S421-2-2 LES UNITES COMMERCIALES PHYSIQUES BANCAIRES

S421 La relation commerciale et la mercatique opérationnelle	l'unité commerciale physique
S42 La relation commerciale	Caractériser les unités commerciales « physiques » et leurs méthodes de vente. Préciser les contraintes juridiques

COURS DE BASE POUR LES MUC OPTION « BANQUE »
http://fr.slideshare.net/AkobeJeanStanislasAk/techniques-bancaires-40540141

Synopsis :

Introduction : un environnement en pleine mutation
- mondialisation
- forte pression concurrentielle (au moins 5 arguments)

I Nécessité de mettre en place une mercatique relationnelle (pourquoi ?)
A Une meilleure connaissance du client
B …qui permettra d'atteindre les résultats attendus

II Une nécessaire adaptation (comment ?)
A Meilleure connaissance des clients (conquête et fidélisation)
B Augmentation du PNB
B Nécessité de diminuer les coûts

Conclusion
Faire baisser le Ce

Introduction : Le métier de banquier (banque de détails)

ENTRAINEMENT A LA PRISE DE MOTES

1- VD8 Régine, chargée de clientèle bancaire
2- VD9 Antoine, chargé de clientèle particuliers
3- VD11 Conseiller accueil bancaire avec Franck et Anne Victoire

Il existe plusieurs types de réseaux bancaires

La loi bancaire distingue (article 18) six catégories d'établissements qui se différencient à la fois par leurs statuts juridiques et par l'étendue de leurs prérogatives : les banques AFB, les banques mutualistes ou coopératives, les caisses d'épargne et de prévoyance, les caisses de crédit municipal, les sociétés financières (y compris les maisons de titre depuis 1992) et les institutions financières spécialisées

- ### Les banques commerciales AFB

Les banques commerciales sont des sociétés dont le capital est détenu par des actionnaires et sont généralement cotées en Bourse

- ### Les banques coopératives et mutualistes Les banques coopératives et mutualistes

Une banque mutualiste et coopérative est une entité bancaire qui appartient à ses sociétaires qui élisent démocratiquement le conseil d'administration. Ces derniers ont la double qualité d'associé et d'usager, de propriétaires et de clients de leur banque. Les banques coopératives fournissent généralement à leurs sociétaires toute une

gamme de services bancaire et financiers. Elles sont très impliquées dans le développement local

Les banques mutualistes peuvent être cotées en bourse, dans ce cas il s'agit d'un holding qui est créé ad hoc. C'est le cas en France du Crédit agricole, dont le holding Crédit Agricole SA est côté. Une banque mutualiste peut aussi détenir des filiales côtées, par exemple LCL (anciennement Crédit Lyonnais) dans le cas du Crédit Agricole.

1 Les environnements du marché bancaire

• La concurrence : de nouveaux acteurs

Deux phénomènes apparaissent dans ce nouveau contexte. D'une part, la concurrence entre les banques s'est accrue et d'autre part la déréglementation qui a attiré de nouveaux acteurs

- banques entièrement à distance (ING)
- la grande distribution. (Carrefour, Auchan, Leclerc…).
- Les assureurs qui créent leur propre banque (AXA)

• Les circuits de distribution

- La multiplication des canaux de distribution et de communication

grâce aux nouvelles technologies : centre d'appels, internet, téléphone mobile…. . Cette banque multicanal qui assurera des interactions fréquentes avec ses clients par différents canaux et en fonction des préférences individuelles de chacun. Le principal élément de différenciation de ce modèle est un recours accru aux outils et techniques de marketing analytique qui permettent aux banques de mieux comprendre et satisfaire les besoins de ses clients. La banque mobile tuera-t-elle les agences, ou comme le souhaitent les banques, ne fera-t-elle que décharger les conseillers bancaires des taches à moindre valeur ajoutée ?

• la clientèle actuelle et potentielle

- Les frais sur services bancaires représentent environ 0,57% du revenu moyen d'une personne, soir environ 145 €/an

- Dans une banque tous les clients n'ont pas la même valeur : 30% des clients réalisent en moyenne 70% du PNB :

- Des clients multibancarisés et de plus en plus renseignés. En France par exemple, le taux de pénétration de la banque dans les ménages français avoisine les 100%, chaque français possède un compte en banque et la moitié d'entre eux en possède deux ou plus

- La banalisation des produits bancaires : la gamme et la tarification des produits bancaires ne sont plus des critères de différenciation
- La volatilité de la clientèle : les clients sont mieux informés, plus matures en matière de besoins bancaires, plus exigeants et n'hésitent pas à faire appel à plusieurs banques et à les mettre en concurrence.

- **De nombreuses adaptations réglementaires**

2 l'offre d'une agence bancaire de détail

2 -1 La gamme de services proposés par une banque

BANQUE DE DETAIL (particuliers)				
CREDIT	**EPARGNE**	**BANQUE AU QUOTIDIEN**		**ASSURANCE**
		Moyens de paiement	**Gestion du compte**	
- Crédit immobilier - Crédit à la consommation	- Dépôts à vue - Épargne réglementée - Autres produits d'épargne (actions, titres d'OPCVM, obligations, assurance-vie)	- Cartes (paiement, retrait, crédit) - Réseau de DAB/GAB - Chèque - Virements au guichet et en ligne - Prélèvements	- Tenue du compte - Suivi du compte (opération au guichet ou via abonnement multicanal, information du client) - Découvert - Gestion des incidents (oppositions, rejets, interdits bancaires, avis à tiers détenteur, commissions d'intervention)	- Assurance emprunteur - Incendie, accidents et risques divers (IARD)

Remarque : Il existe 2 types d'épargne :
- Epargne financière
- Epargne monétaire (renforcement des fonds propres)

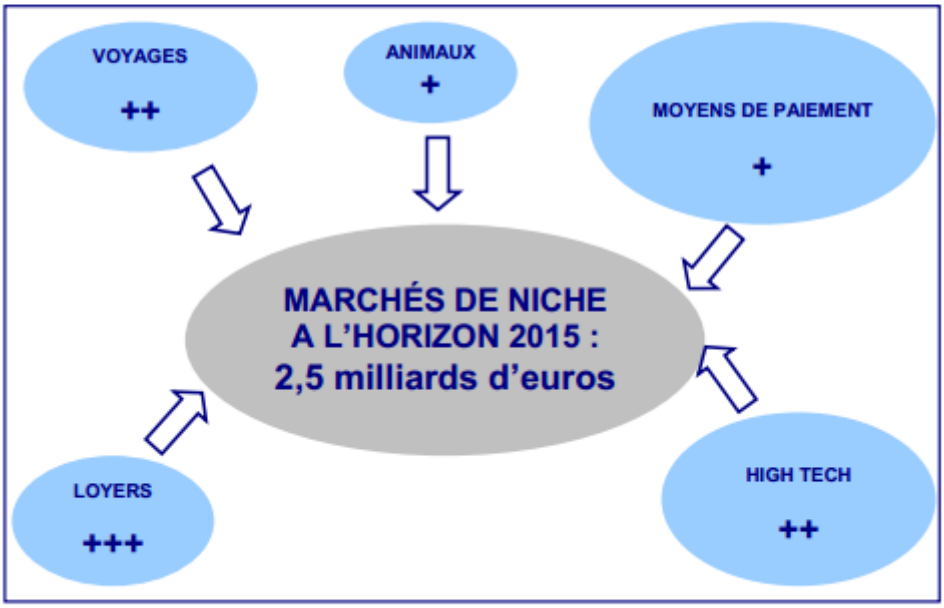
La consommation française est caractérisée par un taux d'équipement important : les ménages français détiennent en moyenne 7 produits bancaires (12.5 millions de français ont par exemple une assurance vie)

Dans l'avenir, les banques devront étendre l'assortiment de leurs services vers :

- la branche santé/prévoyance qui est la composante du produit net d'assurance qui a connu la plus forte croissance
- Une diversification vers la commercialisation de services numériques (cffres-forts…) est effective depuis 2014
- La vente des données clients (« opérations de paiement ») à des organismes intermédiaires entre la Banque et les distributeurs est FORT PROBABLE dans les mois ou années à venir
- Les marchés de « niche » : garanties loyers impayés, moyens de paiement, annulation voyage, assurances des produits nomades, assurances animaux domestiques)

Les marchés de niche constituent un véritable relais de croissance pour les professionnels de l'assurance dommages. Ils **généreront 2,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires à l'horizon 2015, selon les prévisions exclusives des experts de Xerfi**. Ces segments (garanties loyers impayés, moyens de paiement, annulation voyage, produits nomades, animaux domestiques…) représentent donc une manne conséquente à capter pour les opérateurs confrontés à la saturation de leurs marchés traditionnels (auto, MRH).

Les cinq grands segments porteurs

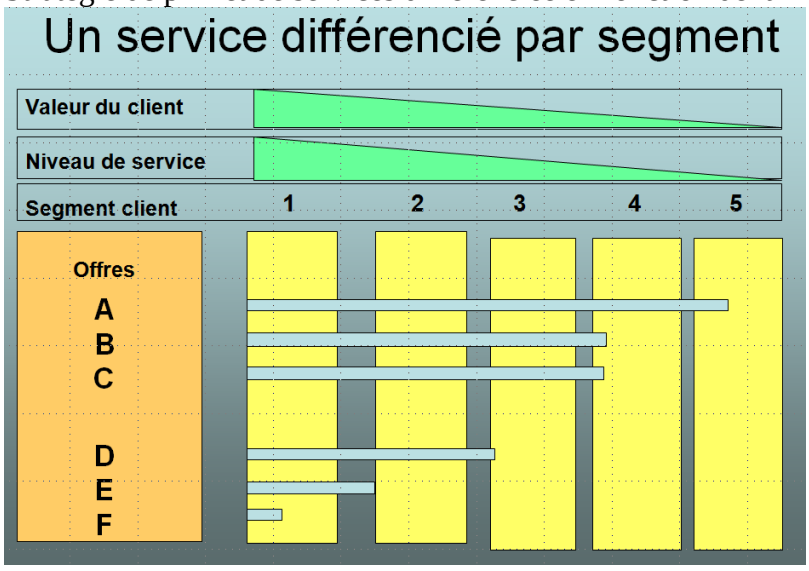


Méthodologie : la taille des bulles est proportionnelle à l'importance attribuée à chaque marché et le nombre de + est fonction de la croissance estimée à l'horizon 2015
Source : **Xerfi Research**

Afin de différencier les produits et services en fonction des profils et des attentes de la clientèle, les banques développent des services premium aussi bien que low cost.

2-2 Les prix

Stratégie d'alignement
Stratégie de prix et de services différenciée en fonction de la « valeur » du client



2-3 La distribution
- L'agence bancaire est un centre de profit + un centre de trafic qualifié (occasions de contact)
- La serviscène : l'accueil : le « plot d'accueil » est un poste de vente
- Les autres canaux de communication = fonction de support-client pour les opérations de base + fonction de support à l'agence. Les autres canaux transactionnels sont essentiellement des canaux de support à l'agence. Notons cependant que le canal internet devient de plus en plus un canal de profit puisque les banquiers commercialisent « on-line » des assurances »
- Les nouveaux concepts :
http://www.ca-toulouse31.fr/Vitrine/ObjCommun/Fic/Toulousain/video/wilson/CA31_LifeStore_Visite.html

2-4 La communication

- Multiplier les canaux de contact pour répondre aux attentes différenciées des clients. Mais seulement 26% des clients rencontrent en moyenne un chargé de compte en agence. Et 24% rencontrent un chargé de compte et sont par ailleurs utilisateurs de la banque en ligne. Ce sont donc pratiquement les mêmes ! Les canaux s'additionnent, se complètent, ils ne se remplacent pas les uns les autres en fonction des types de clients

- Intégrer les différents canaux de distribution afin de créer l'intimité avec le client.

3 Le personnel bancaire
Chargé d'accueil → attaché → conseiller→ Directeur

L'agence reste LE centre de profit relationnel dans la mesure où elle est un centre de trafic qualifié (c'est-à-dire que le banquier sait pourquoi les clients viennent le voir). On distingue les rendez-vous SUBIS (c'est le client qui prend rendez-vous car il a un besoin ou une réclamation) et les RV PRO-ACTIFS (c'est le conseiller ou le chargé d'accueil ou la plateforme téléphonique qui prend rendez-vous avec le client, dans le cadre d'un marketing relationnel)

Quant au conseil personnalisé, il ne concerne qu'à peine un tiers de la clientèle d'une agence et quant aux traitements de masse, il a fallu compléter les agences par des automates pour soulager les guichets.
L'action des salariés en agence s'est ainsi progressivement trouvée corsetée par de nombreux outils d'aide à la décision basé sur le scoring et de datamining
Stage : le chargé d'accueil
Stage : RV pro actif et RV subis

4 La GRC

Le but : Avoir une meilleure connaissance des clients : mettre en place une mercatique relationnelle (Concepts de l'orientation client)

4-1 Collecter des informations en agence
Il faut mettre en place une collecte événementielle sur la clientèle : la GERC Gestion Evénementielle de la relation Client qui consiste à saisir des CRE (Compte Rendu d'Entretien) telles que naissance d'un enfant, réussite au bac d'un enfant, passage du permis de conduire, projet de location d'un studio à Toulouse
4-2 Collecter des informations sur les autres canaux relationnels
- au travers du site web, des applis, de la plateforme téléphonique…
4-3 Identifier les segments clients. Déterminer leurs valeurs. Identifier le « cœur de cible » grâce à des méthodes de scoring (GRC analytique).

4-4 Mise en place de PAC par segments Les banques DOIVENT FIDELISER les clients les plus épargnants (Hors assurance-vie car hors bilan dans une banque) car ils constituent des ressources stables pour l'entreprise (Bale III)

5 les indicateurs de performance

5-1 Le PNB

Les établissements de crédit sont définis par les opérations qu'ils effectuent, appelées « opérations de banque » qui sont essentiellement de trois ordres :

- collecter des fonds auprès du public ET faire des crédits à Aujourd'hui la collecte et les crédits servent de produits d'appels et sont fortement encadrés par la réglementation française

- gérer les moyens de paiement
- ET vendre des services complémentaires

PNB (produit net bancaire) : = (1) Marge d'intermédiation + (2) Frais = [Commissions sur assurances et commissions sur services liés aux moyens de paiements (3)] + *autres commissions]*

Le PNB est donc la marge brute dégagée par les banques dans le cadre de leur activité commerciale

Voyons en détails les différentes composantes du PNB (1) et (2) (3):

- **les marges d'intermédiation : 65% du PNB, en baisse**

Elles correspondent à la différence entre : les intérêts reçus par la banque et les intérêts versés

Les banques sont incitées à diversifier leurs activités pour compenser la baisse des revenus issus des marges d'intermédiation et trouver de nouvelles sources de revenus

Lorsqu'une banque prête 100 € elle doit se procurer 100 € pour équilibrer son bilan. Elle trouvera ces 100 € soit en collectant l'épargne (idéal) soit en empruntant l'argent sur le marché financier (encouragé par Bâle III) soit en augmentant ses fonds propres (actions ou parts sociales)

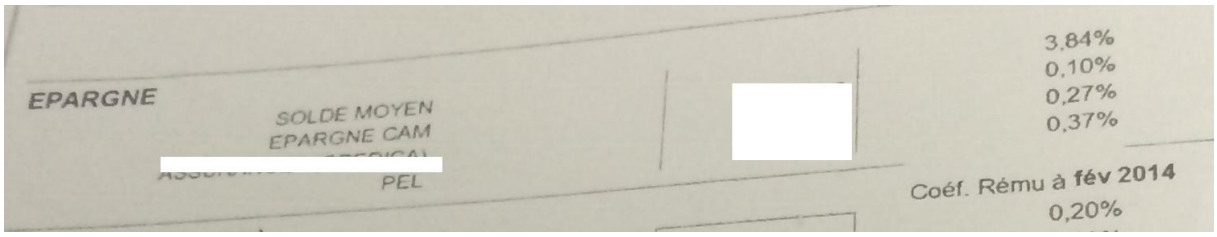
Ces recettes sont en baisse : déclin du financement bancaire traditionnel (gestion des crédits et des dépôts) au profit des opérations sur les marchés financiers
La marge d'intermédiation des banques s'est fortement contractée ces 20 dernières années sous l'effet de 2 tendances :
• Du fait de la faiblesse des taux du marché monétaire : les dépôts clientèle réemployés à CT sur le marché interbancaire sont moins rémunérateurs (voir nul) et par ailleurs, la concurrence entre les banques pour collecter des fonds à taux non administrés poussent leur rémunération à la hausse avec une contraction des marges.
• La concurrence des établissements bancaire sur leurs propositions de taux long terme (prêts immo) qui sont constamment tirés vers le bas. L'acquisition de client coûte cher, les taux étant désormais des produits d'appel sans marge

- Les marges d'intermédiation sont très sensibles à la conjoncture économique baisse du taux des livrets A et du PEL
- L'épargne peut prendre plusieurs formes :

- épargne financière ou non bancaire : elle est placée sous forme d'actions ou d'obligations et la banque ne peut y avoir accès comme ressources. C'est un produit désintermédié qui rapporte des frais
- l'épargne bancaire ou bilancielle (la banque dispose de cette épargne pour accorder des crédits à raison de 1 pour 10)

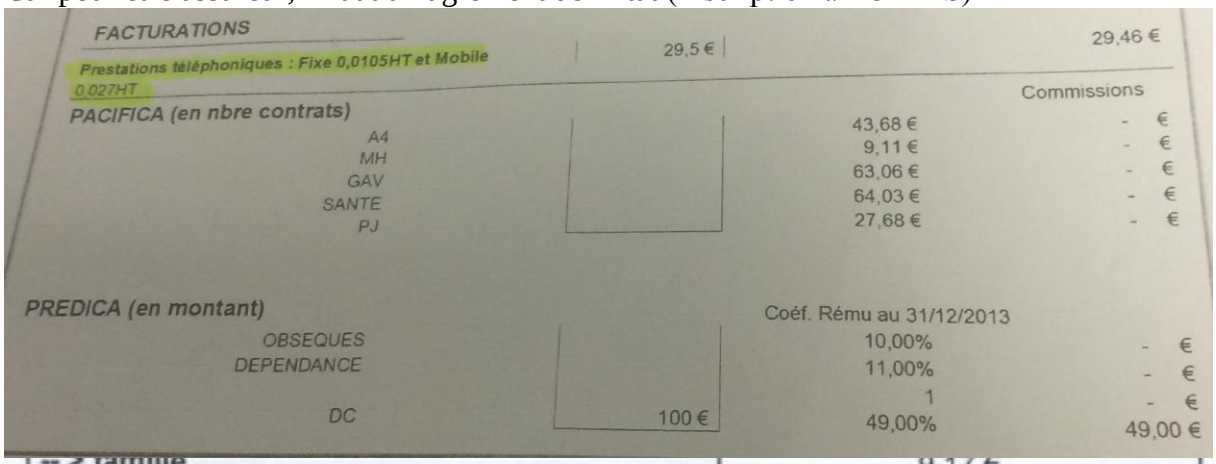
La baisse de la marge d'intermédiation étant un phénomène durable

Exemple :



- **Les commissions sur produits d'assurance, En hausse**

Les banques re-vendent souvent des produits d'assurances d'autres sociétés ou de leurs propres filiales. L'agence touche alors une commission variable (en % de la collecte) ou fixe. Ces commissions sont loin d'être négligeables: de 25 à 30% pour l'assurance habitation, de 15 à 20% (hors taxes) pour la RC auto et de 20 à 25% pour les assurances liées au domaine immobilier. Et, au bout du compte, c'est évidemment le consommateur qui paie ce surcoût. A titre de comparaison, en Grande-Bretagne, les commissions sont de l'ordre de 7,5% à 12,5% sur une assurance RC auto.
En fait, derrière chaque banque, il y a un assureur dont on peut lire le nom sur les documents. Car pour être assureur, il faut un agrément de l'Etat (Inscription à l'ORIAS)



Commissionnement en % des primes perçues HT Soit pour une prime de 100 € HT	
Produit	**PNB**
Ass Chiens Chats	10 €
Auto Ptf AF IARD	14,30 €
MRH Ptf AF IARD	16,70 €
Santé Ptf AF IARD	23,70 €
GAV Ptf AF IARD	53,90 €

- **Les commissions sur services liés aux moyens de paiement : en hausse**

Frais de tenue de compte, frais de découvert,….cotisation carte bleue,
Les moyens de paiement (carte de crédit, hormis les chèques) génèrent également une part très importante des commissions. Les cartes de retrait nationales ou internationales sont des produits peu coûteux pour les banques, mais la facturation de ce service au client est élevée (de 30 à 230 € par an)
Les commissions sur moyens de paiement sont désormais dans la ligne de mire de l'Etat et des associations de consommateurs qui regardent à la loupe les opérations prélevées sur le compte des clients (ex : relevé annuel de frais qui doit être envoyé depuis le 01/01/2009

d'après la loi Châtel). Cependant un nouveau décret vient limiter la facturation de commissions : Le décret n° 2013-931 du 17 octobre 2013 fixe les plafonds de ces commissions, qui ne peuvent dépasser 8 euros par opération et de 80 euros par mois. Les dispositions du décret sont entrées en vigueur le 1er janvier 2014.

- Les commissions ne sont passensibles aux différentttsss taux ettt à laconjoncture économique : ellesconstituent donc une sourec de PNB stable
- Les commissions bancaires ne consomment pas defonds propres

Le PNB étant le rapport : clients x produits x prix La concurrence interbancaire se fait donc de plus en plus sur la conquête de nouveau client. C'est en effet le seul moyen de multiplier la facturation de commissions : point de plus en plus contrôlé

Exemples :
- Le Groupe Banque Populaire, MAAF et MMA ont finalisé leur partenariat dans le domaine de l'assurbanque
- Le Groupe Caisse d'Epargne lance son offre d'assurance santé en partenariat avec le Groupe MACIF et MAIF
- BNP et ses filiales CETELEM, NATIO vie et NATIO assurance et CARDIF vie….
- SG avec sa filiale IARD SOGESSUR
- La Banque Postale crée une filiale avec Groupama

En conclusion :
Les marges bancaires sont relativement FAIBLES → 1,38% en 2012 sachant que ces marges sont essentiellement dues
- aux marges d'intermédiation 60% (en baisse) du PNB (très faibles : de 0 à 1%)
- aux commissions et frais pour 30% (en hausse) du PNB (plus importantes de 15% à 3%)
- autres PNB réalisés sur les titres

5-2 Le PNB / ETP
En moyenne nous prendrons 200 K€/ETP

Benchmarking tous métiers	2010 CE NFE		2011 CE NFE	
PNB par ETP	212 K€	2ème rang	216K€	3ème rang
Coef d'exploitation	63%	3ème rang	59,7%	3ème rang

5-3 Le Coefficient d'Exploitation (Ce)

Coefficient d'exploitation (Ce), le rapport entre les charges de fonctionnement ordinaire et le PNB.

Un coefficient de 65 % signifie que pour générer 100 € de marge, la banque a dû dépenser 65 €. Il mesure en quelque sorte la consommation du PNB par les frais généraux.

Ce = Charges de fonctionnement / PNB

Mesure l'efficacité de la gestion bancaire

Nb : charges de fonctionnement = essentiellement charges de personnel, loyer et publicité

= Produit Net bancaire	Indique la marge brute dégagée par les banques dans leurs activités bancaires
– charges générales d'exploitation	Charges de personnel, loyers, frais de publicité...
– dotations aux amortissements	
= Résultat Brut d'Exploitation	Marge brute dégagée après charges de « structure »

En moyenne Ce = 63 %
Crédit Agricole : Ce = 68%,
Caisse d'Epargne Ce = 69%,
La banque Postale Ce = 85,8 % (certes tout n'est pas rose pour LBP !)
En détails, Comme nous venons de voir, le Ce est très variable d'un réseau bancaire à l'autre. Mais il varie très fortement d'une agence à une autre :
Agence Crédit agricole XXXX de Montauban Ce = 47,5 %

5-4 Le PNB / Client : la rentabilité des clients

Les banques françaises disposent d'assez peu d'indicateurs quant à la rentabilité unitaire des comptes et manquent encore souvent d'une vision unifiée de leurs clients entre leurs différentes activités. Toutefois, si l'on divise de manière grossière le PNB de la banque de détail par le nombre de clients, le PNB par client des principales banques en France ne dépasse pas en moyenne par an le montant du remboursement mensuel d'un prêt immobilier

	2009/2010	Rentabilité d'un client en €
	BNP Paribas	1014,9
	Crédit Agricole SA	650
	Groupe Crédit Mutuel	1072,7
	La Banque postale	520
	Société Générale	719,6

- *Estimation pour Crédit Agricole SA uniquement (hors Caisses régionales). Pour La Banque postale, prise en compte des 10 millions de « clients actifs » seulement.*

5-5 Les autres indicateurs de performances bancaires (Gestion des particuliers)
Les indicateurs utilisés actuellement en banques me paraissent très insuffisants et parfois mal choisi (voir Ishikawa à 7 M) En effet le choix traditionnel des indicateurs de performance bancaire ne permettent pas de COMPRENDRE et d'OPTIMISER la performance de l'UC car ils sont trop cloisonnés et sans lien entre eux

Indicateur phare de la relation, l'indice de recommandation client (IRC) traduit la confiance et la satisfaction qu'inspire la banque.
Le plus important reste toutefois la collecte de recommandations nominatives. Un bon vendeur, un réseau performant collectent un nombre élevé de recommandations et transforment des prospects identifiés en clients de long terme

Chaque indicateur est décomposé en « Facteurs de performances ». Ce n'est que très rarement que le directeur d'agence connait la valeur de ces indicateurs ! D'où la difficulté de mettre en place des actives correctives.

Le processus d'analyse ci-dessus montre tout l'intérêt des ratios chaînés : les indicateurs sont LIEES les uns autres et permettent donc une analyse GLOBALE et INTEGREE de la performance

5-6 le tableau de bord d'une agence
C'est le regroupement des principaux indicateurs

TABLEAU DE BORD DE L'AGENCE (1)

Rubrique	Unité	Agence 1					Agence 2				
		N - 4	N - 3	N - 2	N - 1	N	N - 4	N - 3	N - 2	N - 1	N
Eléments du résultat financier											
Marge / emplois	k€	650	600	530	470	410	180	185	180	175	150
Marge / ressources	k€	1750	1800	1870	1970	2070	800	770	745	707	750
Total marge d'intérêts	k€	2400	2400	2400	2440	2480	980	955	925	882	900
Total commissions	k€	2300	2400	2520	2660	2900	810	850	885	925	1030
Total PNB	k€	**4700**	**4800**	**4920**	**5100**	**5380**	**1790**	**1805**	**1810**	**1807**	**1930**
Evolution	%		*2,1%*	*2,5%*	*3,7%*	*5,5%*		*0,8%*	*0,3%*	*-0,2%*	*6,8%*
Total frais généraux	k€	-4000	-3900	-3750	-3650	-3450	-1270	-1240	-1250	-1200	-1150
Résultat brut d'exploitation	k€	**700**	**900**	**1170**	**1450**	**1930**	**520**	**565**	**560**	**607**	**780**
Dotations nettes aux provisions d'exploitation	k€	-80	-100	-130	-90	-90	-10	-80	-20	-10	-20
Résultat courant avant impôt	k€	**620**	**800**	**1040**	**1360**	**1840**	**510**	**485**	**540**	**597**	**760**
Evolution	%		*29,0%*	*30,0%*	*30,8%*	*35,3%*		*-4,9%*	*11,3%*	*10,6%*	*27,3%*
Ratios financiers											
Coefficient d'exploitation	Nbre	85,1%	81,3%	76,2%	71,6%	64,1%	70,9%	68,7%	69,1%	66,4%	59,6%
Commissions / PNB	%	48,9%	50,0%	51,2%	52,2%	53,9%	45,3%	47,1%	48,9%	51,2%	53,4%
Part PNB / PNB unité mère	%	41,9%	42,6%	43,6%	43,8%	43,9%	15,9%	16,0%	16,1%	15,5%	15,8%
PNB / effectif	k€	261	267	289	300	384	224	226	226	258	322
PNB / compte	k€	855	879	893	907	922	551	550	551	550	565
PNB des particuliers / PNB total	%	85,0%	83,0%	80,0%	77,0%	73,0%	91,0%	90,0%	90,0%	90,0%	89,0%
PNB des pro. & entr. / PNB total	%	15,0%	17,0%	20,0%	23,0%	27,0%	9,0%	10,0%	10,0%	10,0%	11,0%
Frais généraux / effectif	k€	-222	-217	-221	-215	-246	-159	-155	-156	-171	-192
Frais généraux / compte	k€	-727	-714	-682	-649	-591	-391	-378	-381	-365	-337
Dotations nettes aux prov[1] / tot. des emplois	%	0,13%	0,16%	0,19%	0,11%	0,10%	0,04%	0,35%	0,09%	0,04%	0,08%
Base clientèle											
Total des comptes	Nbre	5500	5460	5500	5620	5835	3250	3280	3285	3285	3415
Evolution	%		*-0,7%*	*0,7%*	*2,2%*	*3,8%*		*0,9%*	*0,2%*	*0,0%*	*4,0%*
Total des ouvertures de comptes	Nbre	400	410	430	470	520	240	240	220	200	250
Total des fermetures de comptes	Nbre	440	420	390	370	340	160	180	200	200	180
Net des ouvertures - fermetures	Nbre	-40	-10	40	100	180	80	60	20	0	70
Transferts gagnants - perdants nets	Nbre	-50	-30	0	20	35	-30	-30	-15	0	60
Données commerciales											
RDV / 1000 comptes (hebdomadaire)	Nbre	15	17	18	19	20	18	20	18	17	22
Ventes / 1000 comptes (hebdomadaire)	Nbre	26	32	36	40	45	35	40	32	28	46
Taux de multivente	Nbre	1,7	1,9	2,0	2,1	2,3	1,9	2,0	1,8	1,6	2,1
Tx de production de crédits / tot. crédits	%	14,5%	15,0%	15,5%	17,0%	18,0%	13,0%	12,0%	11,0%	11,0%	16,0%
Tx de collecte des cpx extérieurs / tot. ress.	%	3,0%	3,5%	4,0%	5,0%	6,5%	5,0%	4,0%	2,5%	2,5%	5,0%
Encours moyens des crédits	k€	60,0	63,0	69,0	81,0	91,0	23,0	22,6	22,1	22,8	26,5
Evolution	%		*5,0%*	*9,5%*	*17,4%*	*12,3%*		*-1,7%*	*-2,2%*	*3,2%*	*16,2%*
Encours moyens des ressources	k€	252,6	263,1	276,9	294,6	318,2	88,5	86,5	84,0	81,0	85,1
Evolution	%		*4,2%*	*5,2%*	*6,4%*	*8,0%*		*-2,3%*	*-2,9%*	*-3,6%*	*5,1%*
Taux de détention toutes cartes	%	80,0%	81,0%	84,0%	86,0%	92,0%	70,0%	71,0%	72,0%	77,0%	82,0%
Taux de détention d'un crédit	%	18,0%	19,0%	21,0%	23,0%	26,0%	26,0%	24,0%	23,0%	24,0%	27,0%
Taux de détention - épargne classique	%	60,0%	61,0%	63,0%	66,0%	70,0%	63,5%	63,0%	62,5%	62,0%	64,0%
Taux de détention - épargne hors bilan	%	22,0%	23,0%	25,0%	27,0%	30,0%	18,0%	18,5%	19,0%	19,5%	22,0%
Parts de marché (nb de clients)	Nbre	15,0%	15,5%	16,5%	18,0%	19,5%	6,0%	5,8%	5,6%	5,5%	6,0%
Autres indicateurs											
Effectif total	Nbre	18	18	17	17	14	8	8	8	7	6
Tx de satisfaction clientèle	%	45,0%	48,0%	53,0%	56,0%	60,0%	50,0%	50,0%	48,0%	47,0%	52,0%
Distributeurs	Nbre	2	2	3	3	4	1	1	1	3	3

6 L'avenir de la banque de détails

Dans ce contexte où l'usage des canaux à distance va continuer à se développer, la nouvelle voie que vont tracer les grandes banques de détail sera non seulement celle d'une stratégie multicanal intégrée mais aussi celle d'un modèle multispécialiste intégré (donc nécessité de développer la compétence des personnels). Ce modèle à la française s'organisera autour des deux enjeux majeurs : le service à la clientèle d'une part et l'expertise conseil d'autre part.

Les modèles actuels basés sur les réseaux d'agences offrant un panel complet de services NE SONT PLUS VIABLES pour :
- des raisons économiques (CE élevé)

- des raisons commerciales (modèle généraliste non adapté aux nouvelles exigences du client en matière de besoins de simplicité et de facilité d'accés)

L'agence 2016 devrait être développée autour de 4 axes :

- la nouvelle banque multicanal qui assurera des interactions fréquentes avec ses clients par différents canaux et en fonction des préférences individuelles de chacun. Le principal élément de différenciation de ce modèle est un recours accru aux outils et techniques de marketing analytique qui permettent aux banques de mieux comprendre et satisfaire les besoins de ses clients. La banque mobile tuera-t-elle les agences, ou comme le souhaitent les banques, ne fera-t-elle que décharger les conseillers bancaires des taches à moindre valeur ajoutée ?

- la banque active sur les médias sociaux : afin de renforcer la proximité client. Développement du CRM Social grace à l'enrichissement des données clients afin d'émettre des propositions commerciales mieux adaptées

- Développement des services financiers et non-financiers : Grace aux technologies mobiles de la banque et de ses partenaires non bancaires. Développement du m-marketing afin de satisfaire l'ensemble des besoins quotidiens :la banque joue alors le rôle d'intermédiaire de « confiance »

- La « rénovation » des agences : La Caisse d'Épargne Rhône-Alpes teste un nouveau concept d'agence bancaire à Lyon. Le café est offert, des tablettes sont à la disposition des clients et l'accueil est confié à des conseillers chevronnés.
http://www.lerevenu.com/vos-placements/banque/2013111352834e4ceea14/la-caisse-depargne-reinvente-lagence-bancaire
Une telle rénovation permet au client de ne plus attendre au plot, assure la disponibilité d'au moins un conseiller, d'avoir un conseiller chevronné au plot, des infos sur des écrans d'affichage, des tablettes à la disposition des clients et les clients sont invités à des événements correspondant à leurs préoccupations ((petits déjeuner, conférence, …) et la possibilité de communiquer par mails avec son conseillers

A partir des sources internet, concevez l'agence bancaire de demain (FAP C43)
Un client « inactif » est sanctionné :

7 Résultats attendus :

- Réduction des couts
- Augmentation du PNB
- Fidélisation des bons clients
- Conquête de nouveaux clients

- S421-2-2 VD19 Petit-déjeuner OCTO Banque de détail du futur scénarios
- VD13 Le banquier doit être pro-actif
- VD14 L'agence bancaire est restera centrale

http://fr.slideshare.net/Adetem/club-banque-finance-assurances-capter-et-fidliser-les-jeunes-en-bfa : la conquête des jeunes

BTS Management des Unités Commerciales

Epreuve E5 CCF : ANALYSE ET CONDUITE DE LA RELATION COMMERCIALE

Sujet CCF 2008 N°2 test b

Thème : S421 La relation commerciale dans les UC bancaires

Question 1
Après avoir défini le PNB (Produit Net Bancaire) et les éléments qui le composent vous développerez les défis que doivent relever les agences bancaires dans les prochaines années

Question 2
Installée dans une ville thermale d'environ 10 000 habitants, l'agence bancaire MORA se situe en plein centre ville, dans une rue semi piétonne, non loin du lac et de son casino.
Vous venez d'être nommé(e) chargé(e) de clientèle dans cette agence. L'effectif de ce point de vente est de sept personnes : deux chargés d'accueil (dont vous-même), trois conseillers de clientèle particuliers, un conseiller de clientèle professionnels et une responsable d'agence.
L'équipe est jeune, tant au niveau de l'âge que de l'ancienneté dans les fonctions.
La responsable apprécie le travail d'équipe. Elle consulte régulièrement ses collaborateurs et tient compte de leurs avis pour prendre des décisions

Dès votre arrivée, elle un certain nombre de documents (annexes) qui constituent la base de votre réflexion et qui vont voir permettre de proposer des solutions aux problèmes que la direction vous soumet.

Question 2-1

A partir de l'annexe 3 analysez les problèmes rencontrés par l'agence MORA, justifiant la faiblesse de son PNB
Pour chaque ligne de produit calculer le PNB réel de l'agence ainsi que le PNB théorique (sur la base des données moyenne du groupe). Calculez les écarts entre le réel et le théorique et calculez la marge de progression Concluez

Question 2-2

Vous choisissez de mettre en place une action commerciale sur les crédits révolving.
Justifiez le choix de ce produit
Estimez le nombre de clients à contacter pour atteindre un objectif de 10 ventes. (Données en annexe 1)

*Crédit révolving : Le **crédit permanent** ou **crédit revolving** est une forme de crédit consistant à mettre à disposition d'un emprunteur une somme d'argent sur un compte particulier ouvert auprès de l'établissement dispensateur de ce crédit, de façon permanente et avec laquelle il peut financer les achats de son choix. Le succès du crédit renouvelable repose sur une demande importante et durable de crédits de petits montants, émanant d'une clientèle nombreuse et solvable dans la majorité des cas*

Question 2-3

En justifiant vos choix, élaborez une proposition détaillée, dans laquelle vous préciserez :

- la cible choisie (S1, S2, S3, S4),
- les portefeuilles concernés
- les moyens à mettre en oeuvre
-

Question 3
A partir de votre expérience en entreprise et de vos connaissances, montrez l'intérêt de la segmentation de la clientèle

Annexe 3

Stocks et encours moyens de l'agence au 1er mai 2005

Produits	Stocks au 1/05/2005	Taux de détention de l'agence	Taux de détention moyen du groupe
Bancarisation, assurances :			
Comptes chèques	3961	--	--
Conventions de services	2954	74,58 %	76,25 %
Banque à distance	1250	31,56 %	52,70 %
Complémentaire Santé	825	20,83 %	28,33 %

Produits	Stocks au 1/05/2005	Marge en %	Encours moyen de l'agence	Encours moyen du groupe
Codevi	1256	1,41 %	420 €	1 380 €
LEP	255	0,42 %	85 €	90 €
Livret jeune	363	1,40 %	124 €	533 €
CEL	124	1,46 %	235 €	2 000 €
PEL	333	1,23 %	1 620 €	4 000 €
PEA	894	4 %	320 €	1 175 €
PERP	122	5 %	1 000 €	980 €
Assurance-vie	978	4 %	10 878 €	11 220 €
Crédits immobiliers	265	0,7 %	76 732	75 820 €
Crédits consommation	1265	4,1 %	2 650	4 220 €
Crédits revolving	564	8,5 %	1 550	3 540 €

Annexe 2

Analyse interne

Notre clientèle est de 3 585 clients particuliers et de 310 comptes professionnels.
Les particuliers sont répartis en 3 segments :
S1 comprend les employés, ouvriers, étudiants et inactifs soit 62 % de notre clientèle.
S2 comprend les professions intermédiaires, les techniciens et contremaîtres : 13,28 %.
S3 comprend les retraités, les cadres et ingénieurs et les chefs d'entreprises : 24,69 %
Le segment S4 désigne les comptes professionnels.

Annexe 5

Portefeuille des conseillers de clientèle « particuliers »

	Portefeuille 1	**Portefeuille 2**	**Portefeuille 3**
Nombre de clients	1 600	1 100	885
Par segment :			
S1	1 600	624	
S2		476	
S3			885
Par âge :			
Moins de 24 ans	540		
De 25 à 44 ans	850	661	23
De 45 à 59 ans	210	381	139
De 60 à 79 ans		58	576
80 ans et plus			147

Annexe 1 : données statistiques « Révolving « de l'année précédente
« …Pour faire 6 ventes de crédit révolving, il faut avoir 31 rendez-vous, que nous avons eu en contactant 253 clients »

BTS Management des Unités Commerciales

Epreuve E5 CCF : ANALYSE ET CONDUITE DE LA RELATION COMMERCIALE

Sujet CCF 2008 N°3 test c

Thème : S421 La relation commerciale dans les UC bancaires

Thème : S421 La relation commerciale dans les UC bancaires

Question 1

Après avoir défini le Ce (Coefficient d'Exploitation) et les éléments qui le composent vous développerez les solutions destinées à améliorer le Ce

Question 2

de la Caisse régionale.

4.2. La collecte

La collecte progresse de 2 % sur un an pour atteindre 18,4 Md€, avec une évolution marquée par la recherche de notre clientèle de produits sécurisés (DAT, livrets).
La Caisse régionale Nord Midi-Pyrénées reste leader sur son territoire avec une part de marché de 43,3 % à fin novembre 2012 [source BDF].
La collecte monétaire se contracte de 5 %, notamment sur les DAV, corollaire d'un encours à décembre 2011 en forte hausse et d'une année 2012 favorisant l'épargne sur livret A et LDD

en millions d'euros	2012	2011	Evo. en %
Produits nets d'intérêts et revenus assimilés	230,3	216,3	6,5%
Produits nets de commissions	180,1	178,0	1,1%
Produits nets sur opérations financières	14,7	42,3	-65,3%
Autres produits nets d'exploitation	-0,2	1,5	ns
Produit net bancaire	**424,9**	**438,2**	**-3,0%**
Frais de personnel	-129,3	-123,6	4,6%
Autres frais administratifs	-81,1	-79,3	2,2%
Dotations aux amortissements	-14,2	-14,4	-1,6%
Résultat brut d'exploitation	**200,4**	**220,9**	**-9,3%**
Coût du risque	-21,7	-29,3	-25,9%
Résultat net sur Actifs immobilisés	-3,1	-5,3	-41,7%
Résultat exceptionnel	-1,2	-1,5	ns
Charge fiscale	-66,6	-62,7	6,2%
Dotation Fonds pour Risques Bancaires Gén.	-7,5	-19,0	-60,4%
Résultat net	**100,2**	**103,1**	**-2,8%**

Le produit net bancaire

Le Produit Net Bancaire (PNB : 424,9 M€) est en repli de 3 % sous les effets :

- du PNB d'activité – reflet de l'activité commerciale – qui augmente de 2,6 % à 393,5 M€
- de la marge/ Fonds Propres en repli suite à la non perception de dividendes en provenance de la participation dans la holding détenant Crédit Agricole SA. (effet -23 M€ par rapport à 2011).

La marge d'intermédiation, principale composante du PNB d'activité (54 % du PNB total), progresse de 3 %. Elle a bénéficié d'un niveau toujours bas de taux courts et d'inflation et de la politique de refinancement à court terme.

MOYENS			
Effectif moyen au 31 décembre	1.917	1.923	1.937
Nombre de guichets permanents	156	156	154

Calculer :
La marge brute (PNB/Collecte) = =
Le % des produits d'intermédiation / PNB =
Le % des produits des commissions et frais / PNB =
Le Ce = Charges d'exploitation/PNB = =
PNB/ETP = = K€ / ETP