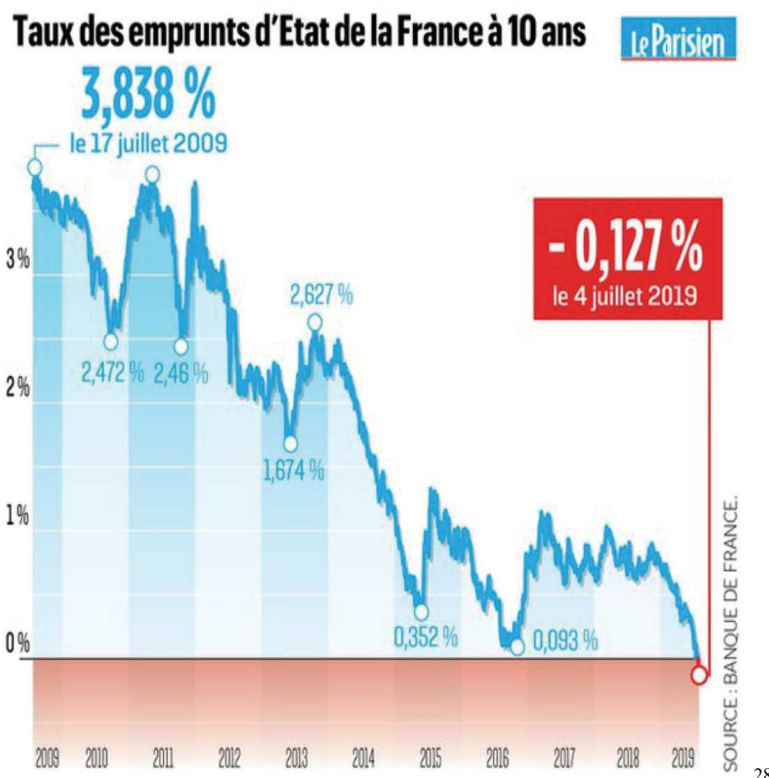
²⁵ « Le taux du Livret A va baisser à 0,5% et les Français devront diversifier leur épargne » Publié par Le Monde, écrit par Véronique Chocron et Aurélie Blondel - 16 Janvier 2020

²⁶ « Le taux du Livret A va baisser à 0,5% et les Français devront diversifier leur épargne » Publié par Le Monde, écrit par Véronique Chocron et Aurélie Blondel - 16 Janvier 2020



Tout comme le Livret A, le taux de rendement moyen du support d'investissement fonds en euros a lui aussi baissé au fil des années.

L'Obligation Assimilable du Trésor (Obligations de l'État Français) a suivi une tendance à la baisse parallèle aux taux d'intérêts, comme les supports du fonds en Euros de l'assurance vie sont investis pour partie dans des obligations de l'État Français, cette baisse impacte fortement son rendement. Voici une évolution de l'OAT Française sur les dernières années :



²⁷ « Assurance Vie : Le rendement moyen des fonds euros » Publié le 26 Mars 2019 sur FranceTransactions.com

²⁸ « Tout comprendre en cinq minutes aux taux d'intérêt négatifs » - Le Parisien publié le 9 Juillet 2019 – Pelloli Matthieu

En juillet 2019, l'OAT Française présente un taux d'intérêt négatif, en grande partie causé par la politique monétaire non conventionnelle de la BCE est plus précisément par son programme d'achat d'actif (le Quantitative Easing). En 2021, L'OAT oscille aux alentours d'un niveau de -0,30%.

La baisse des taux d'intérêts devrait avoir un impact sur les politiques d'épargne des ménages à l'échelle nationale et européenne, car s'ils souhaitent rémunérer leur épargne, ils devront inéluctablement s'orienter vers l'économie active, autrement dit investir sur les marchés financiers.

Et pour inciter les ménages à orienter leur épargne vers l'économie active, le Gouvernement a mis en place la Loi PACTE de 2019 qui vise à réformer l'épargne retraite privée. La Loi PACTE a pour objectif de faire allouer l'épargne des ménages vers le soutien au financement des acteurs économiques et à l'investissement. La Loi PACTE est venue alléger la fiscalité du PEA par exemple, pour rappel le Plan Épargne Action permet à tout épargnant d'investir dans des actions d'entreprises européenne, l'allégement de cette fiscalité a été mise en place afin de renforcer l'attractivité de cette enveloppe fiscale et de pousser les épargnant à épargner davantage sur le PEA.

« Avant la loi Pacte, les retraits effectués avant les 8 ans de détention du PEA entraînaient systématiquement sa clôture. C'est toujours le cas, mais il faut désormais compter 5 ans, ce qui est plus avantageux ! De même, les gains après 5 ans de détention du PEA sont exonérés d'impôts sur le revenu, là où avant la loi Pacte, l'exonération n'intervenait qu'après 8 ans »²⁹

La Loi PACTE a permis l'augmentation du plafond de versement du PEA-PME jusqu'à 225 000 euros, contre 75 000 précédemment. Ainsi, à la vue de la baisse des taux de rendement des Livrets réglementés comme le Livret A et le LDDS par exemple, les épargnants peuvent opter pour le Plan Épargne Actions s'ils souhaitent rémunérer leurs placements, ils s'orienteront ainsi vers les marchés financiers. Pour un épargnant qui souhaite souscrire au PEA, il peut opter pour une gestion sous mandat s'il a aucune connaissance des marchés, une gestion sous mandat permet à l'épargnant de confier son capital à un gestionnaire d'actif spécialisé (Amundi au LCL par exemple) qui se chargera de gérer le capital confié. Le gestionnaire d'actif effectuera le pilotage du capital en fonction des directives données par le client et de son profil investisseur.

Désormais, face à la tendance à la baisse des taux d'intérêts, si un épargnant souhaite voir son épargne être rentable, il devra davantage investir sur les marchés financiers.

Performances indices
(sur le mois de mars 2021)

EuroStoxx50	+7.78%
CAC 40	+6.38%
Dow Jones	+6.62%
S&P 500	+4.24%
Nikkei 225	+0.73%
MSCI Emergents	-1.51%

Emprunts d'Etat
(au 31 mars 2021)

10 ans américain	+1,74%
10 ans allemand	-0,29%
10 ans français	-0,05%
10 ans italien	+0,67%
10 ans espagnol	+0,34%

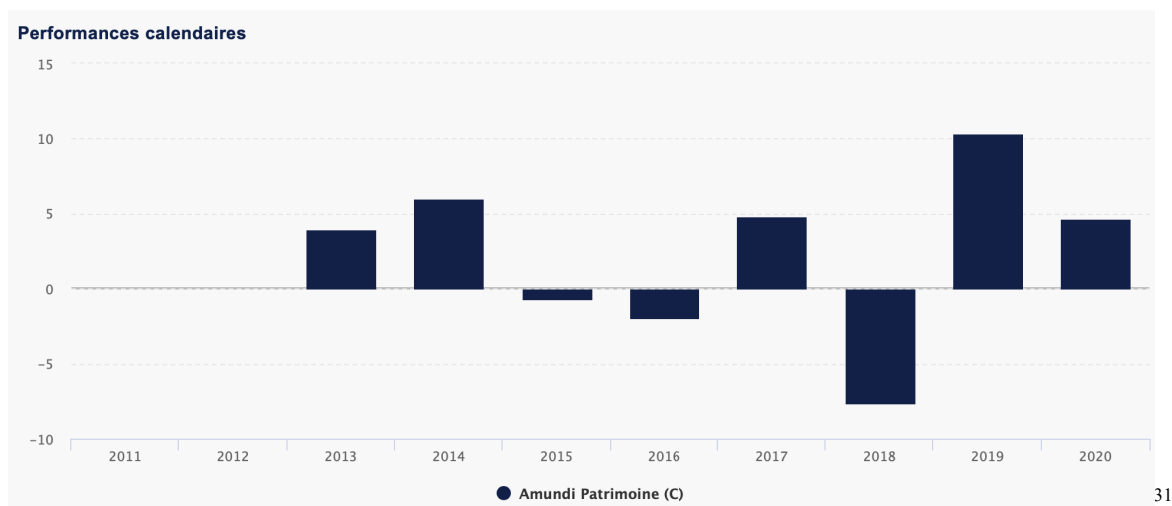
30

²⁹ « Loi PACTE et PEA » - Écrit par Antoine Fruchard – Disponible sur Reassurez-moi.fr

³⁰ « La lettre de la gestion sous mandat » disponible sur LCL.fr

Le tableau ci-dessus démontre la différence de performance entre des obligations d'états et les principaux indices boursiers.

Comme nous le disions lors de la présentation de LCL, Amundi est l'un des plus gros gestionnaires d'actifs en Europe, ci-dessous un graphique représentant les performances calendaires de l'un de ses fonds d'investissement nommé « *Amundi Patrimoine* », un fonds d'investissement avec une stratégie d'investissement diversifiée, avec aucune restriction de catégories d'actifs ni contrainte géographique, de sorte à avoir une meilleure gestion et répartition du risque. Ce fonds d'investissement détient une note de risque de 5 sur 7 et il permet d'obtenir un meilleur rendement qu'un investissement en fonds en euros, il n'offre pas de garantie de capital ni de garantie de rendement. Voici une évolution de ce fonds sur les dernières années :



31

Ainsi, on peut s'apercevoir que les performances fluctuent en fonction de la situation économique, mais que globalement elles restent supérieures à un investissement sur un Livret A, un LDDS ou même sur du fonds en euros, en 2019 par exemple le fonds a atteint une performance de 10,36%, en 2020 de 4,63% malgré la crise de la Covid-19.



32

³¹ « *Amundi Patrimoine* » www.Amundi.fr – Rubrique « *Nos Fonds* »

³² « *La Gestion Pilotée* » www.Boursorama-banque.com -rubrique Gestion pilotée – Assurance vie

Sur son site internet, Boursorama communique aussi sur les performances de ses mandats de gestion en unités de compte (les performances passées ne préjugent pas des performances futures), sur les 10 dernières années, on s'aperçoit aussi que les rendements sont nettement supérieurs aux rendements procurés par du fonds euros, un Livret A ou un LDDS par exemple.

Face à la baisse des taux d'intérêts du Livret A, LDDS ou même du fonds en euros, les épargnants vont devoir s'orienter vers d'autres solutions s'ils souhaitent voir leur épargne obtenir du rendement, et c'est la volonté du gouvernement que les épargnants investissent davantage vers l'économie active, et pour cela le gouvernement n'a pas hésité à mettre en place la Loi PACTE pour inciter les épargnants à se tourner vers ces solutions d'épargne. En clair, la baisse des taux d'intérêts pourrait venir impacter la politique d'épargne des ménages et les orienter vers une nouvelle politique d'épargne : Épargner en investissant sur les marchés financiers.

Les épargnants pourront investir leur épargne sur les marchés financiers en Assurance Vie, ou bien via un PEA, en profitant d'une gestion pilotée, ce qui leur permettra de confier le capital à un professionnel.

La renégociation du crédit immobilier

La baisse des taux a eu un impact beaucoup plus marquant sur l'immobilier que sur les politiques d'épargne des ménages. Si aujourd'hui pour voir son épargne être rémunérée, les ménages doivent s'orienter vers l'économie active et non plus sur des livrets réglementés, l'impact de cette baisse est tout de même marginale. En revanche, les ménages qui ont emprunté il y a 10-15 ans ont aujourd'hui la possibilité de réaliser des réels gains sur leurs crédits immobiliers.

En deux années d'alternance, la renégociation du crédit immobilier a souvent été abordée par les clients et les conseillers, car les clients ont désormais conscience de l'évolution des taux et savent désormais quand est ce qu'il faut aller voir son conseiller pour renégocier son crédit. La tendance s'était déjà accrue en 2019, « *Au premier trimestre, les dossiers de renégociations de prêt sont en hausse de 25 % par rapport au 1er trimestre 2018* », note Sandrine Allonier, porte-parole de Vousfinancer, un courtier pour particuliers. Autre chiffre éloquent : *18,3 % des prêts concernent actuellement des renégociations, contre 14,6 % en décembre 2018* »³³

Ci-dessous, une simulation de renégociation de crédit immobilier effectuée sur un simulateur en ligne, ici nous partons de l'hypothèse où l'emprunteur a acquis sa résidence principale en 2015 et où il a emprunté sur 25 ans. Selon le site internet du courtier Meilleurtaux.com³⁴, le taux du marché pour un prêt immobilier sur 25 ans en 2015 était de 2,81%, nous avons choisi ce taux pour effectuer notre simulation de rachat de prêt, avec un montant de 250 000^E. Pour le nouveau taux, je me suis basé sur le rapport d'Empruntis³⁵, qui affiche un taux immobilier moyen de 1,35% sur 20 années.

³³ *Prêt immobilier : c'est le moment idéal pour renégocier avec votre banquier – Boris Cassel – Publié le 3 Mai 2019*

³⁴ *Publié le 30 juin 2020 par Meilleurtaux.com*

³⁵ *Meilleur taux immobilier actuel – Mis à jour le 8 juin 2021 par Abdelkader Diarra*

RÉSULTAT

Votre nouvelle mensualité est de **1 045,53€** sur **230 mois**.

Votre économie en terme de coût total de crédit est de **28 180,00€** (dont 1 500,00€ restitués par la caution crédit logement en fin de prêt).

[Refaire une simulation](#)

36

On constate donc ici qu'une renégociation de prêt immobilier aux taux du marché actuel peut faire gagner aux emprunteurs une somme qui n'est pas négligeable, et qui leur permet pourquoi pas d'acquérir un bien locatif ou une résidence secondaire, ou bien même de réaliser d'autres projets. A ce jour, les conditions financières du prêt immobilier sont plus favorables qu'il y a 10 ans, s'endetter coûte moins chère aux ménages et leurs permet donc d'avoir un accès plus facile à la propriété ou à l'achat d'un bien immobilier, de plus les conditions d'endettement des ménages fixées par le haut conseil de stabilité financière ont été assouplies récemment, permettant de passer de 33% d'endettement à 35% pour une partie des emprunteurs.

Cependant, si la baisse des taux s'apparente comme étant bénéfique pour les ménages ayant emprunté dans les années précédentes, cette baisse s'apparente à une forte baisse de marge pour les banques. D'un point de vue pratique, lorsqu'une banque prête de l'argent à son client pour un prêt immobilier ou autres, elle se refinance sur les marchés ou auprès de la BCE (au fameux taux de Refi abordé en première partie) à un certain taux, la marge de cet emprunt auprès des marchés ou de la BCE est figé dans le temps et ne bouge pas, donc si un client renégocie son prêt et par conséquent fait baisser le taux de son emprunt, la banque perd en marge mais continue toujours à payer des intérêts à son créancier, les marchés ou la BCE.

³⁶ Simulation réalisée sur le simulateur en ligne de Cyberprêt.com

B/ Quel Impact pour les TPE-PME et Entreprises ?

Ayant évolué sur le marché du professionnel durant ma deuxième année de Master, j'ai eu l'occasion de monter plusieurs dossiers de financement, tout seul ou bien en binôme avec mes collaborateurs d'agence. J'ai pu constater que plusieurs clients professionnels qui demandaient des financements pour des véhicules, ou de l'investissement courant et qui avait déjà eu recours à de l'endettement par le passé, avait emprunté à des taux d'intérêts plus élevés qu'à l'heure actuelle. Évidemment la baisse des taux d'intérêts n'a pas seulement impacté les taux d'emprunts immobiliers ou le rendement des produits d'épargne des particuliers, cette baisse a aussi impacté les taux d'emprunts professionnels.

Deux modes de financement s'offrent aux entreprises, le crédit d'investissement et le crédit de trésorerie.

Les crédits de trésorerie

On retrouve les **crédits par caisse** « *qui sont des autorisations données par la banque à sa clientèle entreprise d'avoir des comptes débiteurs* »³⁷. Le plus courant est la **facilité de caisse**, qui « *est une autorisation donnée par la banque, pour une année en théorie, pour une période inférieure au mois en pratique* »³⁸. On y retrouve aussi le découvert. L'escompte est aussi un crédit de trésorerie, c'est un « *crédit à court terme par lequel une banque met à la disposition d'une entreprise porteuse d'un effet de commerce non échu le montant dudit effet.* »³⁹.

Il existe aussi d'autres crédits de trésorerie comme le crédit de campagne, l'affacturage ou bien le crédit spot, mais nous les voyons rarement en agence.

Les crédits d'investissements

On retrouve les **crédits bancaires dits classiques**, à moyen ou long terme. On parle de crédit moyen terme pour un crédit d'une durée de 2 à 7 ans, ils vont généralement servir à financer des véhicules professionnels ou le fonds de commerce, et on parle de crédit bancaire à long terme pour une durée allant de 7 à 20 ans. Le crédit-Bail est aussi l'un des crédits d'investissements les plus sollicités par les entreprises, c'est « *un contrat de location à durée déterminée, signé entre une entreprise et une banque, assorti d'une promesse de vente à l'échéance du contrat* »⁴⁰

Les besoins d'équipements sont les principaux besoins des entreprises, cela peut être un nouveau véhicule, un nouveau four à pain ou autres. Le crédit bancaire pour financer un équipement est le crédit bancaire le plus courant pour une entreprise.

Ainsi, lorsqu'une entreprise a un besoin de financement et qu'elle souhaite recourir au crédit bancaire, la banque va analyser sa situation : secteur d'activité, rentabilité, solidité des capitaux propres, dettes financières en cours, etc. La banque va monter le dossier, en prenant des garanties (les garanties vont servir à limiter le risque de non-remboursement du prêt bancaire) et elle va appliquer un taux d'intérêts.

Ci-dessous, une évolution du taux d'intérêts moyen du prêt bancaire accordé aux entreprises pour des besoins d'équipements et d'immobilier, on s'aperçoit que le taux a diminué en suivant la même tendance que le taux du prêt immobilier pour les particuliers par exemple.

³⁷ *L'essentiel de la banque, écrit par Catherine Karryotis, aux éditions Gualino, P.31*

³⁸ *L'essentiel de la banque, écrit par Catherine Karryotis, aux éditions Gualino, P.32*

³⁹ *L'essentiel de la banque, écrit par Catherine Karryotis, aux éditions Gualino, P.32*

⁴⁰ *L'essentiel de la banque, écrit par Catherine Karryotis, aux éditions Gualino, P.34*

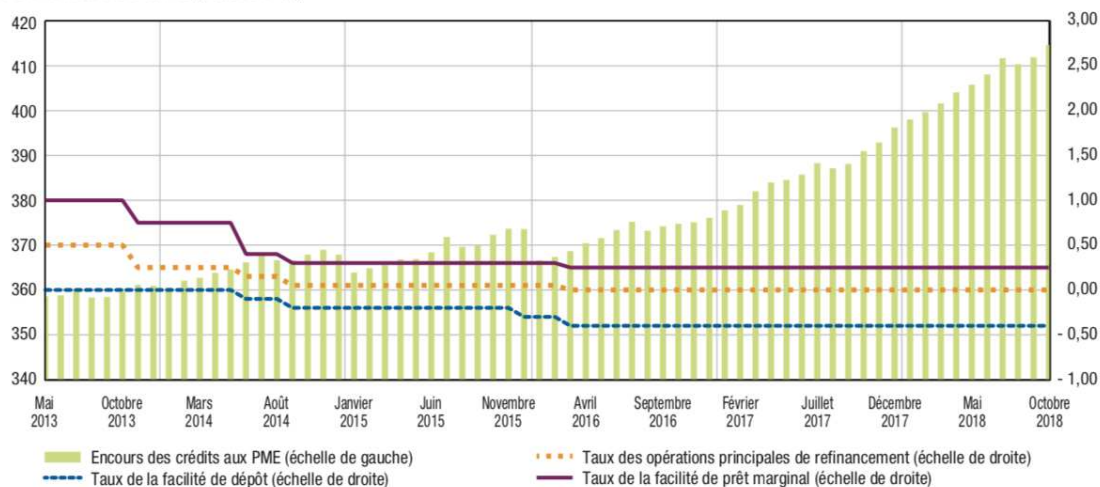


41

Le marché du crédit bancaire aux entreprises (par conséquent aux TPE-PME) a lui aussi subi cette baisse des taux d'intérêts, et les entreprises ont pu profiter de cette baisse pour se financer davantage par le crédit bancaire pour leurs investissements, on peut voir ci-dessous que suite à la forte baisse des taux, après l'annonce du Quantitative Easing en 2015, l'encours des crédits aux PME a presque doublé en 3 ans. Les PME ont donc profité de la baisse du coût d'emprunt pour s'endetter et investir.

Encours des crédits aux PME en France et taux directeurs en zone euro

(encours en milliards d'euros; taux en %)



Sources : Banque de France, Banque centrale européenne (BCE).

42

Cette évolution d'encours s'est prolongée jusqu'en 2019, avant de survoler à partir de 2020, mais cette augmentation s'est manifestée suite à la crise de la Covid-19 et elle est causée en grande partie par les prêts garantis par l'état.

Quels sont les impacts de cette baisse des taux de crédit bancaire pour les entreprises ? Cette baisse a-t-elle un impact positif ou bien négatif ? Si l'on s'en réfère à la notion d'effet de levier, la baisse des taux d'emprunts pour les entreprises a bel et bien un impact positif pour celles-ci.

⁴¹ « *Quel impact du niveau bas des taux d'intérêt pour votre entreprise ?* » -Publié le 08/10/20 – www.Generali.fr

⁴² « *Les politiques monétaires non conventionnelles* » - Janvier 2019 – L'éco en bref – Banque de France

« Qu'est-ce que l'effet de levier du crédit ?

Si vous payez en fonds propres vos investissements, l'argent mis dans l'opération ne vous rapporte Plus rien, si ce n'est un sentiment de sécurité. En revanche, emprunter permet à l'entreprise de Réaliser un effet de levier, c'est-à-dire d'utiliser l'endettement pour augmenter sa capacité D'investissement et améliorer ainsi la rentabilité des capitaux propres investis. Vous conservez en Outre de la trésorerie pour absorber d'éventuelles difficultés liées par exemple à un Ralentissement économique. »⁴³

L'effet de levier peut se calculer par la formule : Rentabilité financière – Rentabilité économique.
 Durant ma première année de Master, j'ai appris à calculer la rentabilité financière et économique en cours de Droit Fiscal. La Rentabilité financière se calcule par le résultat net / capitaux propres et la rentabilité économique se calcule par le REX (Résultat d'exploitation) / capitaux engagés (Les capitaux engagés sont les capitaux propres + les dettes)

	Hypothèse 1	Hypothèse 2 (Taux 2,5%)	Hypothèse 3 (Taux à 2,5%)
CP	200 000 €	100 000 €	50 000 €
Emprunts	0 €	100 000 €	150 000 €
Actif économique	200 000 €	200 000 €	200 000 €
Résultat exploitation	20 000 €	20 000 €	20 000 €
Rentabilité économique	10%	10%	10%
Intérêts	0 €	2 500 €	1 250 €
IS 33,33%	6 666 €	5 832,75 €	6 249,38 €
Résultat NET	13 334 €	11 667,25 €	12 500,62 €
Rentabilité Financière	6,67%	12%	25,00%
Effet de levier	-3,33%	2%	15%
		Hypothèse 2 (Taux à 5%)	Hypothèse 3 (Taux à 5%)
CP		100 000 €	50 000 €
Emprunts		100 000 €	150 000 €
Actif économique		200 000 €	200 000 €
Résultat exploitation		20 000 €	20 000 €
Rentabilité économique		10%	10%
Intérêts		5 000 €	7 500 €
IS 33,33%		4 999 €	4 166 €
Résultat NET		10 001 €	8 334 €
Rentabilité Financière		10,00%	16,66%
Effet de levier		0%	6,66%

CP = Capitaux Propres

⁴³ « Quel impact du niveau bas des taux d'intérêt pour votre entreprise ? » -Publié le 08/10/20 – www.Generali.fr

Sur le tableau ci-dessus, j'ai émis 3 hypothèses : la première porte sur un autofinancement de l'actif économique à hauteur de 200K euros, la deuxième sur un autofinancement à 50% et un emprunt à 50%, la troisième (ce qui se passe souvent en agence) sur un financement de l'actif économique financé majoritairement par de l'emprunt bancaire avec un peu d'apport de l'entreprise. On s'aperçoit que plus l'entreprise a recours à la dette, plus la rentabilité financière des capitaux propres engagée est élevée, elle l'est encore plus lorsque que le coût de la dette est faible. Dans l'hypothèse 3, je compare deux situations, l'une où l'entreprise emprunte à un taux de 2,5% et l'autre où elle emprunte le même montant à 5%, cet exemple démontre que la baisse du coût de la dette est une opportunité pour les entreprises car elle vient favoriser la rentabilité des capitaux propres et permet donc aux entreprises d'avoir plus facilement recours (d'un point de vue financier) au crédit bancaire.

Bien évidemment, s'endetter a un coût pour l'entreprise car les intérêts viennent diminuer le résultat net, mais entre le résultat obtenu dans l'hypothèse 1 et 3 (taux d'emprunt à 2,5%) la différence n'est pas énorme (833,38^E) mais l'entreprise n'a engagé que 50KE dans l'hypothèse 3 alors qu'elle en a engagée 200K dans la première hypothèse. La différence de résultat est faible, et il est préférable pour l'entreprise de garder de la trésorerie pour faire face aux coups durs ou bien pour financer un nouvel investissement qui viendra générer du résultat.

Cependant, cette notion d'effet de levier trouve ses limites lorsque les taux d'intérêts remontent, mais comme généralement elles empruntent à taux fixe, cela ne représente pas un énorme risque en soit, ou bien si l'entreprise n'est pas assez rentable pour couvrir le coût de l'emprunt.

Ainsi, la baisse des taux d'intérêts est venue baisser le coût d'endettement pour les entreprises, ce qui a facilité l'accès au crédit bancaire.

Baisse des taux et placements des excédents de trésorerie

Si la baisse du coût de l'endettement bancaire peut s'avérer être une opportunité pour les entreprises, une problématique peut néanmoins se dégager : Qu'en est-il des placements d'excédents de trésorerie ?

La trésorerie d'une entreprise est la liquidité générée par son activité principale ou autres, disponible dans les comptes de l'entreprise et qu'elle peut mobiliser immédiatement. La trésorerie d'une entreprise est une donnée très importante, car c'est ce qui va lui permettre de faire face aux imprévus. Lorsqu'une entreprise dispose d'une trésorerie importante, elle dispose de plusieurs solutions, soit elle garde la trésorerie en compte en banque ou dans ses caisses, soit elle mobilise sa trésorerie pour effectuer de nouveaux investissements qui vont permettre à l'entreprise de se développer, ou bien l'entreprise peut décider de placer son excédent de trésorerie si ses connaissances économiques et financières le lui permettent. Il est généralement conseillé aux entreprises d'investir leurs excédents de trésorerie, sur des placements sécurisés ou bien dans de nouveaux investissements, d'une manière ou d'une autre, il est déconseillé de laisser son excédent de trésorerie « dormir dans les comptes ».

Pour placer leurs trésoreries, les entreprises ont diverses possibilités, investir dans des comptes à terme, ou bien dans des organismes de placements collectifs, appelés généralement OPCV, ce sont deux solutions de placements dits traditionnels ou bancaires.

Les dépôts ou comptes à terme : *« Il s'agit d'un placement sur un compte bancaire dont la durée varie de 1 mois à 2 ans. La rémunération, fixée par la banque, est voisine du taux du marché monétaire (ex : taux Euribor – une marge) et varie suivant le montant et la durée du placement. »*

Il faut signaler que, de plus en plus souvent, les banques acceptent de rémunérer les liquidités sans conditions de durée. »⁴⁴

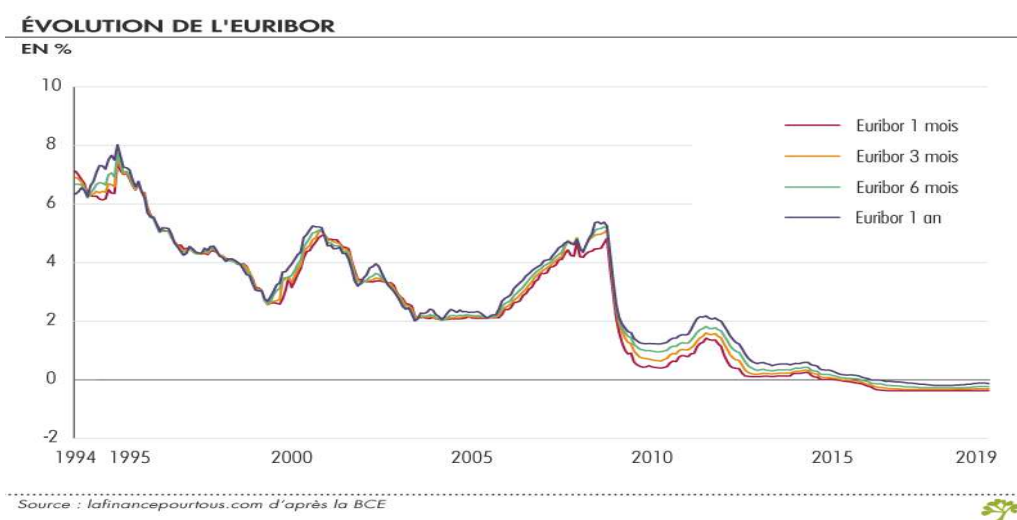
Les parts d'organismes de placements collectifs : « *Au lieu de gérer personnellement un portefeuille de valeurs mobilières, il est possible de faire l'acquisition de parts d'un organisme de placement collectifs en valeurs mobilières (OPCVM).*

Il existe deux catégories d'OPCVM : les sociétés d'investissement à capital variable (SICAV)

- *Les SICAV sont des sociétés anonymes ayant pour objet la gestion d'un portefeuille de valeurs mobilières. Il en existe plusieurs catégories.*
- *Les FCP (Fond commun de placement) ne sont pas des sociétés mais des copropriétés de valeurs mobilières, gérées par des établissements de crédit ou des entreprises d'investissement »⁴⁵*

Les entreprises peuvent aussi placer leurs excédents de trésorerie sur des placements dits non bancaires comme le marché des titres de créances négociables, gérer eux-mêmes leurs portefeuilles de valeurs mobilières, dans des actifs sans risques (Obligation d'états par exemple) ou des actifs risqués (marché des actions).

Comme indiqué ci-dessus, le taux des dépôts à terme est proche des taux de l'Euribor, par définition l'Euribor « *est le taux moyen pratiqué par les banques pour se prêter de l'argent, en euros, entre elles. Plus précisément, c'est le taux interbancaire offert par les banques représentatives de la zone euro pour la rémunération des dépôts, selon différentes durées de placement. »⁴⁶*



L'Euribor a évolué de la même manière que les taux d'intérêts directeurs de la BCE, des livrets réglementés et du crédit immobilier, c'est-à-dire à la baisse. Et face à cette baisse de l'Euribor et de la rémunération des dépôts à terme, les entreprises doivent désormais s'orienter vers d'autres choix pour placer ou utiliser leurs excédents de trésorerie : Soit elles placent sur des actifs un peu plus risqués pour aller chercher du rendement, soit elles le placent en OPCVM pour faire gérer les placements par des professionnels, ou bien elles décident d'utiliser leurs trésoreries pour financer de nouveaux investissements pour le développement de leurs activités.

⁴⁴ « DCG 6 - Finance d'entreprise » - Aux éditions Dunod, par Nathalie Le Gallo, Jacqueline Delahaye, Florence Delahaye – Duprat. P.357

⁴⁵ « DCG 6 - Finance d'entreprise » - Aux éditions Dunod, par Nathalie Le Gallo, Jacqueline Delahaye, Florence Delahaye – Duprat. P.357

⁴⁶ « Euribor : Taux interbancaire de la zone euro – Moneyvox.fr »

Partie III/ Les impacts de la baisse des taux sur le modèle économique bancaire

A/ Baisse des marges d'intermédiations et restructuration des politiques commerciales

Le produit net bancaire d'une banque (PNB), c'est la différence entre les produits et les charges liés à l'activité bancaire. Le PNB représente pour une banque ce que représente le chiffre d'affaires pour une entreprise, autrement dit c'est le nerf de la guerre.

Le produit net bancaire se compose d'une composante principale qu'est la marge d'intermédiation, et des commissions. La banque a trois fonctions essentielles : la collecte des dépôts, la distribution de crédit par la création monétaire ou l'utilisation de la collecte de dépôt et la distribution des moyens de paiements. L'activité principale d'un établissement bancaire est d'octroyer des crédits aux ménages et aux entreprises, et le résultat de cette activité principale est la marge d'intermédiation.

La marge d'intermédiation est la différence entre le coût des ressources et la rémunération des emplois :

« Cette marge d'intermédiation est composée de trois marges :

- **La marge sur la collecte** : différence entre la rémunération des dépôts et le taux de placement sur les marchés de capitaux pour une durée identique à celle des dépôts
- **La marge sur l'activité des crédits** : différence entre le taux de crédit alloué et le taux de refinancement sur le marché interbancaire pour une durée identique au crédit
- **La marge de transformation** : contrepartie des risques de liquidités liés aux différences de durée et des risques de taux liés aux postes de bilan à taux fixe pour les uns, à taux variables pour les autres. »⁴⁷

Selon l'étude de l'Insee « Une inflation modérée depuis le passage à l'euro » parue le 24 Mai 2017 : Nous avons observé une inflation forte et constante entre la fin des années 1960 jusqu'au début des années 1990, en 1969 le taux d'inflation s'élève à 6,5% et atteint un pic de 13,6% en 1980. Durant cette période de forte inflation, la marge d'intermédiation a représenté la majeure partie du produit net bancaire des banques, les taux de crédits accordés aux ménages et aux entreprises étant corrélés aux taux d'inflation, les marges étaient plus élevées. Mais toujours selon cette étude de l'Insee, à partir du début des années 1990, le taux d'inflation baisse et s'élève à 3,4%, atteint 0,5% en 1999 avant de remonter légèrement à partir du début des années 2000. Toute chose égale par ailleurs, les taux de crédits accordés aux ménages et aux entreprises ont baissé parallèlement au taux d'inflation, ce qui explique qu'à partir des années 90, les marges sur les crédits des banques ont diminué, venant ainsi impacter la marge d'intermédiation et le PNB.

La baisse des marges d'intermédiations se traduit par 3 phénomènes, deux plus anciens et celui de la baisse des taux depuis 10 ans, en réalité les marges d'intermédiations ont commencé à baisser à partir des années 80/90 avec la libéralisation du modèle bancaire, et la réglementation de plus en plus accrue.

Même si la proportion de la marge nette d'intérêts a baissé durant ces dernières années à cause de la baisse des taux, elle reste néanmoins une composante principale du PNB des banques en France, « le poids qu'elle représente a graduellement diminué d'environ 10 points entre 2009 et 2017. En effet, **tandis que la MNI représentait 57,73% du PNB en 2009, elle n'en représentait plus que 47,67% en 2017, et ce malgré un rebond en 2011 (55,78% du PNB).** Cette baisse continue après 2011 est notamment liée au contexte de taux bas. »⁴⁸

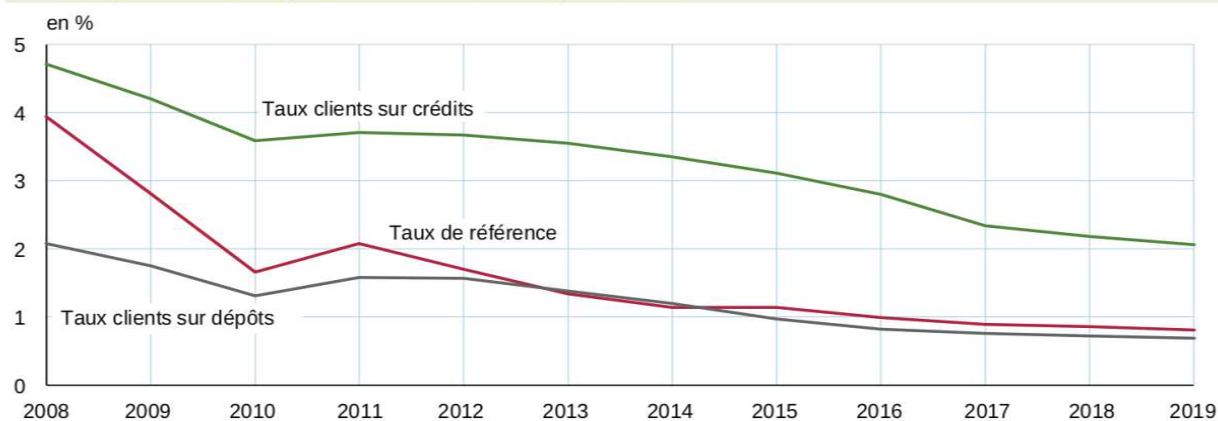
⁴⁷ L'essentiel de la banque, édition Gualino, Catherine Karyotis, P.35

⁴⁸ « 10 ans après la crise : La transformation des revenus bancaires des institutions françaises » - 3 Décembre 2018, disponible sur sia-partners.com

En 2018, « *La MNI représente en moyenne à elle seule 44,8% du PNB* » des banques françaises, cette part a poursuivi sa tendance à la baisse car elle « *baisse en moyenne de 2,6 points par rapport à 2017* »⁴⁹ indique dans l'une de ses études le cabinet SiaPartners.

Ci-dessous, une étude de l'Insee sur les résultats observés des banques françaises entre 2008 et 2019 démontre via un graphique la baisse tendancielle des marges sur les taux de crédits accordés aux clients.

13 Marges sur les dépôts et les crédits depuis 2008



Champ : institutions de dépôt à l'exclusion de la banque centrale (S122) et autres intermédiaires financiers à l'exclusion des sociétés d'assurance et fonds de pension (S125).

Source : Banque de France, calculs des auteurs.

50

Sous l'impulsion de la baisse des taux d'intérêts, la marge d'intermédiation bancaires s'est fortement contractée. Les banques ont dû se diversifier afin de pérenniser leur PNB, et se sont orienter vers des modèles stratégiques plus axées sur les commissions, elles sont la deuxième composante principale du produit net bancaire. Les commissions perçues par les banques sont des revenus liés aux activités de conseils et des opérations diverses (frais annexe sur les prêts par exemple comme les frais de dossiers, les indemnités de remboursement anticipés, les commissions relatives aux activités de placements comme les droits d'entrés et frais de gestion, commissions sur les assurances).

Au fil des années, la part des commissions dans le PNB a évolué pour compenser la baisse des marges nettes d'intérêts, les banques ont davantage mit l'accent sur les commissions. Ainsi, « *Les commissions des intermédiaires financiers sont en augmentation dur la période 2008-2019 et atteignent 95,5 milliards d'euros en 2019 (+1,8% par an)* ».⁵¹

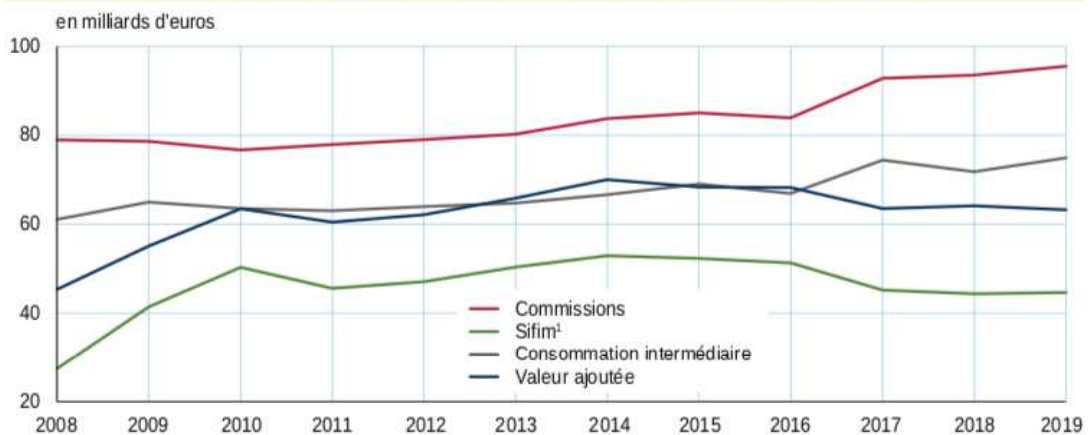
Entre assurance de bien et de personnes, activités de conseil et de gestion, et concurrence, les banques ont dû adopter des nouvelles politiques commerciales. Dans les données du tableau de répartition du PNB détaillé dans l'ouvrage *L'essentiel de la Banque* écrit par Catherine Karyotis aux éditions Gualino, Le produit net bancaire total s'élevait à 144,7 milliards d'euros en 2018, contre 135 Milliards en 2012, la partie gestions d'actifs et assurance représentait 14,1% du PNB en 2012 contre 15,9% en 2018.

⁴⁹ « 20 chiffres à retenir sur les Banques Françaises en 2018 », le 4 Novembre 2019, disponible sur www.sia-partners.com

⁵⁰ « *Les banques de 2008 à 2019 : un résultat net influencé par une baisse des marges d'intermédiation mais de moindres provisions* » Paru le 23/11/2020, par Thibault Cruzet (Insee), Guillaume Horny, Audrey Lattaud, Yann Wicky (Banque de France), disponible sur insee.fr

⁵¹ « *Les banques de 2008 à 2019 : un résultat net influencé par une baisse des marges d'intermédiation mais de moindres provisions* » Paru le 23/11/2020, par Thibault Cruzet (Insee), Guillaume Horny, Audrey Lattaud, Yann Wicky (Banque de France), disponible sur insee.fr

12 Valeur ajoutée des intermédiaires financiers et ses composantes depuis 2008



1. Services d'intermédiation financière indirectement mesurés.

Champ : intermédiaires financiers à l'exclusion des sociétés d'assurance et des fonds de pension.

Sources : Insee, Banque de France, calcul des auteurs.

52

L'émergence de la Bancassurance est l'un des premiers virages pris par les banques lors de la mise en place des nouvelles politiques plus axée sur les commissions. Par définition « *La Bancassurance est un néologisme qui désigne l'activité de commercialisation de produits d'assurances par les réseaux bancaires* »⁵³. Même si l'assurance a toujours été présente dans l'ADN de la banque, ce n'est qu'après le début de la baisse des marges d'intermédiations, qu'elle est devenue une réelle opportunité de croissance de PNB.

Aujourd'hui, un client peut prendre rendez-vous avec son conseiller pour assurer sa résidence principale ou son véhicule, l'IARD (Incendie, accidents et risques divers) est un marché à fort développement, et même si la concurrence est très accrue car les assureurs historiques comme Allianz, Axa, Macif ou bien Generali sont sur la place de ce marché depuis longtemps, les banques ont quand même réussi à trouver une bonne place dans le marché de l'IARD, par ailleurs l'année 2020 et malgré le contexte sanitaire, les groupes bancaires français « *ont vu leur chiffre d'affaire progresser de 3,33%* » selon un article de l'argus de l'assurance portant sur le classement des bancassureurs en 2020.

Ainsi le métier d'assureur est plus qu'ancré dans la banque, « *Le métier est de plus en plus attractif pour les banques par rapport à la banque du quotidien, car les marges y sont bien meilleures. L'Assurance, c'est aujourd'hui jusqu'à 30% des résultats pour les meilleurs groupes bancaires* »⁵⁴.

L'assurance est aujourd'hui au cœur des métiers bancaires, et les banques n'hésitent pas à être « *agressives* » commercialement, en proposant des tarifs avantageux aux clients, nous en avons l'exemple avec la dernière offre du LCL pour ses clients : « *Remboursement de 40€ par contrat souscrit Pour toutes nouvelles souscriptions en « formule Plus » d'un contrat Habitation, Auto, Deux-Roues ou « formules Plus et Premium » d'un contrat Complémentaire Santé.* »⁵⁵

La majorité des groupes bancaires français ont redéfini leurs politiques commerciales autour de l'assurance suite à la baisse d'intermédiation. LCL a un objectif d'équipement d'un client sur trois en Assurance d'ici fin 2022, la stratégie d'assurance des clients LCL porte essentiellement sur l'IARD,

⁵² « *Les banques de 2008 à 2019 : un résultat net influencé par une baisse des marges d'intermédiation mais de moindres provisions* » Paru le 23/11/2020, par Thibault Cruzet (Insee), Guillaume Horny, Audrey Lattaud, Yann Wicky (Banque de France), disponible sur insee.fr

⁵³ *Bancassurance, écrit par B. Bathelot, publié le 31 Juillet 2015, disponible sur www.definitions-marketing.com*

⁵⁴ *Classement bancassurance 2020 : les banques toujours à l'offensive, écrit par Aurélie Fardeau le 21/10/20, disponible sur www.argusdelassurance.com*

⁵⁵ Communication publicitaire assurance, disponible sur lcl.fr

Mais aussi sur l'assurance du professionnel, ou des solutions d'assurance annexes comme la télésurveillance par exemple. LCL met l'accent sur l'assurance en n'hésitant pas à mettre en place des offres commerciales « agressives », en formant les conseillers au métier d'assureur, en agence il y a régulièrement des formations assurances (elles portent sur l'habitation, l'automobile, la santé et la prévoyance). Selon *Eric Rojkoff*, directeur assurance au sein du LCL, 6500 heures de formation axée sur l'assurance ont été effectuées pour près de 1400 collaborateurs depuis la mi-février.

La stratégie LCL assurance porte sur 4 axes : Le développement, la professionnalisation des conseillers au métier d'assureur, la satisfaction client et forcément comme évoqué ci-dessous, le développement du produit net bancaire.

Le Crédit Mutuel, et le Crédit Agricole sont aussi fortement présents sur le marché de l'assurance à travers leurs filiales respectives : ACM (Assurances du Crédit Mutuel) et Pacifica (qui est aussi la filiale assurance pour LCL). On peut comprendre cette prise de position sur le marché de l'assurance par les groupes bancaires pour pérenniser le PNB, les banques sont aujourd'hui des assureurs à part entière.

<i>Rang</i>	<i>Assureur</i>	<i>CA MRH 2020 (en M€)</i>	<i>Évol. 19/20</i>
1 (/)	Covéa	1909	+2,6%
2 (+1)	Crédit agricole Assurances	1215	+7,6%
3 (-1)	Groupama	1172	+1,1%

Selon le classement Auto/MRH réalisé par l'argus de l'assurance, on peut constater que le groupe Crédit Agricole Assurance arrive en deuxième position de ce classement, avec un chiffre d'affaires de près d'1,3 milliards, avec une évolution de +de 7,6% par rapport à l'année précédente. Le groupe Crédit Agricole, se place entre deux assureurs historiques. « *Concernant l'assurance dommage, Crédit Agricole Assurances poursuit sa progression avec un chiffre d'affaires en hausse de 5,8% à 4,8 Mds d'euros* »⁵⁶

Pour arriver à ce résultat, les banques ont restructuré leurs politiques commerciales, en formant les conseillers aux nouveaux métiers, dont celui de l'assurance, en demandant aux conseillers en agence d'être proactif sur le sujet de l'assurance, grâce au phoning ou à la prospection par mail par exemple, plus loin encore, des actions dites coups de poings à but commercial sont régulièrement mise en place en agence avec des thématiques : Prévoyance, automobile, logement.

En tant qu'alternant au sein du LCL, j'ai eu l'occasion de participer à ces actions commerciales qui consistaient essentiellement à contacter les clients et décrocher des rendez-vous afin de pouvoir équiper nos clients en assurance, j'ai réussi à décrocher plusieurs rendez-vous pour mes collaborateurs mais aussi des rendez-vous que j'ai pu mener et concrétiser tout seul. En participant à ces actions commerciales, j'ai pu équiper les clients de contrats de prévoyance, d'assurance maison, santé et automobile, en proposant aux clients les meilleures garanties avec un tarif avantageux. Vous retrouverez l'ensemble de mes résultats en **Annexe 1**.

⁵⁶ Résultats 2020 : Chiffre d'affaires en baisse pour Crédit Agricole Assurances, écrit par Thierry Gouby, 12 Février 2020

L'assurance de biens et de personnes est un marché à forte valeur ajoutée pour les banques, et celles-ci ont su parfaitement s'intégrer et s'imposer comme des assureurs à part entières, les banques continuent dans leurs stratégies d'équipements en assurance de leurs clientèles, à l'image de l'objectif de LCL qui est d'équiper un client sur trois d'ici fin 2022. Les banques ont aussi mis l'accent sur l'assurance vie, en affichant la volonté de transférer davantage la collecte vers les marchés financiers, pour rappel les frais de gestions, d'entrées font partis des commissions.

Certaines banques se sont aussi orientées vers d'autres secteurs pour pérenniser leurs PNB, à l'image du Crédit Mutuel et du CIC qui se sont orientés vers l'équipement en téléphonie en internet et télésurveillance pour leurs clients. Le groupe Crédit Agricole met davantage l'accent sur l'offre I comme Info par exemple, un programme de magasins portant sur divers sujets utiles pour leurs clients.

J'ai échangé sur le sujet avec mon tuteur bancaire, Gilles Péquignot, qui est aussi le directeur du centre d'affaires professionnels de Strasbourg, et qui a occupé de 2017 à 2021 le poste d'expert tarification au sein de la direction régionale Alsace du LCL, sa mission consistait à fixer les taux d'intérêts des prêts immobiliers ou bien des renégociations, je lui ai posé 3 questions qui porte sur le sujet de la baisse des marges d'intermédiations et sur les leviers qui vont permettre aux banques de pérenniser leurs PNB et de dégager de la rentabilité :

IF : « Gilles, tu as été expert tarification au sein de la direction régionale, comment as-tu observé la baisse des taux, et par conséquent la baisse de nos marges ? »

GP : « J'ai observé cette baisse durant mes 3 années de fonction en tant qu'expert tarification, j'ai monté des dossiers où nos marges étaient négatives et où nous étions obligés d'avoir des marges négatives pour garder certains clients. Face à ces marges négatives, nous étions obligés d'aller chercher des opportunités commerciales comme la domiciliation des revenus, les assurances et le placement. Depuis peu de temps nos marges ont évolué mais elles restent tout de même faibles et nos politiques doivent davantage être accentuées sur la partie commission »

IF : « On marge de moins en moins sur nos encours de crédits, selon toi, pour compenser ces baisses de marges sur un prêt immobilier par exemple, vers quelles solutions ou produits doit on s'orienter ? »

GP : « Forcément vers d'autres opportunités commerciales comme les assurances, le hors bilan, des produits à forte valeur ajoutée qui nous rapporteront des commissions. La diversification de nos offres est aussi primordiale, notamment sur notre offre immobilière »

IF : « Concurrence de plus en plus féroce, réglementation de plus en plus accrue, comment se démarquer et surtout quels sont les leviers pour pérenniser notre PNB et préserver notre rentabilité à l'avenir »

GP : « Le sujet des commissions est un levier de développement, mais l'un des leviers les plus importants va être la satisfaction de nos clients, notre proactivité et notre capacité à intensifier notre relationnel avec nos clients. Notre moyen de pérenniser va être notre capacité à profiter de la satisfaction de nos clients, pour se développer »

B/ Quel avenir pour les banques dans cette ère de taux bas ?

Nous avons vu plus haut, ce qui a causé la baisse des taux d'intérêts et comment cette baisse pouvait impacter les politiques d'épargne des ménages, quels impacts elle avait pour les entreprises mais aussi quel impact elle a eu sur le modèle économique des banques. Et maintenant, on peut se demander quel sera ou du moins que pourrait être l'avenir des banques dans cette ère de taux bas.

Actuellement, pas d'inquiétude le modèle économique des banques et certes moins centré sur la marge d'intermédiation et plus axé sur les commissions et autres produits annexes, mais ce modèle est viable et surtout il fonctionne. Nous n'avons qu'à regarder les résultats des plus grandes banques sur l'année 2020, même en période de crise sanitaire et d'arrêt total de l'économie, elles se sont montrées solides et ont réussi à dégager du bénéfice bien que celui-ci a baissé par rapports aux bénéfices enregistrés en 2019, mais cela est valable pour toutes les banques et causé en grande partie par la crise liée à la Covid-19.

L'enjeu est majeur pour les banques, si cette ère de taux bas devrait perdurer, elles vont devoir accentuer leurs transformations, migrer vers de nouveaux modèles économiques et ce, dans un environnement de plus en plus concurrentiel et où les clients sont de plus en plus exigeants et n'hésitent plus à changer de banques. Une étude portant sur les modèles de la banque de demain a été menée par le cabinet de conseil en management *Colombus Consulting*, cette étude porte sur la répartition des clients ayant changé de banque en 2020, selon l'étude « 7% ont changé de banque principale au cours de l'année 2020, 55% d'entre eux ont changé pour une banque traditionnelle, 15% pour une néo-banque, 24% pour une banque en ligne »⁵⁷, il est intéressant d'analyser ces données et de comprendre les motifs de ces changements, toujours selon l'étude « 14% des Français prévoient de changer de banque dans les 12 prochains mois »⁵⁸ :



La rétention de leur clientèle représente un challenge à venir pour les néo-banques et banques en ligne. Le potentiel d'attrition de leur clientèle est près de 2 fois supérieur aux banques traditionnelles et reste très sensible au prix (1^{er} argument pour changer de banque) et aux promotions.

Le paysage bancaire français est de plus en plus heurté par la concurrence, par la concurrence des banques traditionnelles entre elles et par l'émergence des banques en ligne. Les banques traditionnelles captent toujours la majorité des clients bancarisés, selon le site internet *comparateurbanque.com* « 9 Français sur 10 restent sur les banques traditionnelles »⁵⁹.

Mais même si les banques traditionnelles captent toujours la majorité des parts de marché, leur pérennité n'est pas assurée, et elles doivent actionner certains leviers pour garantir une croissance de leurs PNB, des leviers comme la réduction des coûts, la digitalisation, la satisfaction des clients.

⁵⁷ « *Quels seront les services et modèles de la banque de demain ?* » Edition 2021 – *Colombus Consulting*

⁵⁸ « *Quels seront les services et modèles de la banque de demain ?* » Edition 2021 – *Colombus Consulting*

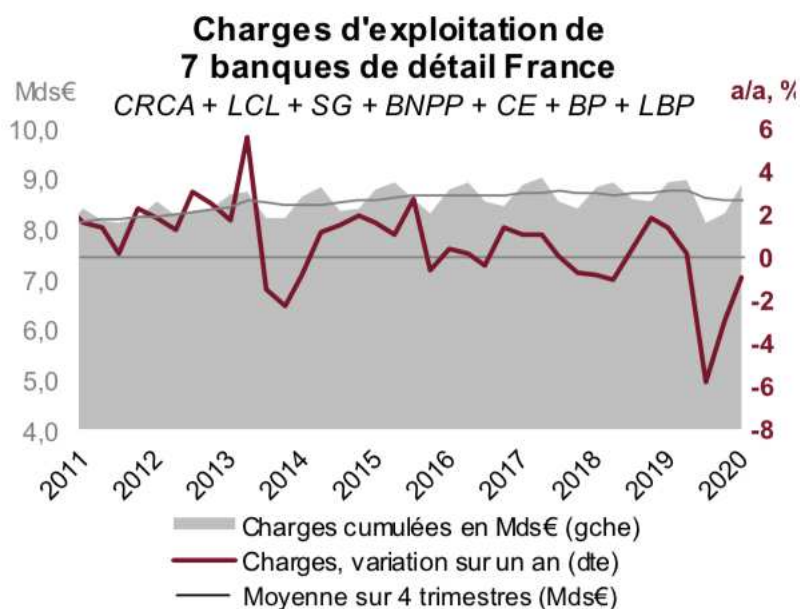
⁵⁹ « *Les 8 chiffres à retenir sur la Banque aujourd'hui* » écrit par *Stéphanie Thomas*, publié le 23 Avril 2020, *comparateurbanque.com*

Pour préserver leur PNB et surtout leur rentabilité, les banques traditionnelles ont développé de nouveaux modèles économiques, basés sur les commissions et autres services, mais aussi sur la réduction des coûts.

Un modèle économique axé sur la réduction des charges

Évolution sur un an, 2020 versus 2019 en %						
Réseaux	Crédit	Collecte	PNB	Charges	Coût du risque d'exploitation	Résultat
CRCA	8,4	7,9	-0,5	-1,0	109,6	-14,0
LCL	10,5	6,5	1,9	-2,2	79,8	-6,6
SG	10,4	10,1	-5,6	-4,9	134,9	-49,3
BNPP	10,6	14,4	-6,2	-2,4	51,5	-31,8
CE	8,5	8,0	-1,9	-2,2	124,9	-26,8
BP	15,5	12,0	-1,8	-3,1	99,3	-23,9
LBP	5,8	4,7	-5,0	-1,0	241,0	-108,0
Cumul 7 bq	9,9	8,9	-2,7	-2,3	114,2	-28,6

Sur le tableau ci-dessus, on s'aperçoit que par rapport à 2019, la totalité des banques ont réduit leurs charges d'exploitations, la stratégie de réduction des coûts est appliquée depuis la baisse drastique des marges d'intermédiation (ou baisse des taux), la réduction des charges va permettre aux banques de préserver leurs rentabilités.

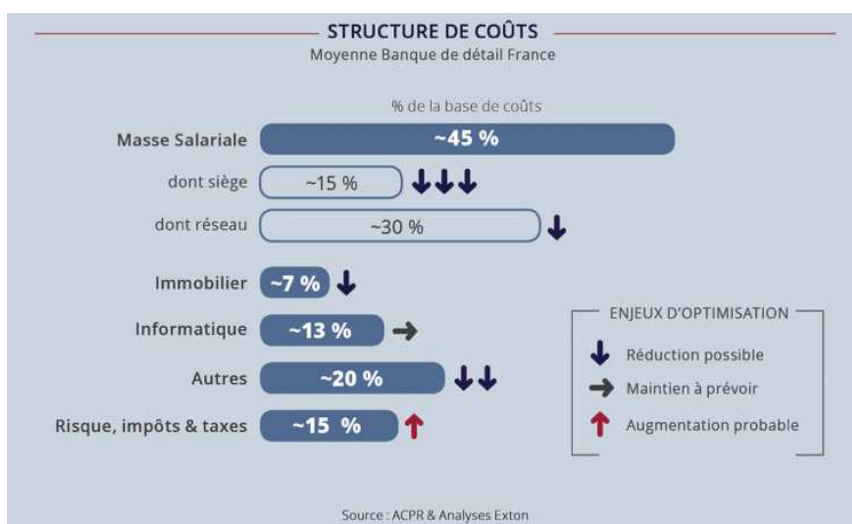


⁶⁰ « Perspectives, France – Banque de détail, étude parue le 11 Mai 2021, disponible sur le site www.CréditAgriculture.fr »

⁶¹ « Perspectives, France – Banque de détail, étude parue le 11 Mai 2021, disponible sur le site www.CréditAgriculture.fr »

Ces politiques de restructuration des coûts se sont manifestées par plusieurs changements majeurs : fermeture de points de vente, délocalisation d'agence pour fusionner des agences entre elles, accélération de la digitalisation des opérations bancaires (signature de contrats de prêts pour des crédits à la consommation en ligne, signature électronique, processus de vente à distance), digitalisation du parcours client en agence pour le rendre autonome, disparition du conseiller d'accueil et mise en place de l'accueil partagé, aujourd'hui tout est mis en place pour rendre les clients autonomes, réduire les dépenses (papiers, imprimantes, conseiller d'accueil, charges courantes des agences pas assez rentables, etc) et préserver la rentabilité.

J'ai interviewé (vous retrouverez l'ensemble de notre échange en annexe N°3 à la Page 45) Monsieur Pascal Righi, directeur régional LCL de la région Alsace depuis 2012, je lui ai posé la question sur les bons résultats du LCL dans une ère de taux bas et malgré la crise du Covid-19, il a insisté sur le poids de la maîtrise des charges sur les résultats, dans un contexte compliqué où le produit net bancaire est sous pression « *On arrive aussi à bien gérer à la fois deux choses importantes, nos charges bien évidemment parce que aujourd'hui vous pouvez pas augmenter dans un contexte où votre PNB est sous pression, c'est-à-dire qu'il fait 0 ou 0+% en moyenne d'une année à l'autre, d'augmenter vos charges de 5% tous les ans sinon au bout de 2/3 ans ça va provoquer une catastrophe* »

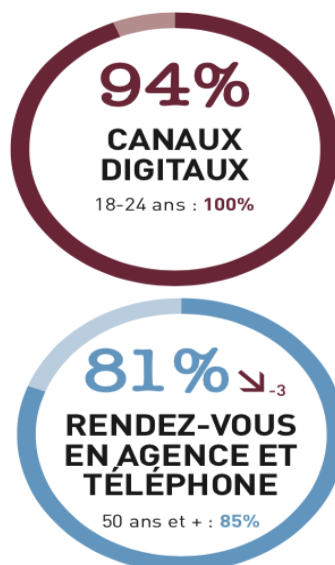


62

Cependant, la maîtrise des charges et la tendance à la réduction des coûts n'empêchent pas les banques d'investir, par exemple LCL a massivement investi sur son application mobile qui est reconnue comme l'une des meilleures, et Monsieur Pascal Righi l'a souligné durant notre échange, « *Il faut aussi prendre en compte que peut être, à l'avenir les Google, Amazon et Facebook feront eux aussi un modèle de banque et c'est pour ça que par exemple l'investissement sur notre application mobile a été un moment centralisé au détriment de tous les autres investissements, parce que on voulait se mettre au niveau de ce que font nos concurrents et de ce que pourrait faire demain les Gafa et les fintechs* ».

Par ailleurs, la digitalisation des services avec l'objectif de rendre les clients autonomes semble très bien fonctionner, et cette transformation digitale semble être très appréciée par les clients, en grande partie par les plus jeunes, 94% des clients ayant entre 18 et 24 ans utilisent les canaux digitaux pour entrer en contact avec leurs banques.

⁶² « Enjeux d'efficacité opérationnelle par structures de coûts dans la banque de détail », publié en Octobre 2020 par extonconsulting.com



63

Un modèle axé sur les commissions et autres services

Il est aussi évident que si cette ère de taux bas devrait perdurer, les banques devront davantage axer leurs modèles économiques vers la partie commission (assurances, placements, etc) et facturer davantage les services à leurs clientèles. J'ai posé la question suivante au directeur de la région Alsacienne du LCL, Pascal Righi : « *La banque se diversifie de plus en plus, les banques devront- t- elles envisager d'accélérer la diversification si cette ère de taux bas devrait perdurer ?* »

Sa réponse fût la suivante : « *Oui tout à fait, plus cette ère perdure, plus les marges sont attaquées et plus effectivement ça obligera les banques à modifier le modèle économique et peut être migrer vers un modèle davantage axé sur la facturation des services. On est aujourd'hui sur un modèle de conseils et de services gratuit, c'est un modèle qui va être de plus en plus facturé, je pense par exemple aux frais de tenue de compte qui n'étaient pas facturés à l'époque et qu'ils le sont plus aujourd'hui. Vous voyez ce que l'on fait là l'action récente que l'on vient de lancer ? Et bien on va facturer les SCI et les associations, qui bénéficiait d'un service gratuit chez nous, on va leurs proposer des forfaits à prix réduits, donc on facture ce qui autrefois était gratuit, au sujet de l'impact de cette opération , j'ai pas le montant exact mais c'est peut être un million euros en plus pour nous et si vous le faites pas il faut trouver un million euros ailleurs pour compenser, et donc ça c'est aussi des politiques pour compenser effectivement la baisse des marges d'intermédiations et bien évidemment il y la rentabilité qui y est associée. Vous prenez l'exemple de la BNP qui va généraliser son offre de conseiller privé facturée à hauteur de 12€ par mois, c'est un test pour voir s'il y a une appétence de la part des clients à être suivi par un conseiller qui leurs serait « privé » et donc du coup il y aurait une facturation pour bénéficier d'un service plus performant. ».*

Si cette ère de taux bas devrait perdurer, les banques vont devoir maintenir ces politiques de réductions des coûts/charges, elles vont devoir davantage miser sur la diversification des produits proposés à leurs clientèles (assurances, placements, téléphonie, télésurveillance, etc.) et aussi miser sur des leviers importants comme la satisfaction de leurs clientèles et la compétence des collaborateurs. On se dirige aussi vers un modèle axé sur la facturation des services.

⁶³ « *Quels seront les services et modèles de la banque de demain ?* » Edition 2021 – Colombus Consulting

Conclusion

Ce travail de recherche et de réflexion se termine sur les prévisions du futur modèle économique des banques, basé sur des recherches et alimentés par les entretiens que j'ai eu avec Monsieur RIGHI, le directeur régional Alsace du LCL, et Monsieur Gilles PÉQUIGNOT, directeur de l'agence des pros à Strasbourg, et anciennement expert tarification au sein de la direction régionale Alsace du LCL.

Ce mémoire a traité en première partie les causes de la baisse des taux d'intérêts observées à l'échelle européenne durant les dernières années, accentuées depuis la crise des Subprimes en 2008, et provoqués en grande partie par les politiques monétaires non conventionnelles de la banque centrale européenne et notamment ses programmes de Quantitative Easing et de baisse des taux directeurs, nous avons pu voir que l'objectif de ces politiques monétaires non conventionnelles était de stimuler l'économie et l'investissement en permettant aux agents économique de s'endetter à bon compte, mais aussi de maintenir un taux d'inflation convenable à travers le processus de création monétaire. Ce mémoire a aussi démontré que d'autres faits avaient causé la baisse des taux, comme les mutations démographiques et plus précisément le vieillissement de la population, à travers une augmentation des capitaux sur les marchés, qui viennent naturellement faire baisser les taux.

La seconde partie de ce mémoire nous a présenté les impacts de la baisse des taux d'intérêts pour les différents agents économiques, à travers les changements que cette baisse pouvait apporter sur les politiques d'épargne des ménages et comment cette baisse pouvait pousser les épargnants à épargner davantage vers l'économie active et sur les marchés, plutôt que sur des livrets réglementés qui ne rémunèrent plus leurs épargnes, mais aussi sur les gains que cette baisse de taux pouvait procurer aux emprunteurs sur les renégociations de prêts immobiliers. Cette deuxième partie nous a aussi présenté les impacts de la baisse des taux pour les TPE/PME, à travers notamment cet effet de levier, qui vient démontrer qu'à un taux d'emprunt plus bas, il est préférable pour une entreprise de s'endetter pour investir qu'utiliser ses capitaux propres, a aussi été traitée la problématique de placements pour les entreprises et comment cette baisse de rémunération pourrait pousser les entreprises à utiliser ses excédents pour investir et faire croître leur activité plutôt qu'à les placé sur des comptes à termes qui ne rapportent plus rien.

La troisième partie de ce mémoire nous a présenté l'impact de cette baisse des taux sur le modèle économique des banques, et comment elles ont réorienté leurs politiques commerciales en s'axant davantage sur la partie des commissions, cette troisième partie nous a posé à nous question sur les prévisions des futurs modèles économiques de banque, avec une mise en avant de la satisfaction des clients, de la compétences de la part des conseillers, mais aussi par une maîtrise des charges d'exploitation, dans un contexte où le produit net bancaire est sous pression. Ces travaux de recherche démontrent comment la baisse des marges d'intermédiation est venue imposer une problématique majeure : Entre concurrence de plus en plus accrue, réglementations de plus en plus encadrées, plafonnement des frais bancaires, quel modèle les banques vont – t- elles devoir adopter pour maintenir cet objectif de rentabilité ?

Bibliographie

FRIEDMAN Milton

1968, *Inflations et systèmes monétaires*, éditions Perspectives Économiques

GALIANA, Lino

2015, « Aux limites des politiques monétaires », *Idées économiques et sociales*, n°180

KANGA, Désiré

2020, « Effets macroéconomiques et financiers des politiques monétaires non conventionnelles dans la zone euro », *Presse de Sciences Po, Revue économique*, Vol.71

KANGA, Désiré

2017, « Quels sont les enseignements des politiques monétaires non conventionnelles ? », *Revue française d'économie, Revue française d'économie*, Vol.32

KARRYOTIS, Catherine

2019/2020, *L'essentiel de la banque*, éditions Gualino

LE GALLO Nathalie, DELAHAYE Jacqueline, DELAHAYE Florence

2019/2020, *DCG 6 - Finance d'entreprise - Aux éditions Dunod*

LELART, Michel

2017, *Le système monétaire international*, aux éditions La découverte

LISACK Noémie, SAJEDI Rana, THWAITES Gregory,

2019, « Les impacts macroéconomiques du vieillissement de la population », *Bulletin de la Banque De France*, n°223/2

Sitographie

« Activités et marques du Groupe » - www.ca-toulouse-recrute.talent-soft.com

« Modèle d'affaires LCL » Rapport financier annuel 2020, www.lcl.fr

« La BCE amplifie son intervention pour soutenir l'activité » - Eric Albert – www.Lemonde.fr

« Les taux bas des crédits immobiliers vous incitent-ils à acheter ? » - www.Capital.fr

« Taux d'intérêts moyen » - www.Meilleurtaux.com

« Définition de la politique monétaire » - www.Banque-France.fr

« Les canaux de transmission de la politique monétaire à l'activité réelle » - Direction de la Prévision – www.Sénat.fr

www.parlons-en-ensemble.com

« Inflation et taux d'inflation » - Publié le 09/02/2021 – www.Insee.fr

Cairn.info.com

www.BanquedeFrance.fr

« Politiques monétaires non conventionnelles » Publié le 16 Mai 2019 – www.Lafinancepourtous.com

« Le plan de relance de la BCE pour les nuls » - Par Guillaume Errard le 03/12/2015 sur le Figaro.

« Économie du vieillissement » - Grégory Ponthière – Collection Repères – P.1

www.ined.fr/ « La durée de vie en France » par Gilles Pison, Janvier 2018

« Le taux du Livret A va baisser à 0,5% et les Français devront diversifier leur épargne » Publié par Le Monde, écrit par Véronique Chocron et Aurélie Blondel - 16 Janvier 2020

« Assurance Vie : Le rendement moyen des fonds euros » Publié le 26 Mars 2019 sur FranceTransactions.com

« Tout comprendre en cinq minutes aux taux d'intérêt négatifs » - Le Parisien publié le 9 Juillet 2019 – Pelloli Matthieu

« Loi PACTE et PEA » - Écrit par Antoine Fruchard – Disponible sur Reassurez-moi.fr

« La lettre de la gestion sous mandat » disponible sur LCL.fr

« Amundi Patrimoine » www.Amundi.fr – Rubrique « Nos Fonds »

« La Gestion Pilotée » www.Boursorama-banque.com -rubrique Gestion pilotée – Assurance vie

Prêt immobilier : c'est le moment idéal pour renégocier avec votre banquier – Boris Cassel – Publié le 3 Mai 2019

Publié le 30 juin 2020 par Meilleurtaux.com

Meilleur taux immobilier actuel – Mis à jour le 8 juin 2021 par Abdelkader Diarra

Simulation réalisée sur le simulateur en ligne de Cyberprêt.com

« Quel impact du niveau bas des taux d'intérêt pour votre entreprise ? » -Publié le 08/10/20 – www.Generali.fr

« Les politiques monétaires non conventionnelles » - Janvier 2019 – L'éco en bref – Banque de France

« Quel impact du niveau bas des taux d'intérêt pour votre entreprise ? » -Publié le 08/10/20 – www.Generali.fr

« Euribor : Taux interbancaire de la zone euro – Moneyvox.fr »

« 10 ans après la crise : La transformation des revenus bancaires des institutions françaises » - 3 Décembre 2018, disponible sur sia-partners.com

« 20 chiffres à retenir sur les Banques Françaises en 2018 », le 4 Novembre 2019, disponible sur www.sia-partners.com

« Les banques de 2008 à 2019 : un résultat net influencé par une baisse des marges d'intermédiation mais de moindres provisions » Paru le 23/11/2020, par Thibault Cruzet (Insee), Guillaume Horny, Audrey Lattaud, Yann Wicky (Banque de France), disponible sur insee.fr

Bancassurance, écrit par B.Bathelot, publié le 31 Juillet 2015, disponible sur www.definitions-marketing.com

Classement bancassurance 2020 : les banques toujours à l'offensive, écrit par Aurélie Fardeau le 21/10/20, disponible sur www.argusdelassurance.com

Communication publicitaire assurance, disponible sur lcl.fr

Résultats 2020 : Chiffre d'affaires en baisse pour Crédit Agricole Assurances, écrit par Thierry Gouby, 12 Février 2020

« Quels seront les services et modèles de la banque de demain ? » Edition 2021 – Columbus Consulting

« Les 8 chiffres à retenir sur la Banque aujourd'hui » écrit par Stéphanie Thomas, publié le 23 Avril 2020, compateurbanque.com

« Perspectives, France – Banque de détail, étude parue le 11 Mai 2021, disponible sur le site www.CréditAgricole.fr »

« Enjeux d'efficacité opérationnelle par structures de coûts dans la banque de détail », publié en Octobre 2020 par extonconsulting.com

« Quels seront les services et modèles de la banque de demain ? » Edition 2021 – Columbus Consulting

Table des matières

Remerciements	P.4
Présentation de l'entreprise	P.5
Introduction	P.8
Partie I	
A) Une baisse causée par les politiques monétaires et actions de la Banque Centrale Européenne	P.9
B) Mutations démographiques et vieillissement de la population ont favorisé la baisse des taux à l'échelle européenne et mondiale	P.15
Partie II	
A) Quel changement pourrait provoquer la baisse des taux sur les politiques d'épargne des ménages, et quelle opportunité cette baisse représente-t-elle ?	P.18
B) L'impact de cette baisse sur les politiques d'investissement et de placement des TPE/PME, Entreprises ?	P.24
Partie III	
A) Baisse des marges et restructuration des politiques commerciales	P.29
B) Quel avenir pour les banques dans cette ère de taux bas ?	P.34
Conclusion	P.38
Bibliographie	P.39
Sitographie	P.40
Annexes	P.43

Annexe N°1

Quelques résultats de mes actions commerciales sur l'assurance et la prévoyance auprès de nos clients

Produits souscrits				
Mnémono	Libellé produit	Montant €	Nb	
AAV	ASSURANCE ACCIDENTS VIE		1	
MRH	MULTIRISQUE HABITATION		1	
AUTO	ASSURANCES AUTOMOBILE		1	
ASPRE	CAPITAL DECES	36 000	1	
VP12M	AUG VTS PERMANENTS	1 480	1	

Produits souscrits				
Mnémono	Libellé produit	Montant €	Nb	
ASPRE	CAPITAL DECES	280 000		

Produits souscrits				
Mnémono	Libellé produit	Montant €	Nb	
ASPRE	CAPITAL DECES	75 000	1	

Produits souscrits				
Mnémono	Libellé produit	Montant €	Nb	
MRH	MULTIRISQUE HABITATION		1	
AMPSC	ASS MOYENS DE PAIEMENT		1	
INVMC	INVENTIVE MASTERCARD		1	
APPLI	TELECHARGEMENT APPLI LCL		1	

Annexe N°2

Évolutions des taux d'intérêts directeurs de la BCE

Date de valeur (a)	Opérations principales de refinancement	Facilités permanentes	
	APPEL D'OFFRES À TAUX FIXES	Dépôt au jour le jour	Prêt marginal au jour le jour
18 Septembre 2019	0.00	-0.50	0.25
16 Mars 2016	0.00	-0.40	0.25
09 Décembre 2015	0.05	-0.30	0.30
10 Septembre 2014	0.05	-0.20	0.30
11 Juin 2014	0.15	-0.10	0.40
13 Novembre 2013	0.25	0.00	0.75
8 Mai 2013	0.50	0.00	1.00
11 Juillet 2012	0.75	0.00	1.50
14 Décembre 2011	1.00	0.25	1.75
9 Novembre 2011	1.25	0.50	2.00
13 Juillet 2011	1.50	0.75	2.25
13 Avril 2011	1.25	0.50	2.00
13 Mai 2009	1.00	0.25	1.75
08 Avril 2009	1.25	0.25	2.25

64

⁶⁴ « Les taux monétaires directeurs » - Mis à jour le 16/09/2020 disponible sur www.Banque-France.fr

ANNEXE N°3

Totalité de mon échange avec le directeur régional LCL Alsace, Pascal Righi le 3 juin 2021

Ilias Feddal « Quel est votre avis ou constat sur l'évolution des marges d'intermédiation observées durant les dernières années ? »

Pascal RIGHI « *Tout dépend en fait je dirais de l'horizon que vous prenez dans l'évolution des banques, si on prend un compte de résultat bancaire et si on revient dans les années 60, la banque elle faisait du crédit et puis du placement et donc sa rémunération dépendait de ce résultat. Je pense qu'historiquement c'est vrai que dans un premier temps ce n'est pas la baisse d'intermédiation qui provoque cet impact du modèle économique des banques, le phénomène majeur c'est un petit peu la libéralisation de l'activité des banques et puis la concurrence entre les banques qui ont eu un effet peut être indirect sur le modèle économique. A l'époque vous aviez le Crédit Agricole qui était sur les agriculteurs, nous sur les professions libérales, la banque populaire qui était sur les artisans etc, chaque banque était spécialisée sur une typologie de clientèle. Après on a on a développé un modèle de banque universelle ou tout le monde fait tout. Il y a un 2e phénomène plus profond qui impacte effectivement l'évolution des modèles économiques des banques c'est l'évolution de la réglementation et son durcissement sur les fonds propres, sur la clientèle fragile, sur la limitation des frais bancaires, etc. Donc effectivement les banques face à ce phénomène de concurrence, de réglementation et de baisse des taux qui date plutôt d'une dizaine d'années les modèles économiques se sont modifiés dans le temps et effectivement on a essayé d'être moins dépendant parce que n'oublions pas qu'au sujet des taux, les banques ne les maîtrisent pas c'est pas elles qui fixent les taux ce sont les conditions économiques et derrière tout ça la Banque centrale européenne et précédemment la Banque de France donc c'est un événement extérieur qui vient impacter bien évidemment votre compte de résultat et pour éviter d'être dépendant de cela bien évidemment la première stratégie c'est de dire qu'il faut qu'on développe la partie commission. Dans l'histoire, vous trouvez des graphiques d'évolution du compte de résultat bancaire et cela a basculé et on est passé de 30 peut être à 50 voir 60% de commission dans la structure d'un compte de résultat bancaire. Les banques se sont adaptées pour faire d'autres choses et d'autres activités qui sont moins dépendantes de l'évolution des taux et quand vous faites de l'assurance par exemple on est plus dépendants de l'évolution des taux. On a développé avec succès un modèle de bancassurance, par exemple vous encaissez une cotisation d'assurance, elle est régulière puisqu'en moyenne vous conservez un contrat d'assurance entre 7 et 10 ans et les banques se sont bien développées sur la partie commissions, il y a aussi d'autres services que les assurances ou il y a eu des essais de commercialisation sur des produits divers qu'on a tenté d'intégrer dans notre modèle économique. Divers modèles ont été intégrés dans nos politiques, le modèle immobilier par exemple on le voit avec notre filiale angle 9, dans les filiales de LOA mais ça c'est beaucoup plus récent on a aussi par moment commercialisé des contrats d'électricité au prix du marché, le Crédit Mutuel qui vend de la téléphonie donc effectivement il y a une tentative de diversification pour se rendre moins dépendant en tout cas de l'évolution des des taux des taux d'intérêt et donc des marges d'intermédiations » arrêt à 25/59 mn »*

IF « A-t-on assisté à une réorientation du modèle économique bancaire et des politiques commerciales axée davantage sur les commissions »

PR *«oui donc je vous ai dit si on est précis sur la question la première raison c'est la concurrence qui impacte le modèle d'intermédiation et qui vient faire peser la baisse des marges d'intermédiations de crédits et qui oblige les banques à se réorganiser dans les axes que je vous ai indiqué. Le modèle le plus marquant effectivement dans la rotation de la politique commerciale des banques, c'est le modèle de bancassurance qui nous permet de profiter effectivement de la base de clients dont nous disposons et de la connaissance de nos clients pour pouvoir profiter et aller commercialiser des produits supplémentaires qui viennent aussi renforcer finalement la fidélisation des clients et qui nous permet d'être moins dépendant des baisses de marges de crédits et des marges de placement. Les banques c'est 50 ou 60% des parts du marché et de manière constante chaque année. Vous avez une courbe dans le temps qui montre la force en tout cas du modèle des banques au détriment des assureurs c'est pour ça qu'aujourd'hui vous avez beaucoup de disparition, notamment dans les milieux ruraux de courtiers d'assurance, de tous ces petits cabinets indépendants qui existent dans des villes un peu secondaires. Au fil de l'eau les Banques récupèrent des contrats et voilà aujourd'hui Crédit Agricole Assurance est le premier ou le 2e assureur en France derrière axa Groupama je crois, en tout cas elle est dans le trio de tête. »*

IF « L'assurance, le hors bilan, etc : Quelles sont aujourd'hui l'importance de ces secteurs dans notre modèle économique ? »

PR *« Si on prend le compte de résultat de LCL sur le premier trimestre 2021 pour vous donner un ordre de grandeur, et pour voir ce que représente la partie commissions dans notre compte de résultat, la marge sur ressources pèse 41% la marge sur emplois pèse 13%, les services pèsent 24% l'assurance pèse 16% et les différents frais et anomalies pèse 5% dans notre compte de résultat. Donc ça vous donne quelques éléments de grandeur grosso modo les marges à proprement dit d'intermédiation représente encore aujourd'hui 55 % du chiffre d'affaires des banques. Dans les services vous avez essentiellement tout ce qui concerne les flux, les cotisations de la carte bancaire, les commissions interbancaires liés aux flux monétique commerçant, etc. Donc effectivement les assurances et autres services ont un poids non négligeable sur notre chiffre d'affaires. Vous savez, le but de la banque c'est de prendre les ressources des clients et d'aller les replacer, c'est avec ça qu'on fait notamment nos 41%, c'est notre job de transformation bien évidemment en le faisant de manière très sécuritaire en respectant la réglementation. Cependant moins les taux de ces placements sont importants, plus il y a une pression sur notre modèle, donc effectivement sur ces dernières années compte tenue de la baisse des taux, si à l'instant T vous n'anticipez pas cette baisse de taux qui pourrait se poursuivre par une augmentation de la productivité commerciale et des facturations cartes bancaires, services par exemple, si vous réussissez pas à faire en sorte que vos clients ne souscrivent pas son contrat d'assurance automobile et habitation, vous baissez votre chiffre d'affaire qui peut être très importante (PNB), votre rentabilité et sur une longue période, cela peut avoir comme conséquences des plans de licenciement par exemple ou des baisses drastiques de coûts. Donc aujourd'hui toute cette volonté commerciale, cette mise en avant de la formation notamment sur la partie assurance, c'est effectivement pour compenser cette baisse des taux »*

IF« La banque se diversifie de plus en plus, les banques devront t’elles envisager d’accélérer la diversification si cette ère de taux bas devrait perdurer ?”

PR *“ Oui tout à fait, plus cette ère perdure, plus les marges sont attaquées et plus effectivement ça obligera à modifier le modèle économique et peut être migrer vers une évolution d’un modèle davantage axé sur la facturation des services. On est aujourd’hui sur un modèle de conseils et de services gratuit, c’est un modèle qui va être de plus en plus facturé, je pense par exemple aux frais de tenue de compte qui n’étaient pas facturés à l’époque et qu’ils le sont plus aujourd’hui. Vous voyez ce que l’on fait là l’action récente que l’on vient de lancer ? Et bien on va facturer les SCI et les associations, qui bénéficiait d’un service gratuit chez nous, on va leurs proposer des forfaits à prix réduits, donc on facture ce qui autrefois était gratuit, au sujet de l’impact de cette opération , j’ai pas le montant exact mais c’est peut être un million euros en plus pour nous et si vous le faites pas il faut trouver un million euros ailleurs pour compenser, et donc ça c’est aussi des politiques pour compenser effectivement la baisse des marges d’intermédiations et bien évidemment il y la rentabilité qui y est associée. Vous prenez l’exemple de la BNP qui va généraliser son offre de conseiller privé facturée à hauteur de 12€ par mois, c’est un test pour voir s’il y a une appétence de la part des clients à être suivi par un conseiller qui leurs serait « privé » et donc du coup il y aurait une facturation pour bénéficier d’un service plus performant. Actuellement en agence, lorsque vous conseiller un client dans sa fiscalité par exemple, contrairement à un notaire ou bien un expert-comptable vous n’allez pas facturer les conseils qui sont parfois beaucoup plus impactant pour les clients et sont sources de gain pour eux. A un moment effectivement la facturation en tout cas des services et du conseil est aussi une piste, une piste de travail sur notre développement. »*

IF « Quels sont les leviers qui vont nous permettre de pérenniser et de faire évoluer notre PNB dans le temps ? Par exemple sur les sujets de digitalisation et de satisfaction client. »

PR *« Il y a 2 exemples que vous pouvez prendre, en premier on pourrait prendre l’exemple effectivement de mettre la satisfaction client au cœur de notre modèle économique ou comme stratégie importante pour les établissements bancaires. Aujourd’hui l’établissement bancaire le mieux reconnue en termes de satisfaction client et qui ressort toujours premier en terme de satisfaction client c’est le Crédit Mutuel toutes banques confondues en France et c’est l’une des banques qui obtient depuis plusieurs années les meilleurs résultats dans le développement de la base client et dans ses résultats financiers, on voit que c’est un établissement apprécié et dont les clients sont satisfaits et donc on peut faire un lien à travers cet exemple entre le niveau de satisfaction clientèle et puis le développement financier de la banque. Donc bien évidemment la satisfaction des clients est importante après moi je mettrais aussi comme leviers la compétence des collaborateurs, ce qui est aussi important dans nos réseaux c’est la capacité des collaborateurs à développer auprès des clients les bons conseils reconnus au bon prix, c’est donc ça peut être la 2e clé de développement du PNB. Regardez la stratégie LCL aujourd’hui on a mis le focus sur la satisfaction des clients mais aussi sur la compétence des collaborateurs à travers la montée en compétence des collaborateurs, à travers le coaching, c’est le cœur de notre projet LCL nouvelle proximité d’ailleurs. Il faut donc à la fois de la satisfaction comportementale des clients et puis un haut niveau du conseil qui est différent bien évidemment suivant la catégorie de clients qui, selon leurs situations auront besoins de conseils différents. »*

IF « Malgré ce contexte de taux bas et de crise sanitaire, LCL a réalisé de très bon résultats, selon vous à quoi cela est t'il dû ? »

PR *« C'est l'ensemble de la politique stratégique de LCL qui traduit ces bons résultats. C'est la volonté à la fois de transformer nos métiers dans un secteur où il y a énormément de contraintes réglementaire et concurrentielles et de choisir les bons niveaux de développement. Donc en voyant ces résultats, effectivement nous sommes dans une bonne dynamique de développement commercial, mais on arrive aussi à bien gérer à la fois 2 choses importantes, nos charges bien évidemment parce que aujourd'hui vous pouvez pas augmenter dans un contexte où votre PNB est sous pression, c'est-à-dire qu'il fait 0 ou 0+% en moyenne d'une année à l'autre, d'augmenter vos charges de 5% tous les ans sinon au bout de 2/3 ans ça va provoquer une catastrophe et puis Deuxièmement c'est le 2e pavé qui peut influencer sur le compte de résultat, ce sont aussi la maîtrise des risques de toutes sortes et notamment le risque de crédit constate aussi à très faible taux de provisionnement sur tous les secteurs d'activité que ce soit des ménages ou les entreprises et la maîtrise aussi de tous les risques années comme le risque de fraude, les risques opérationnels, etc. »*

IF« Entre baisse des marges, réglementation de plus en plus accrue et concurrence de plus en plus présente : Quel avenir et comment se démarquer ? »

PR *« On en parlait juste avant, par la satisfaction des clients, la compétence des collaborateurs. Il y a aussi un gros avantage pour nous, c'est l'effet de proximité et la possibilité de conserver peut-être dans un monde qui se digitalise, une dimension humaine avec des humains en face et pas seulement des robots ou des ordinateurs. Il faut donc jouer de l'atout de proximité, puis que en même temps on s'adapte bien évidemment aux besoins de la clientèle. Au niveau de la concurrence, il faut aussi prendre en compte que peut être, à l'avenir les Google, Amazon et Facebook feront eux aussi un modèle de banque et c'est pour ça que par exemple l'investissement sur notre application mobile a été un moment centralisé au détriment de tous les autres investissements, parce que on voulait se mettre au niveau de ce que font de ce que pourrait faire demain les GAFAs mais de ce que font aussi les fintechs. »*

