

**CA/PLP**

**CONCOURS EXTERNE ET TROISIEME CONCOURS**

**Section : VENTE**

**ÉPREUVE TECHNIQUE**

Durée : 5 heures

*Calculatrice électronique de poche, y compris programmable, alphanumérique ou à écran graphique, à fonctionnement autonome, non imprimante, autorisée conformément à la circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999, publiée au B.O. N° 42.*

*L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.*

Document remis au candidat :

*Le sujet comporte 21 pages dont celle-ci.*

*Pour des raisons de confidentialité certains chiffres émanant de l'entreprise ont été modifiés.*

Barème indicatif :

Activités		Points
Dossier 1 :	Analyse du secteur bancaire	30 points
Dossier 2 :	Étude prévisionnelle de l'agence Monts Boucons	30 points
Dossier 3 :	Campagne Plan d'Épargne Retraite Populaire	30 points
Dossier 4 :	Management de l'agence Monts Boucons	30 points
TOTAL		120 points

*L'attention du candidat est attirée sur le fait qu'il sera tenu tout particulièrement compte de sa capacité à analyser, à synthétiser des informations, à ordonner son travail avec rigueur et logique et à communiquer efficacement à l'écrit.*

*Hormis l'en-tête détachable, la copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tels que nom, signature, origine, etc.*

*Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.*

*Pour cette étude vous utiliserez exclusivement le patronyme de Dominique MARINO.*

# **CREDIT AGRICOLE de FRANCHE-COMTÉ**

## **PRESENTATION GENERALE**

### **ORGANISATION DU GROUPE CREDIT AGRICOLE**

Premier groupe bancaire français, le Crédit Agricole figure parmi les premières banques mondiales par l'importance de ses fonds propres. Son organisation fait de lui un groupe uni et décentralisé : sa cohésion financière, commerciale et juridique va de pair avec la décentralisation des responsabilités. Le groupe Crédit Agricole est composé sur le territoire français de 44 caisses régionales. Cet ensemble forme un groupe bancaire d'essence mutualiste qui se scinde en 2 629 caisses locales qui assurent un rôle essentiel dans l'ancrage local et la relation de proximité avec les clients.

Les caisses locales détiennent l'essentiel du capital des caisses régionales. Les caisses régionales contrôlent majoritairement le capital du groupe Crédit Agricole.

Expression de la volonté du Crédit Agricole de s'ouvrir au marché tout en confortant son identité mutualiste, le groupe Crédit Agricole est coté en bourse depuis décembre 2001.

### **ORGANISATION DES CAISSES REGIONALES**

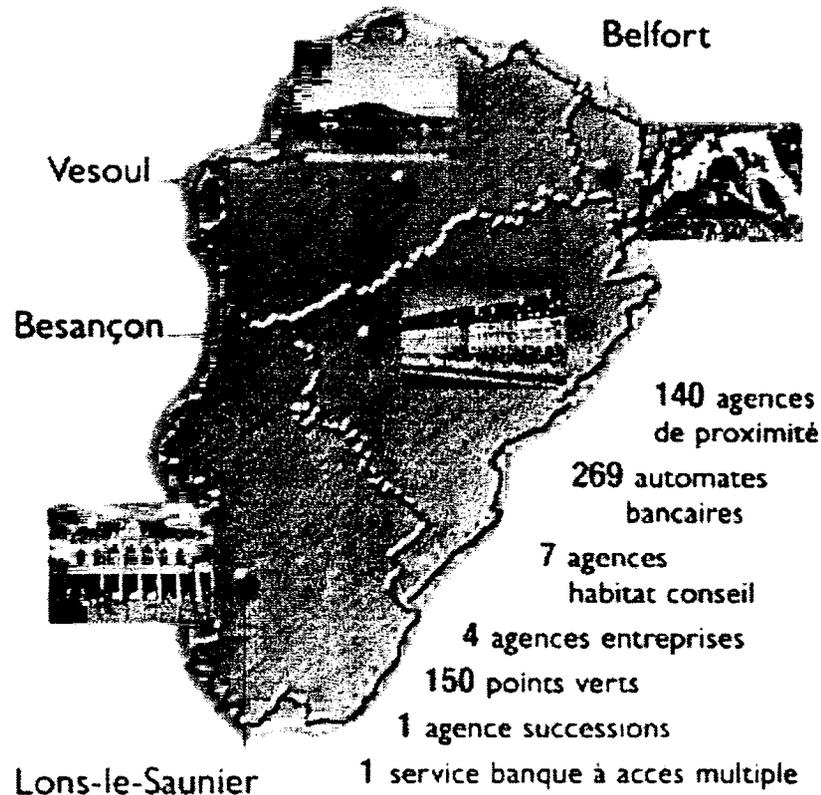
Les caisses régionales disposent d'un réseau de 7260 agences bancaires, renforcé par plus de 10 000 « points verts » installés chez les commerçants pour offrir à la clientèle les services bancaires les plus courants. Le Crédit Agricole possède 8 650 automates bancaires et diffuse 12 millions de cartes bancaires.

Proximité des clients, rapidité de réponse et implication dans la vie locale font du Crédit Agricole le premier réseau bancaire français, au service de 16,1 millions de clients.

Pour renforcer leur solidité et leur compétitivité, afin d'assurer le meilleur service à leurs clients, les caisses régionales se regroupent. Depuis 1988, leur nombre a ainsi été ramené de 94 à 44.

## LE CREDIT AGRICOLE DE FRANCHE-COMTE

### Crédit Agricole Franche-Comté, un maillage très serré du territoire



**Vous êtes Dominique MARINO assistant(e) du responsable commercial des agences de Franche-Comté.**

**M. BOUVIER, directeur commercial régional, vous demande de l'assister lors du passage d'une agence traditionnelle en agence conseil et vous confie plusieurs dossiers.**

**Dossier 1 : ANALYSE DU SECTEUR BANCAIRE**

**Dossier 2 : ÉTUDE PRÉVISIONNELLE DE L'AGENCE DES MONTS BOUCONS**

**Dossier 3 : CAMPAGNE POUR LE PLAN ÉPARGNE RETRAITE POPULAIRE**

**Dossier 4 : MANAGEMENT DE L'AGENCE DES MONTS BOUCONS**

## DOSSIER 1 : ANALYSE DU SECTEUR BANCAIRE

Annexes 1 à 9

Afin d'enrichir ses informations, monsieur BOUVIER souhaite que vous réalisiez une étude du secteur bancaire. Il vous demande de :

**1-1** Rédiger une note de synthèse (trois pages maximum) faisant ressortir :

- une analyse du secteur bancaire,
- les mutations des services offerts,
- l'identification des besoins et les comportements du consommateur de services bancaires.

*Rappel : dans cette note vous portez le nom de Dominique MARINO*

Lors des réunions internes du Crédit Agricole de Franche-Comté, monsieur BOUVIER envisage de communiquer sur la mutation des agences en agences conseil. Il vous demande de :

**1-2** Construire le plan d'intervention de monsieur BOUVIER auprès des responsables d'agences (une page maximum) expliquant le concept de l'agence conseil et les réponses qu'il apporte aux mutations évoquées dans la note de synthèse précédente.

## DOSSIER 2 : ETUDE PREVISIONNELLE DE L'AGENCE DES MONTS BOUCONS

Annexes 10 à 12

Située dans la capitale régionale, l'agence des Monts Boucons vient de fêter son troisième anniversaire. Elle est implantée en périphérie du centre ville, sur un axe de circulation à quatre destinations majeures : l'université et son campus, le pôle technologique Thémis (pôle de recherche et d'industries microtechniques, pôle national de compétitivité), le quartier résidentiel des Monts Boucons et la rocade de contournement de la ville. Cet environnement a conduit à la création d'un parking de sept places devant l'agence, atout supplémentaire vis à vis des quatre agences concurrentes installées à proximité qui ne peuvent offrir ce service à leurs clients.

L'installation en 2003 du Crédit Agricole de Franche-Comté dans ce quartier de la ville fut une première. L'agence, au style moderne, a atteint dès la première année ses objectifs en terme de nombre de clients et de résultats commerciaux. L'équipe de l'agence stable, soudée, est composée de six personnes : un directeur, trois guichetiers, un conseiller particulier et un conseiller professionnel.

### **2-1 Etude du portefeuille client**

Dans le but de mieux cibler ses opérations commerciales futures et préparer le passage en conseil, monsieur BOUVIER souhaite établir une prévision du portefeuille client de l'agence des Monts Boucons. Il vous demande de :

**2-11** Calculer les taux d'évolution de l'année 2005 par rapport à l'année 2003 du portefeuille clients de cette agence.

La direction générale vous a informé que la méthode prévisionnelle de l'évolution du portefeuille clients, appliquée sur les trois premières années d'existence de l'agence, permet de prévoir le portefeuille clients 2006. Dans cette perspective, on admet que la progression va se poursuivre de façon linéaire.

- 2-12 Calculer les évolutions de 2006 par rapport à 2005 de l'effectif global et des différentes tranches d'âge.
- 2-13 Calculer les effectifs de chaque tranche d'âge et le nombre total de clients pour 2006. Vous commenterez les résultats obtenus.

## **2-2 Etude des équipements en produits d'épargne de la clientèle de l'agence des Monts Boucons**

Monsieur BOUVIER a été informé de l'existence d'un déficit de marge de l'agence des Monts Boucons sur les produits d'épargne. Il souhaite aider cette agence à le combler. Le chef d'agence lui remet le tableau de bord des équipements de ses clients. Afin de l'assister dans son analyse, monsieur BOUVIER vous demande de :

- 2-21 Formuler les constats majeurs de votre diagnostic du tableau de bord.
- 2-22 Mesurer le déficit de marge engendré par le retard de ventes des PERP (Plan d'Epargne Retraite Populaire), pour cela :
- calculer le chiffre d'affaires prévisionnel 2005 des ventes de PERP fixé à l'agence des Monts Boucons,
  - comparer ce chiffre d'affaires avec le résultat de l'agence,
  - calculer le déficit de marge.

*Remarque : le montant moyen de l'épargne collectée par l'ensemble des agences sera pris comme base de référence*

Monsieur BOUVIER s'interroge sur l'opportunité de réaliser une campagne commerciale par publipostage pour combler le retard de marge des PERP de l'agence des Monts Boucons. Vous disposez des éléments de coûts suivants :

- frais de lancement de la campagne commerciale : 100 euros,
- coût moyen d'un contact : 2 euros,
- la norme de réussite d'une campagne commerciale est d'une vente sur cinq.

2-23 : Calculer le nombre de PERP à vendre lors de cette campagne pour combler le déficit de marge de 2005, sachant que l'ouverture de chaque nouveau PERP devra se faire selon la base de référence.

### **DOSSIER 3 : CAMPAGNE POUR LE PLAN EPARGNE RETRAITE POPULAIRE (PERP)**

Annexes 13 à 16

Monsieur BOUVIER vous demande de réfléchir à une campagne commerciale par Internet sur le PERP pour informer les clients de l'agence des Monts Boucons consultant leur compte.

- 3-1 Dresser le profil type du consommateur potentiel de PERP.

La base informatique de l'agence est régulièrement renseignée par les commerciaux sur toutes les données clients. Vous devez :

**3-2** Proposer cinq critères (champs) à sélectionner pour éditer la liste des clients ciblés par cette campagne. Préciser pour chacun d'eux, les valeurs à attribuer pour la recherche (requête).

**3-3** Rédiger dans le cadre de cette opération :

- une accroche à faire apparaître sur la page de consultation des comptes par Internet,
- une maquette des deux pages écran successives qui permettront d'amener l'internaute à s'informer sur le PERP, puis à faciliter la prise de contact par le chargé de clientèle (toujours par le biais d'Internet).

**3-4** Expliquer en quoi cette campagne par Internet répondra à la stratégie d'une agence conseil.

## **DOSSIER 4 : MANAGEMENT DE L'AGENCE DES MONTS BOUCONS**

Annexes 17 à 21

L'année bancaire vient de se terminer, monsieur BOUVIER vous demande d'analyser l'activité des guichetiers afin de préparer l'entretien annuel qu'il va réaliser avec chacun d'eux.

Vous savez que le passage en agence conseil est programmé dans quelques semaines. Il vous faut conseiller monsieur BOUVIER sur les décisions relatives au futur organigramme.

### **4-1 Analyse de l'activité de l'équipe de guichetiers**

Sous forme de tableau, pour chaque membre de l'équipe, vous devez :

- relever au moins deux points forts et deux points faibles de leur activité en 2005,
- identifier leur profil commercial,
- fixer les deux priorités de formation à proposer lors de l'entretien annuel.

### **4-2 Réorganisation de l'équipe**

Les postes vacants de la nouvelle organisation sont à attribuer aux trois guichetiers.

Les propos du directeur général du Crédit Agricole de Franche-Comté sont présents dans votre mémoire : *« Le passage de toutes les agences en agence conseil est une opportunité stratégique clé dans notre environnement concurrentiel. Pour notre personnel, c'est une mission nouvelle : celle de gérer et développer la relation client. Nos personnels en agence sont des commerciaux qui, désormais, vont adopter une démarche active en allant vers le client. C'est une force d'écoute, de stimulation, de conseils. L'homme occupe une place prépondérante parmi nos valeurs mutualistes, nos commerciaux sont les ambassadeurs de nos valeurs ».*

Monsieur Bouvier vous demande de :

**4-21** Proposer l'attribution des postes vacants. Pour chaque poste, préparer trois raisons pour convaincre monsieur BOUVIER et prévoir une réaction possible des personnes concernées.

**4-22** Construire le plan de l'entretien annuel pour Cédric.

## REPARTITION DES ANNEXES PAR DOSSIER

<b>DOSSIER 1 :</b>  <b>ANALYSE DU SECTEUR BANCAIRE</b>	<b>ANNEXES 1 à 9</b>	<b>PAGES 8 à 13</b>
<b>DOSSIER 2 :</b>  <b>ETUDE PREVISIONNELLE DE L'AGENCE DES MONTS BOUCONS</b>	<b>ANNEXES 10 à 12</b>	<b>PAGE 13 à 14</b>
<b>DOSSIER 3 :</b>  <b>CAMPAGNE POUR LE PLAN EPARGNE RETRAITE POPULAIRE (PERP)</b>	<b>ANNEXES 13 à 16</b>	<b>PAGES 15 à 17</b>
<b>DOSSIER 4 :</b>  <b>MANAGEMENT DE L'AGENCE DES MONTS BOUCONS</b>	<b>ANNEXES 17 à 21</b>	<b>PAGES 18 à 21</b>

## ANNEXE 1

### La banque en chiffres

➤ **Importance du réseau bancaire : Le nombre de comptes - Chiffres exprimés en milliers d'unités**

	2000	2001	2002	2003	2004
Comptes à vue dans les réseaux bancaires	54 447	55 402	56 471	57 448	63 360*
<b>Dont particuliers</b>	<b>44 947</b>	<b>45 831</b>	<b>46 757</b>	<b>47 680</b>	<b>56 904*</b>

\*y compris les comptes de La Poste

➤ **Les opérations dans les systèmes de paiement - Chiffres exprimés en millions d'unités**

	2000	2001	2002	2003	2004
Virements	1 322	1 384	1 473	1 546	1 624
LCR ( <i>Lettre de Change Relevé</i> )	125	121	116	114	110
Prélèvements	1 098	1 219	1 327	1 374	1 513
TIP ( <i>Titre Interbancaire de Paiement</i> )	129	132	134	138	142
Paiements par carte	2 165	2 443	2 782	3 076	3 472
Retraits	569	615	651	690	690
Chèques	3 600	3 390	3 402	3 261	3 085

➤ **Les moyens de paiement : les cartes et automates bancaires - Chiffres exprimés en millions d'unités**

	2000	2001	2002	2003	2004
Parc de cartes bancaires	33.9	37.6	40.9	43.3	45.4
Nombre de DAB ( <i>Distributeur Automatique de Billets</i> ) et de GAB ( <i>Guichet Automatique de Banque</i> )	29 407	32 500	35 160	36 910	38 975
Nombre de retraits	906	1 018	1 071	1 137	1 213

➤ **Crédits distribués - Chiffres exprimés en milliards d'euros**

	2000	2001	2002	2003	2004
Total des crédits distribués	791.6	850.9	925.1	963.1	1003.7

➤ **Dépôts collectés - Chiffres exprimés en milliards d'euros**

	2000	2001	2002	2003	2004
Total des dépôts collectés	714.2	743.4	754.3	810.7	824.5

Source : Banque de France 2005

## ANNEXE 2

### LA DISTRIBUTION DES PRODUITS D'ÉPARGNE AUX PARTICULIERS

Le marché bancaire est dominé par les organismes qui ont pris l'avantage sur leurs concurrents en capitalisant sur leur réseau d'agences. Elles s'appuient sur leur position de teneur de compte principal pour mettre en œuvre des stratégies d'équipement par le jeu des offres packagées. Elles ont ainsi évité la multibancarisation de leur clientèle. En termes de produits, l'assurance vie draine plus de 50 % des flux annuels d'épargne et joue un rôle central dans la structuration des gammes.

Le jeu concurrentiel se focalise désormais autour des produits, des canaux de distribution, mais aussi et surtout, autour de la qualité de la relation client. Les investissements consentis dans les nouveaux concepts d'agence et la régulation de l'accès aux chargés de clientèle constituent des risques de déshumanisation de la relation. Ils pourraient s'avérer contre-productifs, notamment pour les « bancassureurs »\* qui sont parvenus jusqu'à présent à verrouiller la relation commerciale.

Etude EUROSTAF - Mars 2004

\* bancassureurs : banques d'assurances

## ANNEXE 3

### LA MUTATION DES AGENCES BANCAIRES

Les agences bancaires n'ont pas été marginalisées par les canaux à distance que sont Internet ou les centres d'appel, loin s'en faut. Contrairement à d'autres pays européens, le secteur bancaire français n'a pas réduit son parc d'agences au cours des cinq dernières années. Certaines grandes banques ont même densifié leur maillage (Banques populaires, CCF, CIC, Crédit du Nord...). Pour faire face aux nouveaux entrants et satisfaire de nouveaux besoins (« La banque où je veux, quand je veux »), les grandes banques françaises ont lourdement investi dans les nouveaux canaux à distance, d'où un empilement des coûts de distribution. Cette stratégie défensive doit aujourd'hui laisser la place à une vision synergétique des canaux de contact, ce qui implique une réorganisation profonde de la banque de détail et de son principal mode d'accès : l'agence bancaire.

En 2002, on comptait en France, plus de 26 000 agences bancaires permanentes, auxquelles il faut ajouter 14 000 bureaux de La Poste, les corners de services financiers de la distribution et le réseau bancaire, en devenir, des assureurs (AGF, AXA, Groupama).

Sur un marché bancaire des particuliers, profitable mais concurrentiel, et caractérisé par un fort attachement à l'agence, aucun réseau ne souhaite courir le risque de perdre une partie de sa clientèle en réduisant le nombre de ses agences. Dès lors, les enjeux clés pour les banques sont aujourd'hui les suivants :

- définir de nouveaux postes de travail en agence permettant d'optimiser le temps consacré aux fonctions commerciales, par une meilleure intégration entre centres d'appels et agences, par l'utilisation des canaux les moins coûteux pour les transactions courantes, etc ;
- développer des agences sans caisses ;
- aménager l'agence en lieu conseil, convivial et moderne par la réorganisation des espaces.

Les chantiers engagés par les banques se traduiront par une redéfinition des fonctions en agence (vers le 100% commercial), ainsi que par une hausse des effectifs en centres d'appels. L'industrialisation des tâches des conseillers devient le mot d'ordre du secteur, entraînant leur mise en réseau avec des centres de compétences externes.

Etude EUROSTAF - Décembre 2002

## ANNEXE 4

### LA MUTATION DU POSTE DES CHARGÉS DE CLIENTELE

Le secteur bancaire a vu ces dernières années des mutations importantes dans son organisation propre et ses modes relationnels. Si le processus de concentration touche plus fortement les banques que l'ensemble des activités économiques, ses principaux métiers ont dû accompagner les changements induits par l'introduction massive des technologies de l'information et de la communication.

Si le recours à Internet permet de renforcer considérablement la fluidité et l'échange de l'information, son intégration dans le métier de chargé de clientèle bancaire a dû se faire par une analyse exhaustive et adaptée. C'est en effet toute la démarche marketing qui doit être redéployée, en tenant compte précisément des changements impactés dans la conception, l'offre, la production et la distribution de produits bancaires.

Les établissements ont ainsi depuis quelques années repensé le rôle et la place joués par le poste de travail. L'agence telle qu'elle existait voit ses fonctions évoluer et doit s'intégrer dans un schéma de complémentarité aux technologies d'échanges (accueil, proximité avec le client et disponibilité).

Dans ce contexte, le poste de travail apparaît au centre des préoccupations des dirigeants du secteur pour l'interface qu'il joue tant sur le plan relationnel que commercial, et constitue dès lors une opportunité pour faire évoluer le métier de chargé de clientèle.

#### Le service à la clientèle au centre du dispositif bancaire

Les dirigeants ont pour préoccupation majeure de conserver et fidéliser la clientèle. Le nouveau poste de travail doit permettre au chargé de clientèle de remplir ce rôle et non pas de proposer au client un « multi-équipement ». Les fonctionnalités existantes sur le poste de travail sont assez exhaustives au regard des chargés de clientèle interrogés : préparation de l'action commerciale prospects (pour 73.8%), compte rendu de visite ou de contact (77.5%), décision d'octroyer un crédit (68%), analyse et prise de décision sur les découverts (69.3%), service à la clientèle, vision efficace du portefeuille (83.2%), suivi des objectifs commerciaux ; la palette est large et orientée client.

Les évolutions technologiques présentes sur le poste de travail permettent d'avoir une vision globale du client, d'avoir une information en temps réel, une certaine rapidité de réponse et d'avoir recours aux simulations réalisées par des « systèmes experts ». Pour une demande de crédit, par exemple, l'approche va désormais s'effectuer en fonction des besoins du client et non pas en fonction des produits existants : cela se traduit par une logique de navigation sur le poste de travail par les situations et les besoins clients.

#### Un outil de connaissance client

Grâce à des fonctionnalités précises de l'outil informatique, le chargé de clientèle ainsi que le « call center »\* vont avoir accès à toutes les informations concernant le client et répondre à ses besoins.

Le poste de travail se traduit par une segmentation de l'efficacité et par une réduction du temps passé par le chargé de clientèle sur des tâches sans valeur ajoutée.

#### L'évolution du rôle de chargé de clientèle

Pour les dirigeants, l'évolution du poste de travail s'accompagne clairement d'une modification du métier de chargé de clientèle. Il va concentrer son activité sur sa fonction de commercial et concrètement sa journée va être rythmée de rendez-vous pris par une structure centrale qui gèrera son agenda. Il gagne en responsabilité et en pouvoir de décision. Il perd en revanche en autonomie avec l'implantation du « multicanal ». Les chargés de clientèle sondés trouvent globalement que leur poste de travail est synonyme d'efficacité commerciale mais reste encore contraignant (travail administratif lié par exemple à des travaux de ressaisie).

Source : BANQUE MAGAZINE N°650- Décembre 2004

\*call center : centre d'appel

## ANNEXE 5

### L'ARRIVÉE DU MULTIMEDIA AU SEIN DES BANQUES

Moyens de communication	Nombre d'appels ou de connexions par mois	Equivalence en nombre de clients	% du nombre d'appels et de connexions
FILVERT*	45 000	11 300	31.13
MINITEL*	25 000	4 600	12.67
INTERNET	170 000	20 000	55.10
TVI*	1 500	400	1.10

Etude Crédit Agricole de Franche-Comté 2004

- \* FILVERT : Banque en ligne. Grâce à ce moyen d'information, les clients peuvent par téléphone consulter leur solde et connaître leur trois dernières opérations.
- \* MINITEL : Le client peut également effectuer des virements en composant le 3615 CAFC.
- \* TVI : Connexion téléviseur avec TPS ou CANAL satellite.

## ANNEXE 6

### LE ROLE DE L'AGENCE

Aujourd'hui est apparu un nouveau besoin : « *Où je veux quand je veux* ». Ainsi de plus en plus dans les domaines de la banque et de l'assurance nous assistons à des services directs tels que Direct Assurance ou Zebank. C'est en quelque sorte dans cette ligne de conduite que les banques traditionnelles se développent et multiplient les canaux de distribution. Dans ce contexte on pourrait croire que les banques diminueraient leur nombre d'agences, mais au contraire l'attachement de français à leur agence de proximité est tel, que les banques maintiennent leur parc et parfois le densifient. La combinaison des agences, de l'Internet, du téléphone, du minitel ainsi que de la télévision nécessite un lourd investissement et donc une hausse des coûts de distribution. Il s'agit alors de mettre en place une synergie entre les différents canaux de contact ce qui implique donc aujourd'hui l'obligation de repenser le principal mode d'accès des banques que constituent leurs agences.

C'est ainsi que de plus en plus d'agences se consacrent pleinement au conseil et laissent les opérations courantes que sont les retraits, virements et autres historiques à la charge des clients. Ceux-ci ont pour ce faire des automates et des bordereaux de remises de chèques à leur disposition. Les banques et les assurances ne sont pas les seules à adopter cette politique commerciale, désormais de plus en plus d'entreprises disposent d'un site Internet afin que leurs clients effectuent leurs commandes par ce moyen alors que les commerciaux se consacrent pleinement au conseil ainsi qu'à la prospection.

Cette politique marque cependant une importante rupture entre différents modes de consommation, l'ancien, dans lequel les clients acceptent de se déplacer pour le moindre petit besoin et le nouveau dans lequel les clients refusent de perdre leur temps et préfèrent rester chez eux et consacrer ce temps à d'autres occupations. Cette rupture est en train de s'effectuer au Crédit Agricole de Franche-Comté, déjà plusieurs agences de la région sont devenues des « *agences conseil* ».

Rapport bancaire 2004

## ANNEXE 7 :

### LE COMPORTEMENT DU CLIENT ET LA FIDÉLISATION

L'environnement bancaire se transforme. La concurrence augmente, les clients, qui ont plus de choix expriment de nouvelles exigences, ils sont de mieux en mieux informés et de moins en moins fidèles. Mobiles, volatiles, parfois « multibancarisés »\*, ils sont à l'image de la société dans laquelle ils vivent aujourd'hui. L'apparition des nouvelles technologies, et notamment l'Internet apporte au client de nouvelles opportunités. La concurrence leur permet de trouver des offres enrichies en contenu et moins coûteuses. La mise en place de la tarification des services bancaires va renforcer une exigence de qualité de la part des clients. En effet, la fidélisation des clients reposera aussi bien sur la qualité des canaux que sur la valeur ajoutée apportée par le chargé de clientèle sollicité par les clients.

Aujourd'hui, les banques doivent se battre pour conserver leurs clients, et pour en acquérir de nouveaux. Car, même satisfait, un client n'est pas nécessairement fidèle. La fidélisation représente un enjeu essentiel pour les banques. Elles doivent s'attacher à conserver de façon stable les clients qui lui sont rentables, et établir avec eux une relation durable et renforcée.

Le chargé de clientèle adopte une stratégie de fidélisation avec sa clientèle en lui proposant toute une gamme de produits et services lui permettant de satisfaire ses besoins et attentes à tout moment de sa vie. Il a également un rôle de recherche de nouveaux clients entrant dans la cible définie de l'entreprise.

Aujourd'hui, la fidélisation est une véritable stratégie marketing dans le secteur bancaire, et le chargé de clientèle se doit de mettre en œuvre différents moyens pour fidéliser ses clients.

RAPPORT BANCAIRE 2004

\* multibancarisés : Clients de plusieurs banques

## ANNEXE 8

### ENQUETE CLIENTELE (2004)

#### Appréciation de l'accueil dans les canaux classiques

EN AGENCE	Taux de satisfaction
Satisfait	58%
Très satisfait	20%
Pas satisfait	22%
AU TELEPHONE	
Satisfait	51%
Très satisfait	21%
Pas satisfait	28%

#### Appréciation des différents services proposés par la banque en ligne Internet

SERVICES	Très satisfait	Satisfait	Non satisfait
Consultation de compte	70%	24%	6%
Virement interne	70%	23%	7%
Virement externe	47%	28%	25%
Téléchargement d'extraits de compte	48%	34%	18%
Commande de chèquiers	50%	34%	16%
Achat, vente de titres	30%	44%	26%

#### Services utilisés par les clients de la banque en ligne

SERVICES	Taux d'utilisation des services en ligne
Consultation de compte	99 %
Téléchargement d'extraits de compte	85%
Commande de chèquiers	80%
Achat, vente de titres	65%

Source : [www.creditagricolesa.fr](http://www.creditagricolesa.fr)

## « LA BANQUE SANS ARGENT POINTE »

*Dans trois ans, plus aucun salarié du Crédit Agricole ne manipulera d'argent : ce sera au client d'effectuer les opérations courantes.*

**BESANCON** - Plusieurs expériences laissent présager une telle évolution : dans trois ans les 140 agences du Crédit Agricole de Franche-Comté seront totalement transformées. Un plan de 30 millions d'euros d'investissements sera consacré à la création d'un hall d'accueil avec tous les automates voulus, et la suppression des traditionnels comptoirs d'accueil.

Le bureau de Fontaine Argent à Besançon a servi de site pilote, après que le projet eut été rodé en maquette pour la formation du personnel.

A l'entrée de la banque, une série d'automates permet aux clients d'effectuer eux-mêmes retraits, virements, dépôts de chèques et d'espèces... Toutes opérations qui jusqu'ici accaparaient une bonne part du personnel. Il demeure un poste polyvalent accueil, gestion des automates, et prospection téléphonique. Il est entouré des bureaux des conseillers.

**Objectif avoué** : supprimer les tâches simples, améliorer la relation commerciale : chaque client doit avoir un rendez-vous annuel d'une heure avec son banquier.

La banque verte a fait ses comptes : 20% du temps de travail total de ses employés est actuellement absorbé par les opérations transférées aux automates. Quand on sait que la caisse régionale emploie 1 400 personnes, le poids économique de cette activité est vite pesé. « *En transformant, sur trois ans, l'ensemble des agences, nous estimons que nous allons récupérer le temps de travail de cent salariés* » indique Pierre Bouvier, directeur commercial régional.

**L'objectif est double** : retrouver du temps pour développer l'activité commerciale et assurer la sécurité du personnel qui ne manipulera plus d'argent. « *D'autres caisses ont déjà basculé dans ce nouveau système, nous avons donc une expérience. En région lyonnaise, les 300 agences ont enregistré 80 hold-up en 2000. Avec le nouveau concept, l'an dernier, il n'y a eu qu'une tentative avortée* ».

Alain Pillot, délégué du personnel, confirme : « *le personnel est globalement favorable au système. La suppression de la manipulation d'argent élimine évidemment les hold-up et évite les erreurs de caisse. En revanche, nous avons des interrogations sur l'évolution des métiers : comment adapter le personnel le plus ancien à cette nouvelle donne ?* ».

Pierre Bouvier assure que l'opération se double d'une évolution positive pour les salariés : « *nous leur confions des tâches plus valorisées, de nouveaux métiers naissent dans ces agences et cette transformation se fait sans diminution d'effectif. Quant aux clients, 98% d'entre eux ont une carte. Il reste un public fragile, c'est vrai, que nous allons continuer à aider. L'accueil demeure, on magnétisera au besoin une carte pour un retrait ponctuel : le client sera plus autonome et bénéficiera d'une meilleure confidentialité.* »

EST REPUBLICAIN 2005

## ANNEXE 10

### Le portefeuille clients de l'agence des Monts Boucons par tranches d'âge

Année	Total	Répartition par tranches d'âge			
		Moins de 25 ans	25 à 45 ans	45 à 65 ans	Plus de 65 ans
2005	1880	376	846	376	282
2004	1786	304	768	321	393
2003	1598	240	687	272	399

Source interne – Agence des Monts Boucons

## ANNEXE 11

### Evolution du portefeuille clients de l'agence des Monts Boucons

#### ➤ Evolution de l'effectif

Année	Effectif	Base	Evolution
2005	1 880	1	+ 0,05
2004	1 786	0,95	+ 0,10
2003	1 598	0,85	

#### ➤ Répartition et évolution par tranche d'âge

Année	Effectif	Moins 25 ans	Evolution	25 à 45 ans	Evolution	45 à 65 ans	Evolution	Plus de 65 ans	Evolution
2005	1 880	20 %	+ 0,03	45 %	+ 0,02	20 %	+ 0,02	15 %	- 0,07
2004	1 786	17 %	+ 0,02	43 %	0	18 %	+ 0,01	22 %	- 0,03
2003	1 598	15 %		43 %		17 %		25 %	

Source interne – Agence des Monts Boucons

## ANNEXE 12

### Tableau de bord des équipements en produits d'épargne des 1880 clients de l'agence des Monts Boucons au 31/12/05

Types d'équipements en produits d'épargne	Nombre d'équipements de l'agence des Monts Boucons	Objectifs prévus au 31/12/05	Taux de marge	Montant moyen (en €) de l'épargne collectée par l'agence des Monts Boucons	Montant moyen (en €) de l'épargne collectée par l'ensemble des agences du Crédit Agricole de Franche-Comté
					<b>BASE DE REFERENCE</b>
Comptes sur livret	240	240	1,4%	500	640
CODEVI	1524	1450	1,5%	1144	1360
LEP	152	150	1,1%	300	310
CEL	1628	1630	2%	894	932
PEL	1355	1350	2%	2040	1850
PERP	31	90	5%	500	750
Assurance vie	711	800	4%	4270	3810
PEA + Titres	381	450	4%	6004	5720

Source interne – Agence des Monts Boucons

## **ANNEXE 13**

### **LE CREDIT AGRICOLE VEND 10 000 PERP PAR SEMAINE**

« Les banquiers ont un degré d'avance dans la sortie et la distribution des produits PERP », a déclaré hier Michel Villatte, directeur général du pôle assurance de personnes au Crédit Agricole. Avant la sortie officielle du PERP (plan d'épargne retraite populaire), 270 000 clients de la banque verte avaient, selon lui, accepté l'offre consistant à verser des sommes sur un contrat d'attente avant de les transférer sur un PERP. Le rythme de souscription des PERP aux guichets de la banque « est de l'ordre de 10 000 par semaine, indépendamment de l'opération de bascule », le premier réseau bancaire ayant lancé son offre il y a quinze jours. Fin mai, après avoir reçu plus de 280 000 demandes d'information, les Caisses d'Épargne ont recueilli près de 100 000 souscriptions effectives de PERP. Le Crédit Mutuel a lancé son offre lundi.

LES ECHOS - Juin 2004

## **ANNEXE 14**

### **LES RETRAITES EN QUESTION**

De moins en moins d'actifs et des retraités qui vivent de plus en plus longtemps, l'équation retraite est posée. Le taux de remplacement qui mesure la différence de revenus pendant l'activité professionnelle au départ en retraite chute au fil des années : de 75% aujourd'hui pour un salaire moyen de cadre, il sera, selon le conseil d'orientation des retraites, ramené à 62% en 2020 et à 58% en 2040.

L'épargne sera donc la clef du futur niveau de vie du retraité même si la loi FILLON a cherché à compenser l'effort des assurés en leur permettant de racheter des années d'études ou en leur offrant une surcôte s'ils acceptent de travailler plus longtemps.

INTERETS PRIVES - Juillet / août 2004

### LE PERP EST-IL POUR VOUS ?

**Fabienne B.**, 27 ans, célibataire, locataire, sans enfant. Salaire net imposable : 12 000 € / an. Taux d'imposition : 6.83%. Pas encore une priorité.

Pour une jeune célibataire, l'économie totale d'impôt est maigre (934 euros en 38 ans), et la rente viagère, faible (73 € par mois). Et si elle veut, grâce au PERP, percevoir une rente mensuelle de 300 euros à 65 ans, elle doit faire un effort mensuel d'épargne de 124 € ! Résultat, avant de se préoccuper de compléter sa retraite, cette célibataire a plutôt intérêt à devenir propriétaire puis à ouvrir un contrat d'assurance-vie.

*Sa simulation PERP :*

- *Versement mensuel : 30 €*
- *Durée de cotisation : 38 ans*
- *Gains d'impôt annuel : 24.59 €*
- *Rente mensuelle : 73 €*
- *Versement nécessaire pour obtenir une rente de 300 € : 124 €/mois*

**Géraldine T.**, 45 ans, mariée, trois enfants. Salaire net imposable : 35 000 € / an. Taux d'imposition 37.38%. Pour l'économie d'impôt

Le PERP peut permettre à Géraldine de se constituer un complément de retraite assez indolore. Avec un versement de 100 euros par mois pendant 20 ans, elle aura économisé 8 971 euros sur sa feuille d'impôt. Même si elle ne récupère que 101 euros à la sortie. Il faut qu'elle place les 8 971 euros d'économie d'impôt sur des produits défiscalisés comme un contrat d'assurance vie, un plan d'épargne en actions.

*Sa simulation PERP :*

- *Versement mensuel : 100 €*
- *Durée de cotisation : 20 ans*
- *Gains d'impôt annuel : 448.56 €*
- *Rente mensuelle : 101 €*
- *Versement nécessaire pour obtenir une rente de 300 € : 299 €/mois*

**Gérard M.**, médecin, 55 ans, marié, n'ayant plus d'enfant à charge. Salaire net imposable : 80 000 € / an. Taux d'imposition : 48.09%.

*Sa simulation PERP :*

- *Versement mensuel : 200 €*
- *Durée de cotisation : 10 ans*
- *Gains d'impôt annuel : 1 154.16 €*
- *Rente mensuelle : 88€*
- *Versement nécessaire pour obtenir une rente de 300 € : 686 €/mois*

Dommage pour GERARD M. que le PERP n'ait été créé qu'en 2004. En effet aujourd'hui il n'a pas intérêt à en profiter mais cela aurait été pour lui une bonne opportunité il y a dix ans.

## DESCRIPTIF PRODUIT CREDIT AGRICOLE : PREDIXA (PERP)

### CREATION :

- Mai 2004.
- Contrat en euros et/ou en unité de compte\*, souscrit dans le cadre de l'article 107 de la loi 2003-775 du 21 août 2003 portant réforme des retraites dite loi FILLON.

\* Unité de compte= support composé de SICAV monétaires, obligataires ou actions.

### FONCTIONNEMENT :

Le client détermine le montant et la fréquence des versements qu'il souhaite effectuer.

### DUREE :

- Phase de constitution de l'épargne : jusqu'à la date de départ à la retraite.
- Phase de versement des revenus complémentaires : versement du capital constitué sous forme d'une rente viagère à partir du jour où le client liquide sa retraite.

### VERSEMENTS :

- Versements libres : 150 euros minimum.
- Versements programmés (montant minimum) :
  - Mensuels : 50 euros
  - Trimestriels : 150 euros
  - Semestriels : 300 euros
  - Annuels : 600 euros

La suspension et la modification du programme de versement sont possibles à tout moment.

### FRAIS :

- Coût d'adhésion : aucun
- Sur versements : dégressifs
  - o 4% de 50 à 3 749 €
  - o 3% de 3 750 à 14 999 €
  - o 2.5% à partir de 15 000 €
- Sur l'encours : 0.08 % maximum par mois

### DISPONIBILITE :

- Rachat partiel : NON
- Rachat total : NON, sauf cas de force majeure (en cas d'invalidité ou en cas de fin de droits d'allocation chômage ou de cessation judiciaire d'activité non salariée de l'assuré).
- Transfert vers un autre PERP : OUI
- Avance : NON

### BENEFICIAIRES :

- Bénéficiaire en cas de vie : L'adhérent assuré. Versement d'une rente viagère individuelle qui peut être réversible (mensuelle ou trimestrielle) au jour du départ à la retraite.
- Bénéficiaire en cas de décès :
  - o Pendant la phase d'épargne : choix d'un seul bénéficiaire, le conjoint, un tiers ou les enfants mineurs.
  - o Pendant la phase de rente : Choix d'un seul bénéficiaire, le conjoint ou un tiers.

### SORTIE :

Au moment de sa retraite, l'adhérent percevra le montant de l'épargne sous forme de rente viagère. Le client dispose de trois choix :

- Retraite complémentaire constante (les versements sont identiques quel que soit l'âge).
- Retraite complémentaire confort (pendant les cinq premières années de retraite le montant de la rente est doublé).
- Retraite complémentaire progressive (le client opte pour une augmentation progressive de ses revenus complémentaires).

### FISCALITE :

- Déduction des versements sur le PERP : les versements sont déductibles du revenu net imposable pour chaque membre du foyer fiscal dans la limite de 10% des revenus nets d'activité professionnels après abattement pour frais professionnels.

Les compléments de retraite versés sous forme de rente viagère, entrent dans l'assiette de l'impôt sur le revenu du bénéficiaire.

Source : Documentation interne de Crédit Agricole de Franche-Comté – Novembre 2004

## Tableau de bord de l'activité des guichetiers de l'agence : année 2005

Légende : O = objectifs R = réalisation %R = taux de réalisation  
N c = non communiqué

VENTE de PRODUITS & SERVICES	CONSEILLER Particulier Moyenne régionale	GUICHETIER Moyenne régionale	Cédric			Fanny			Béatrice		
			O	R	%R	O	R	%R	O	R	%R
<b>Banque au QUOTIDIEN</b>											
Ouverture Compte	36	20	20	38	190%	20	19	95% <sup>†</sup>	20	14	70%
dont comptes jeunes (12-25 ans)	9	4	6	3	50%	6	7	117%	6	10	167%
Cartes bancaires	36	24	24	42	175%	24	21	88%	24	14	58%
dont cartes internationales	18	12	12	38	317%	12	14	117%	12	8	67%
dont cartes à débit différé	12	6	6	35	583%	6	6	100%	6	2	33%
Assurances Cartes & Chéquiers	36	30	30	17	57%	30	29	97%	30	39	130%
Comptes services	18	10	10	30	300%	10	10	100%	10	3	30%
% des comptes ouverts	50%	50%	50%	79%	158%	50%	53%	105%	50%	21%	43%
Abonnement Banque à distance	48	26	32	22	69%	32	33	103%	32	25	78%
Assurances voitures	12	0	0	0		0	2		0	3	
Assurances habitations	12	0	0	0		0	1		0	0	
<b>Total banque au quotidien</b>			<b>116</b>	<b>149</b>	<b>128%</b>	<b>116</b>	<b>115</b>	<b>99%</b>	<b>116</b>	<b>98</b>	<b>84%</b>
<b>Collecte EPARGNE</b>											
Livrets (tous confondus)	48	36	42	44	105%	42	39	93%	42	40	95%
Virement permanent moyen livret	50€	25€	25€	75€	300%	25€	25€	100%	25€	20€	80%
Compte épargne logement	24	12	16	24	150%	16	17	106%	16	17	106%
Plan épargne logement	24	6	9	4	44%	9	10	111%	9	6	67%
Assurance Vie	36	0	0	3		0	0		0	0	
Perp	12	6	6	5	83%	6	2	33%	6	0	0%
Comptes titres	6	0	0	2		0	0		0	0	
Pea	6	0	0	0		0	0		0	0	
<b>Total collecte épargne</b>			<b>73</b>	<b>82</b>	<b>112%</b>	<b>73</b>	<b>68</b>	<b>93%</b>	<b>73</b>	<b>63</b>	<b>86%</b>
<b>CREDIT</b>											
Consommation	52	0	0	2		0	0		0	0	
Habitation	8	0	0	0		0	0		0	0	
<b>Total crédit</b>			<b>0</b>	<b>2</b>		<b>0</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Autres indicateurs</b>											
Prise RDV pour un Conseiller	N c	260	286	100	35%	286	286	100%	286	324	113%
Nombre moyen de connections à un compte client par heure	1	6	6	9	150%	6	6	100%	6	4	67%
Taux rebond (vente à l'initiative du guichetier)	N c	20%	20%	40%	200%	20%	20%	100%	20%	3%	15%
Taux de ventes annulées (dans les 6 mois)	1%	2%	2%	42%	2100%	2%	2%	100%	2%	0%	0%
Conquête de sociétaires	N c	6	6	0	0%	6	8	133%	6	4	67%

Source : Documentation interne de Crédit Agricole de Franche Comté - 2005

## ANNEXE 18

### Classement des challenges commerciaux 2005

Période	Challenges	Cédric	Fanny	Béatrice
Janvier à mars	Prise de RDV pour les conseillers Campagne financement immobilier (l'indicateur est le RDV réalisé et non le RDV obtenu)	N°128 régional (malgré la 2ème place pour le nombre de RDV)	N° 21 régional	N° 88 régional
Février à mai	Campagne collecte épargne liquide	N° 65 régional	N° 15 régional	N° 35 régional
Juin	Campagne Assurance moyen de paiement	N° 140 régional	N° 25 régional	N° 5 régional
Juin	Campagne Comptes services	N° 1 régional	N° 28 régional	N° 12 régional
Septembre & octobre	Campagne Jeunes (Prêt étudiant & comptes jeunes)	N° 95 régional	N° 35 régional	N° 2 régional
Décembre	Prise de RDV pour les conseillers Campagne Assurances voiture / Habitation	N° 45 régional	N° 12 régional	N° 15 régional

Source : Documentation interne de Crédit Agricole de Franche-Comté

## ANNEXE 19

### Résultats de l'enquête de satisfaction réalisée en 2005 auprès des clients de l'agence

(Résultats obtenus auprès de 465 clients)

	Cédric	Fanny	Béatrice
Taux de clients satisfaits	28%	72%	89%
Taux de clients insatisfaits	32%	18%	6%
Ne se prononce pas	40%	10%	5%
Conseil cité le plus fréquemment par les clients	Etre chaleureux	Etre plus disponible	Etre plus rapide

Source : Documentation interne de Crédit Agricole de Franche-Comté

## ANNEXE 20

### Extraits des entretiens annuels 2004 des membres de l'agence

<b>Nom : DUBOIS Cédric</b> <b>Adresse : 30 Chemin des Jardins</b> <b>25000 BESANCON</b>	<b>tel dom : 03 81 25 46 43</b>	<b>Date entrée au CAFC :          Septembre 2003</b>
	<b>tel portable : 06 25 33 98 33</b>	
	<b>Date naissance :          20/05/1982</b>	<b>Formation :          Deug GEA          Formation commerciale</b>
<b>Entretien annuel 2004 :</b> <i>...En quelques mots :</i> intégration rapide dans la fonction de guichetier, aisance avec les nouvelles technologies. <i>Objectifs 2005 :</i> intégration et travail en équipe au sein de l'agence sont à développer, <i>Evolution de carrière souhaitée par l'employé :</i> devenir très rapidement conseiller particulier <i>Formations à entreprendre en 2005 :</i> travailler en équipe, l'accueil téléphonique, développer son sens commercial <i>Etc...</i>		

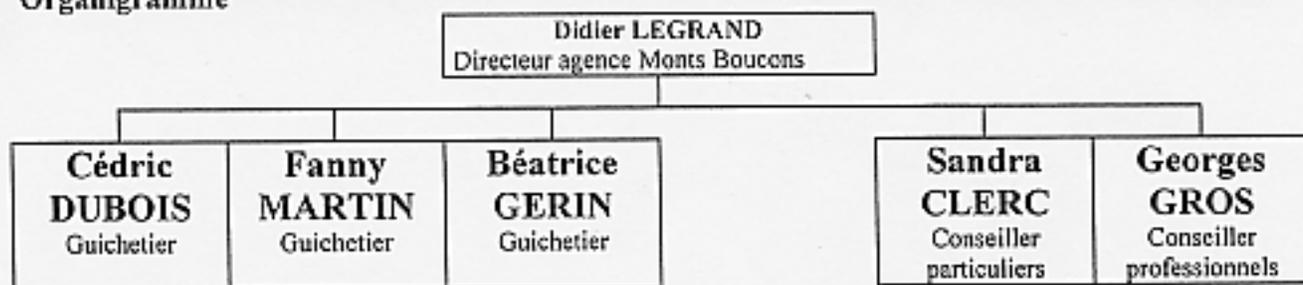
<b>Nom : MARTIN Fanny</b> <b>Adresse : 10 rue de la République</b> <b>25000 BESANCON</b>	<b>tel dom : 03 81 55 16 23</b>	<b>Date entrée au CAFC :          septembre 1993</b>
	<b>tel portable : 06 35 83 11 32</b>	
	<b>Date naissance :          20/05/1970</b>	<b>Formation :          BTS Force de vente</b>
<b>Entretien annuel 2004 :</b> ... <i>En quelques mots :</i> bonne maîtrise des produits et services de l'entreprise. Un pilier de l'agence. <i>Objectifs 2005 :</i> acquérir les compétences sur les crédits <i>Evolution de carrière souhaitée par l'employé :</i> devenir conseiller particulier <i>Formations à entreprendre en 2005 :</i> les crédits consommations, les crédits immobiliers, la gestion des risques. <i>Etc...</i>		

<b>Nom : GERIN Béatrice</b> <b>Adresse : 3 rue du Square</b> <b>25000 BESANCON</b>	<b>tel dom : 03 81 58 06 93</b>	<b>Date entrée au CAFC :          septembre 2000</b>
	<b>tel portable : 06 55 44 13 39</b>	
	<b>Date naissance :          14/11/1982</b>	<b>Formation :          Bac Pro services</b>
<b>Entretien annuel 2004 :</b> ... <i>En quelques mots :</i> bonne relation avec les clients et l'équipe. Qualité et sûreté du travail. <i>Objectifs 2005 :</i> accroître la productivité par le rythme de travail <i>Evolution de carrière souhaitée par l'employé :</i> devenir conseiller particulier <i>Formations à entreprendre en 2005 :</i> pratique du logiciel de gestion de clientèle, la banque à distance . <i>Etc...</i>		

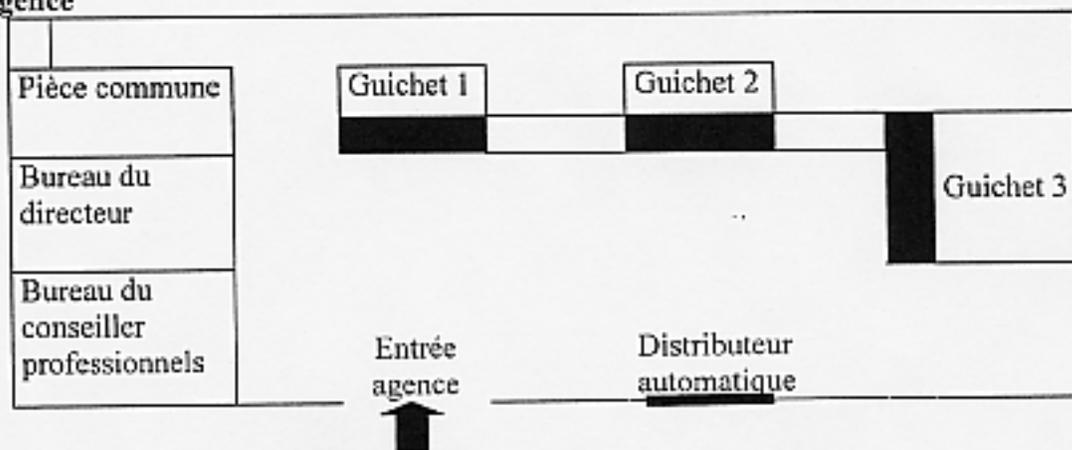
# ANNEXE 21

## Organisation actuelle

### Organigramme

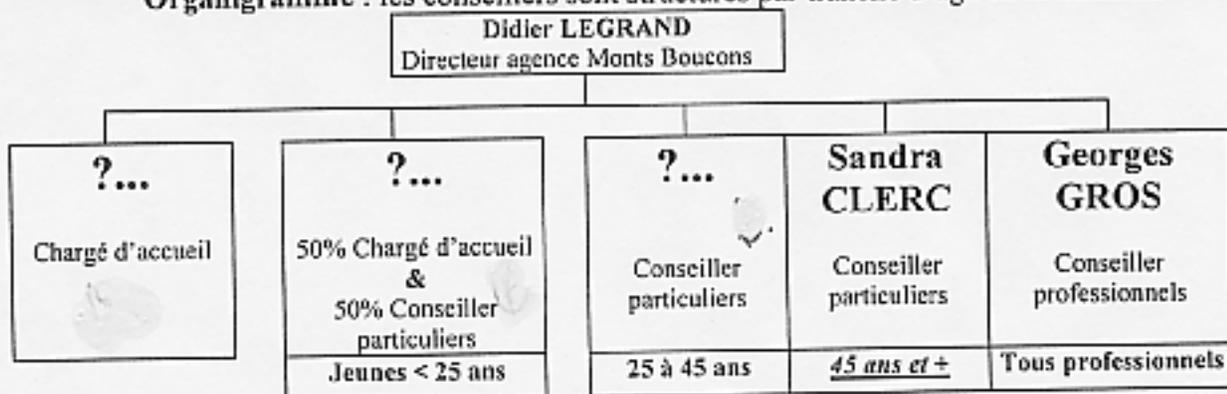


### Plan agence

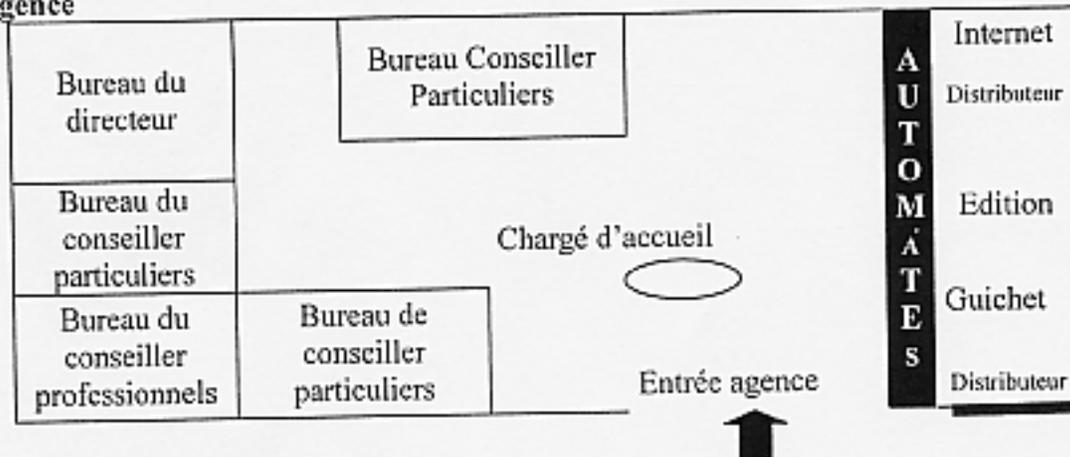


## Nouvelle organisation

Organigramme : les conseillers sont structurés par tranche d'âge de la clientèle



### Plan agence



Source : Documentation interne de Crédit Agricole de Franche-Comté