– BTS BANQUE – ÉPREUVE E4 : GESTION DE CLIENTÈLE (PARTIE ÉCRITE)
CORRIGÉ AGENCE FOCH

PREMIÈRE PARTIE : LA RENTABILITÉ DU POINT DE VENTE (9 points)

1.1 Définissez les notions de marge d'intermédiation et de commissions et précisez leur composition. (1,5)

La marge d'intermédiation : écart entre les produits et les charges nés de l'activité d'intermédiation de la banque. Elle correspond à la différence entre les **intérêts perçus par la banque** et les **intérêts versés**.

Composantes de la VAC (valeur ajoutée sur les capitaux) : la marge sur ressources (collecte) plus **la marge sur emplois** (crédit). (0,75)

Les commissions : prix payé par le client en contrepartie des différents services rendus.
De plus en plus de services sont soumis à la tarification (commissions sur les services liés aux comptes, commissions sur les moyens de paiement, commissions liées à l'intermédiation bancaire, commissions financières, commissions sur les produits d'assurance, etc…) (0,75)

1.2 Expliquez pourquoi les commissions représentent un intérêt majeur pour les banques. (3)
(1 point par item, 3 items attendus**)**

Les commissions représentent un intérêt majeur pour les banques et une composante « commissions » substantielle dans la composition du PNB est un facteur favorable car :

- Elles constituent une **source de PNB stable**. En effet, la plupart des commissions sont **récurrentes**.
- Elles ne sont **pas sensibles à la conjoncture économique** et aux variations de taux.
- Elles traduisent l'aptitude d'une banque à facturer ses services à la clientèle et à être capable de les vendre. Le service doit être de qualité pour que la clientèle accepte d'en payer le prix.
- Elles **ne consomment pas de « fonds propres** ».

1.3. Calculer la part de la marge d'intermédiation et des commissions en 2011, 2012, 2013 **(1,5 point)**

	2011	2012	2013
Marge d'intermédiation	510 000 €	569 520 €	660 000 €
Commissions	390 000 €	447 480 €	540 000 €
Produit Net Bancaire	900 000 €	1 017 000 €	1 200 000 €
Part de la marge d'intermédiation	56,67 %	56 %	55 %
Part des commissions	43,33 %	44 %	45 %

1.4. Commentez ces évolutions au regard des objectifs assignés. (3 points)
1 point par constat ou 0,5 si pas de calcul de progression

Objectifs assignés :
1) Un accroissement du PNB 2) Plus de 55 % de part de commissions 3) Une amélioration du résultat d'exploitation

1) On peut constater que **le PNB de notre agence progresse** régulièrement entre 2011 et 2013. Une progression de 11,42 % en 2012. Une progression encore plus forte en 2013 : 18 %. Nous remplissons donc les objectifs qui nous sont assignés.

2) **Les commissions progressent régulièrement** et leur part passe de 42,86 % en 2011 à 45 % en 2013 mais nous sommes très en dessous des objectifs fixés. La part des commissions est beaucoup trop faible. Nous sommes encore très loin des 55 % demandés par la banque.

3) **Nous améliorons notre résultat d'exploitation.** Une progression de 11 % en 2012 et de 16 % en 2013. Cependant, nous pouvons constater qu'il augmente moins rapidement que le PNB.

DEUXIÈME PARTIE : DIAGNOSTIC DU POINT DE VENTE (12 points)

2.1. Analysez de façon structurée les points forts et les points faibles de votre agence **(9 points)** 0,75 point par item

Les points forts (4 x 0,75)

Composition de la clientèle :

- 54,4 % de nos clients ont entre 25 et 60 ans. La majorité de nos clients fait donc partie de la population active avec d'importants besoins bancaires à satisfaire
(Besoin d'équipement, de financement de projet, d'épargne, etc.)

- **32,5 % de nos clients sont âgés de 60 ans et plus**
Une clientèle particulièrement intéressante en termes d'avoirs et de besoins en particulier en assurance de toute sorte.

Performances commerciales

- Les taux de détention sont plus élevés que ceux des autres agences du groupe en matière **d'épargne à vue (86 % contre 72 %)** et **d'épargne logement (15 % contre 11 %)**.

- Des taux de détention en matière **de crédit** légèrement supérieurs à la moyenne du groupe quelle que soit la catégorie.

Les points faibles (8 x 0,75)

Composition de la clientèle :

Répartition par âge du portefeuille

Tranche d'âge	0-17 ans	18-25 ans	26-49 ans	50-59 ans	60 ans et plus
Effectifs	4 %	6,1 %	39,5 %	17,9 %	32,5 %

- **Une clientèle de jeunes insuffisante**. Seulement 4 % chez les 0 à 17 ans et 6,1 % chez les 18 à 25 ans. Nous ne recrutons pas assez dans les écoles environnantes ni chez les enfants et petits-enfants de nos clients.
- **Une clientèle par ailleurs vieillissante**. 32,5 % de nos clients ont plus de 60 ans.
Le renouvellement du fonds de commerce n'est pas assuré.

Performances commerciales

- Une part trop faible de clients « actifs » 57,87 % contre 70 % pour le groupe. Beaucoup trop de relations secondaires. Trop peu de salaires domiciliés et pas suffisamment de mouvements sur les comptes alors que la proportion de clients entre 25 et 59 ans (clients en activité) est importante.

- **Un très faible nombre d'entrées en relation** : Les 176 ouvertures de comptes ne permettent pas de compenser les 190 clôtures. (Si l'on soustrait les clôtures liées au décès. On arrive à 5 ouvertures de comptes nettes.) Ce qui est très peu. D'autant plus grave que nous avons dans notre environnement de nombreuses écoles. D'autant plus grave encore que nous avons peu de « jeunes » dans le fonds de commerce.

- Avoirs contrôlés moyens, encours crédits moyens et flux mensuels moyens sont très en **dessous de la moyenne des agences du groupe**. Ce qui est paradoxal étant donné la composition de notre clientèle. Le fonds de commerce est composé majoritairement de clients qui ont entre 25 et 60 ans (57,4 % des clients). Avoirs et besoins bancaires importants (besoin de se constituer un capital, besoin de trésorerie, besoin de financement, préparation de la retraite).
La part des plus de 60 ans est également importante (32,5 %). C'est une clientèle qui en principe a un endettement faible mais une épargne importante. Le faible pourcentage de clients actifs et le nombre important de relations secondaires peuvent expliquer la faiblesse de ces avoirs contrôlés moyens, des encours moyens de crédit et des flux mensuels moyens.

- La répartition de l'épargne est beaucoup **trop orientée vers l'épargne disponible**.
Nous sommes très en dessous des performances du groupe en ce qui concerne l'épargne financière et l'assurance-vie. Un constat qui est confirmé par le ratio Épargne Financière/Épargne bancaire. Ce qui, là encore, est paradoxal étant donné la composition par âge de notre fonds de commerce. Tranches d'âge 25-60 ans ou l'appétence pour ces produits est importante.

- Une clientèle sous équipée et moins rentable par comparaison au groupe.
On constate également **un équipement de nos clients plus faible** que celui de notre groupe en particulier pour les produits sources de commissions, qu'il s'agisse de l'équipement des comptes (forfait de service, carte de paiement, carte premier, banque à distance) ou de toute la gamme des assurances. Presque deux produits de moins par client et en conséquence un PNB/compte également inférieur à celui du groupe.

- Nous accordons beaucoup **plus de rétrocessions sur commissions** que les autres agences ce qui se répercute sur notre PNB/compte.

En **conclusion**, l'agence ne tire pas parti de son environnement et n'exploite pas suffisamment le potentiel de sa clientèle. Le fonds de commerce n'est pas assez travaillé. (bonus 0,5)

2.2. Pour deux des faiblesses recensées, proposez, en la justifiant, une solution concrète à mettre en œuvre. **(3 points, 0,5 par solution, 1 par justification)**

En ce qui concerne les commissions :
- Mettre en place au niveau de l'agence des actions commerciales prioritaires sur les produits commissionnés, miser sur les temps forts (par exemple montée en gamme sur les moyens de paiement au moment des vacances, assurances des moyens de paiement, GAV, etc…)
- Rencontrer régulièrement les clients et saisir toutes les opportunités pour les équiper en services bancaires. Consacrer plus de temps à la vente de produits à forte valeur ajoutée et en particulier, ceux qui sont fortement commissionnés.
- Travailler la clientèle séniors trop peu équipée en produits d'assurance-vie
- Réactiver les relations secondaires trop nombreuses. Les rencontrer. Faire le point sur leur situation. Essayer de devenir la banque principale d'une clientèle « multibancarisée » et obtenir la domiciliation des salaires.
- Augmenter le taux d'équipement de nos clients pour éviter l'attrition. Mieux les équiper en offre globale de services et en produits qui couvrent des besoins multiples (forfait de services par ex.).

En ce qui concerne le renouvellement du fonds de commerce :
- Prospecter auprès des établissements scolaires afin de permettre le renouvellement du fonds de commerce vieillissant. Mettre en place des partenariats avec les écoles (proposer systématiquement des forfaits de services lors de l'entrée en relation).
- Solliciter nos clients pour qu'ils parrainent leurs proches.

En ce qui concerne l'épargne :
- Augmenter la collecte. Nos encours moyens sont beaucoup plus faibles que ceux du groupe. Mettre l'accent sur l'épargne à long terme. Proposer à nos clients des assurances-vie avec versements programmés.
« Éduquer » les clients afin de limiter les rétrocessions.
Nos clients ont pris l'habitude des « extournes ».
Ne faire de rétrocessions que s'il y a une contrepartie (rétrocéder des commissions d'intervention en cas de découvert contre la souscription d'un forfait de services par exemple).

TROISIEME PARTIE sur 7 points

3.1. Après consultation de son dossier et analyse de sa situation, rédigez la réponse à ce courriel. (2,5 points)

Bonjour Monsieur JONAS,

Suite à votre mail, j'ai pu constater qu'effectivement des commissions d'intervention avaient été prélevées sur votre compte et je comprends votre surprise (0,5).
Nous avons **autorisé le paiement d'un chèque de 120 €** bien que votre **solde soit débiteur,** et c'est ce qui a occasionné le prélèvement de commissions d'intervention. (0,5). La souscription d'un forfait de services avec un découvert autorisé permettrait d'éviter que cette situation ne se reproduise. (0,5)
Je vous propose de vous rencontrer et de profiter de cet entretien pour faire un tour d'horizon de **votre situation**.
Quelles sont vos disponibilités pour un rendez-vous ? Préférez-vous en début ou en fin de semaine ? Le matin ou l'après-midi ? (0,5)
Soyez convaincu Monsieur JONAS que nous mettrons tout en œuvre pour que cette situation générant des frais ne se reproduise plus. (0,5)
Bien cordialement,

Accepter toute réponse cohérente et structurée

3.2. Pour chacune des alertes, et sous forme de tableau :

- **Justifiez son bien-fondé.**
- **Présentez les objectifs du rendez-vous que vous souhaitez fixer.**
- **Proposez les solutions adaptées à la situation du client.**

(Sur 4,5 points : 3 x 1,5)

Clients	Justification	Objectifs	Solutions
Axelle	- Gestion du risque client (risque d'insolvabilité et de mise en recouvrement) - Opportunités commerciales	- Régulariser la situation - Connaître les raisons des débits plus importants (difficultés passagères ?) - Expliquer au client les risques et les pénalités encourues	- Augmentation du découvert autorisé - Carte à interrogation de solde - Crédit renouvelable ou crédit consommation - Mettre en place une épargne de précaution
Charles	- Age du client (25 ans) - Changement de situation du client - Opportunité commerciale : mouvements créditeurs réguliers	- Rencontre pour entretenir la relation : client non vu - Refaire une découverte complète car sa situation a changé	- Forfait de services jeune actif - Clôture du livret jeune - Ouverture d'un livret d'épargne - Souscription à un PEL etc…
Sylvain	Opportunité commerciale : échéance du crédit immobilier	- Faire le point : client non vu depuis 2 ans (Besoins et projets) - Exploiter la capacité financière liée à la fin du crédit	- Versements programmés sur le livret A et LDD - Augmenter les versements sur l'assurance vie - Ouvrir un PEA si appétence aux risques