

D1-1. Présentation du réseau et de l'UC

Analyse de l'Unité commerciale dans le contexte de son réseau : « de fortes contraintes »

■ **La structure du réseau** : - Ancré sur des valeurs mutualistes qu'il entend honorer, le Crédit Agricole est divisé en 39 caisses régionales soit 2531 caisses locales. Le Crédit Agricole est une banque mutualiste c'est-à-dire que les fonds proviennent de sociétaires. Le Crédit Agricole Nord Midi-Pyrénées regroupe les départements du Tarn-et-Garonne, de l'Aveyron, du Tarn ainsi que celui du Lot. Le siège social est situé à Albi. Structure.

■ **La place de l'unité commerciale dans le réseau** :

Apports du réseau	Contraintes du réseau
-Groupe uni et décentralisé donc davantage de cohésion financière et commerciale -Le réseau gère les stratégies et les nouvelles actions commerciales -Performance du réseau efficace et bonne culture d'entreprise -Bonne connaissance des clients (Bâle III)	-Marge de manœuvre limitée car l'agence est dépendante de la direction commerciale qui impose les objectifs, le budget, la communication, les actions commerciales... -Grosse structure qui entraîne beaucoup de bureautique et de coûts administratifs

Analyse de l'Unité commerciale sur son marché :

■ **Fiche signalétique** : « *une agence de petite taille* »

Située à l'Est de Montauban, l'agence se trouve **68 avenue des Mourets**, elle est entourée de petits commerçants (salon de coiffure, boucherie...) et est à proximité du centre-ville. Elle est facilement accessible et dispose d'un

parking pour les clients et de deux lignes de bus, éléments importants permettant une partie de la satisfaction du client.

L'agence est organisée selon le concept « **Imagence** » qui consiste à externaliser les opérations courantes par le biais d'automates ainsi que de faciliter l'accueil dans son rôle stratégique.

■ **Structure organisationnelle de l'unité commerciale** : « *des conseillers pérennes depuis de nombreuses années* »

Les réunions ont lieu tous les mardis et jeudis matin et permettent de faire le bilan sur les résultats, sur les objectifs atteints et à atteindre, de présenter les nouvelles offres de services et de motiver l'équipe.

L'agence est composée de cinq collaborateurs :

_Un directeur d'agence, chargé de diriger et de manager l'équipe, de fixer les objectifs et de gérer un portefeuille de clients.

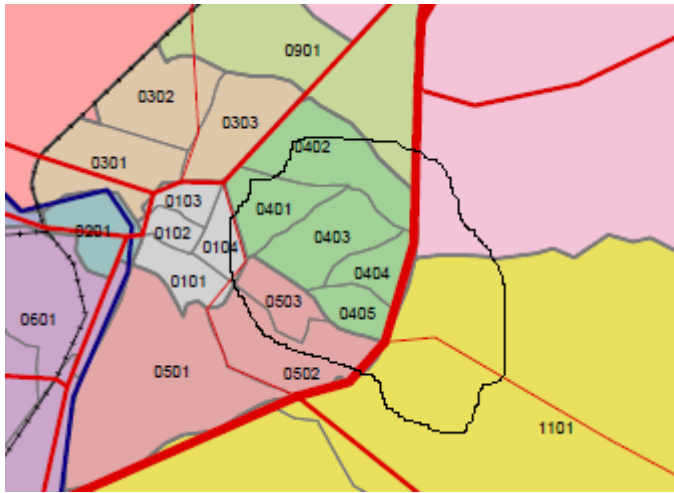
_Deux conseillers clientèle qui gèrent un portefeuille de clientèle haut de gamme et intermédiaire.

_Une attachée commerciale qui dispose d'un portefeuille de clientèle intermédiaire et grand public; elle est chargée de commercialiser des produits et services financiers et elle octroie des crédits dans la limite de ses délégations.

_Une assistante d'accueil qui s'occupe des opérations diverses (retraits, virements, prise de rendez-vous, et autres tâches administratives).

- Le style de management est qualifié de PARTICIPATIF : collaborateurs jouent un rôle important dans la réalisation des objectifs communs hebdomadaires C'est d'ailleurs une particularité de cette agence au sein du réseau qualifié de "village gaulois" de part le management participatif institué par Mr GIBERT

■ **L'environnement socio démographique et géographique** : « *un marché de proximité* »



Montauban est une ville portant 56126 habitants (données 2009) sur une superficie de 135,17 km² et cette population ne cesse d'augmenter (3%) (Annexe), cela est une opportunité pour mon UC (Annexe). La clientèle provient essentiellement des

IRIS de proximité

Le marché potentiel représente environ : 3 647PP actifs salariés * 650⁽¹⁾ = 2 370 550 € de PNB potentiel

0401	DELTHIL	876
0402	TERRAIN D'AVIATION	696
0403	STADE FOBIO	642
0404	CLEMENCEAU	496
0405	COULEE VERTE	402
0503	SELVES	535

Mais la population des iris est de plus en plus vieillissante

■ Portefeuille : « des clients actuels globalement satisfaits »

L'agence Lalande dispose d'un portefeuille de 2 224 clients particuliers. La segmentation est mise en place à partir des catégories socio-économiques (les revenus et l'épargne), qui sont repartis de la manière suivante :

HAUT DE GAMME → **68 clients (3.1%)**

CLIENT INTERMEDIAIRE → **502 clients (22.8%)**

GRAND PUBLIC → **1541 clients (70%)**

De façon générale les freins des clients sont : les freins bancaires, la difficulté de prendre rendez-vous avec les conseillers

Les motivations : en priorité la proximité de l'agence, les conseillers, la prise en considération de leurs besoins

■ La concurrence locale

Directe	Indirecte		
	Banques à distance	Assurances	Banque GSS/GSA

Nous avons globalement les mêmes prix et services que nos concurrents : la seule variable de différenciation reste le personnel c'est-à-dire les conseillers

■ La stratégie de l'unité commerciale

Le Crédit Agricole adopte une politique qui vise à diminuer les coûts dans le but de diminuer le coefficient d'exploitation Ce = Charges/ PNB En effet il semble plus facile actuellement de réduire les charges (personnel, frais de fonctionnement...) que de développer le PNB (conquête de nouveaux clients et/ou culture intensive des clients actuels).

La mise en place des imageries (Automates pour effectuer des retraits, des consultations de comptes, des versements d'espèces et des dépôts de chèques) permet d'améliorer la disponibilité, l'écoute envers la clientèle, ainsi que la sécurité des agents et des clients.

Trois facteurs entrent dans la stratégie de l'unité commerciale :

La fidélisation : Le Crédit Agricole joue sur la fidélisation en offrant de nombreux produits afin de maximiser la satisfaction du client en répondant exactement à ses besoins. Elle offre également un suivi personnalisé, des services associés et les conseillers utilisent le canal téléphonique afin de fixer un rendez-vous avec les titulaires de comptes non vus depuis un an.

Conquête de nouveaux clients : elle s'effectue par la recommandation grâce aux clients satisfaits des services et produits proposés mais aussi de la relation de confiance instaurée avec l'agence et également en partenariat avec les associations sportives. De plus, lorsqu'une personne ouvre un compte, son conseiller lui fixera un rendez-vous dans les 3 mois.

Diversification : Elle offre une gamme complète de produits et services financiers.

■ L'offre de l'unité commerciale :

Communication	
Locale	Nationale
→ Affichage à l'intérieur et extérieur de l'agence	→ La télévision : notoriété et image
→ Presse régionale, campagnes mensuelles	→ La radio : campagnes pour produits
→ Entretien téléphonique ou en face à face	→ La presse nationale
→ Mails, SMS	→ Internet : permet de développer l'image de la banque et permet de répondre aux questions. Permet aux clients de gérer leurs comptes à partir de ce média,
→ PLV, ALV, ...	→ GAB : messages écran pour faire de la publicité pour certains produits
→ Publipostage	
→ Rendez-vous	
→ Base de données	
→ Affichage publicitaire	
→ Plateforme téléphonique	

Produits La gamme de produits est très large, ce qui permet une meilleure réponse aux besoins des clients. Grâce à la segmentation de la clientèle, il est ensuite proposé un produit spécifique au besoin du client ciblé. Tous les clients n'ont pas la même valeur, il est indispensable de vérifier si le client est éligible à l'offre proposée.

Prix Au niveau de la politique de prix, ceux-ci sont fixés au niveau national, mais peuvent être modifiés au niveau local pour s'ajuster à la concurrence. Le Crédit Agricole applique donc une politique d'alignement sur la concurrence.

Distribution Elle se fait via les agences (automates). La scénographie est le décor dans lequel le service est fourni, l'agencement de l'agence (couleur, mobilier, habillement du personnel) et la présentation des services (affiches, tableaux...), elle est la cause essentielle de succès ou d'échec dans la vente des services.

C'est trop long : tu dois passer des infos en annexe !! sur le SWOT

GRC Grace au logiciel EMACO nous avons une grande connaissance de notre clientèle. Nous collectons, stockons, analysons et exploitons activement les informations sur la clientèle afin de mieux la servir et d'ANTICIPER ses besoins.

■ Les principaux indicateurs

Stock PP 2011/2012 : -5 ☹️

- Le taux de pénétration de l'agence est de : 40,51% (Secteur montalbanais = 44,17%) ☹️

-Collecte hors tiers : 44,55% (NMP =43,35%) 😊

-Crédit équipement : 61,35% (NMP=58,44%) 😊

- Crédit conso : 43,45% (NMP = 41,27%) 😊

-Crédit habitat : 44,13% (NMP = 44,84) 😊

- PNB estimé : 4,75 ETP (Equivalent Temps Plein) * 205 000 (Moyenne nationale) = 973 K€ / an

D1-2. Diagnostic partiel de l'unité commerciale

L'émergence du projet

Suite à mes missions d'ACRC, aux réunions auxquelles j'ai participé et lors d'entretiens avec mon tuteur, j'ai pu constater que certains produits n'étaient pas assez connus de la clientèle et que l'objectif annuel (plan de marche) pour l'année à venir serait la conquête.

D'après certaines sources externes ; j'ai appris lors de mon stage que la banque populaire réalisait déjà des actions « coup de poing » sur la conquête de clients avec des équipes spécialisées dans la prospection à domicile.

L'agence semble en retard sur un point : les PEL. Elle se place à l'avant dernière place sur le secteur montalbanais (document interne)

Le secteur bancaire en général semble souffrir d'une très forte attrition sur ses produits (Exemple objectif net et objectif brut ~ 50% d'attrition)

La collecte d'information et le support diagnostic

- Tableau des sources (annexe) **Je ne l'ai pas reçu !! Voir modèle sur le site**

Diagnostic partiel de l'UC

<i>Diagnostic externe</i>		
<i>Domaines d'analyse</i>	<i>Opportunités</i>	<i>Menaces</i>
Contexte	Présence et développement du groupe à l'international par la stratégie de partenariats Premier réseau bancaire national. Campagne nationale au niveau de la conquête	Intensification de la concurrence nationale et locale Développement des nouvelles technologies et mode de contact (avantage concurrentiel)
Offre		
○ concurrence	Présence sur tous les marchés. Part de marché importante Engagement fort dans les initiatives locales	Concentration de concurrents proposant produits similaires Nouveaux entrants (spécialistes et généralistes) donc nouveaux défis pour

		Barrières réglementaires, stratégiques, de notoriété limitent les nouveaux entrants Lancement de nouveaux produits (IARD Gamme Mozaic pour le segment jeune, épargne) Leader en taux de pénétration DAV plus de 15ans	conforter son leadership Stratégie tarifaire offensive sur le marché des jeunes Modification structure du PNB (baisse marge d'intermédiation)
○ produit		Démarche distributive de proximité Gamme large et profonde répond aux besoins de tous les segments Profitabilité récurrente par la tarification des services Libéralisation du Livret A L'image et la communication sont des éléments clés de différenciation Offre de collecte innovante. La collecte représente 65% du PNB d'activité	Difficultés de différenciation Multibancairisation et risque d'attrition. Baisse des taux de rémunération des livrets (conjuncture économique) 51%des français prévoient d'épargner (sondage TNS SOFRES 2008)
D E M A N D E	profil des clients	Clientèle hétérogène 60% des jeunes optent pour la même enseigne bancaire que leurs parents	Population vieillissante sur plusieurs zones. Multibancairisation Structure déséquilibrée=pas assez de jeunes
	besoins des clients	Diversification des besoins au cours de la vie du client	Clients qui évoluent Demande hétérogène -Attrition : 13 000 produits perdus par an

	attente des clients	Recherche de l'écoute, reconnaissance, qualité, professionnalisme Réclament une proximité physique et virtuelle 40% des français attendent que leur banque les contacte pour discuter de leur situation	Note client qui se dégrade. Minimiser les dépenses bancaires
E N V I R O N N E M E N T S	Economique	Les dépenses bancaires tendent à augmenter (tarification des services) Partenaire économique sur son territoire	Nouvelles contraintes réglementaires qui protègent le client Crise économique, image qui se dégrade, perte de confiance
	Géographique	Grand parking réservé à la clientèle	
	Démographique	Dynamisme démographique + 30% de jeunes actifs 30% de retraités (Territoire à dominante rurale
	Socioculturel	Sponsoring national et local sportif et culturel Affirmation du statut mutualiste : financement des « Tickets passions » pour les jeunes Promotion du mutualisme à travers le sociétariat	
	Légal	Taux des prêts favorables (conjoncture actuelle permettant des taux inhabituels)	- Loi fiscale de 2013 bouleversant les habitudes du consommateur et nécessitant une nouvelle approche

Diagnostic Interne		
Domaines d'analyse	Opportunités	Menaces
Emplacement de l'UC	Et alors !!	
Méthode de vente	Et alors !!!	
Produits	-Produits et services diversifiés -Banque universelle - Un produit IARD génère en moyenne 50 € de PNB/an - Le PEL est devenu le produit rapportant le plus	-Concurrence qui se modernise -Faible volume IARD et baisse production annuelle IARD -12%auto et -14% habitation Domiciliation des revenus chez la concurrence (multi bancarisation) Objectif de Collecte diversifiée en hausse
Prix	Alignement sur les concurrents	Information sur la tarification annuelle obligatoire
Communication	Campagne nationale Communication locale gérée par les caisses régionales	
Distribution	Généralisation du concept Imagence Optimisation couverture du territoire	Faible développement de l'activité commerciale par le canal technologique (démarche DRING, appels sortants, vitrine Internet) Manque d'uniformité informatique entre les CR
Clientèle actuelle et GRC	Clientèle vieillissante et donc épargnante 95% de taux de satisfaction des clients détenteurs de produits d'assurance Et la segmentation !!	Rdv subis importants 23% des clients sont non-vus et 50 % ne viennent plus en agence - La tranche 20-24 ans ne représente que 5% de

		notre portefeuille -La production se fait avec les mêmes clients multiéquipés lorsque la confiance s'est installée
Organisationnel	Cohésion des membres de l'équipe professionnelle Travail en binôme et échanges de compétences Formations nombreuses	Peu d'implication dans la démarche Pro active qui entretient la relation
Indicateurs de performance	-Collecte hors tiers : 44,55% (NMP =43,35%) 😊 -Crédit équipement : 61,35% (NMP=58,44%) 😊 - Crédit conso : 43,45% (NMP = 41,27%) 😊 -Crédit habitat : 44,13% (NMP = 44,84) 😊	Stock PP 2011/2012 : -5 ☹️ - Le taux de pénétration de l'agence est de : 40,51% (Secteur montalbanais = 44,17%) ☹️

Synthèse

Dans un environnement réglementaire de plus en plus contraignant, et face à une concurrence de plus en plus vive et indifférenciée (produits/prix) les français perdent confiance. Ils attendent de leurs conseillers des conseils éclairés pour placer leur épargne. Notre zone de chalandise est importante mais notre clientèle se renouvelle peu. Les jeunes salariés ne représentent que 5% de notre portefeuille alors qu'ils représentent 659 PP soit $(659/3647) = 18\%$ des PP salariés de la ZDC.

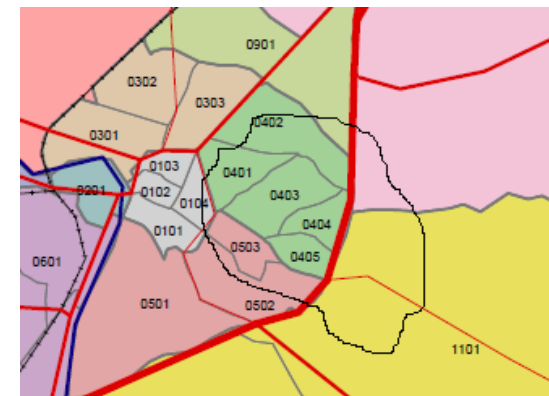
Les clients sont souvent multibancarisés et sont peu fidèles si leur portefeuille est mono produit.

Il me faut la liste des sources !

Problématique : Comment améliorer les indicateurs de performance de mon agence en limitant le facteur « risque-client » ?

D2-1 Etude de faisabilité et justification du projet retenu

Titre du projet	Conquête de nouveaux clients
Descriptif du projet	Il s'agit de faire une démarche proactive vis-à-vis de la population de proximité de la zone de chalandise grâce à des taux préférentiels sur nos crédits ; afin de développer la possibilité de rachat
+ une bonne faisabilité technique	Grace aux bases de données je possède de nombreuses informations sur notre clientèle actuelle. Je peux donc identifier grâce aux adresses les non-clients de ma ZDC



+ une bonne faisabilité commerciale	<p>La cible de mon projet est la population environnante de la ZDC ayant des prêts à la concurrence. Tous les clients ne seront pas éligibles (cf : Risque-client) Cible = (3647 PPPotentiels) – (1 400 Clients actuels environ dans la ZDC) = 2 247 Prospects</p> <p>Il existe donc un marché potentiel pour mon agence</p>
-------------------------------------	---

+ une bonne faisabilité économique et financière	<p>Les recettes Sur 2 247 *47%⁽¹⁾ = 1 056 prospects ont statistiquement un emprunt Nous tablons sur 2% de réussite (Norme de réussite par la plateforme téléphonique) soit 21 RV. Si nous transformons à 50% (= Norme) alors = 11 rachats en moyenne L'encours moyen d'un crédit est estimé à 61 900 euros Donc 11 rachats représentent 680 900 € sur lesquels nous avons une marge de 2.83% (sur 20ans) = 19 300 € de PNB la première année ⁽¹⁾INSEE</p> <p>Les dépenses et les coûts Dépenses de l'action : essentiellement du temps pour collecter les informations, stockage, triage, consolidation et phoning : environ 80 heures * 13 €/h = 1 040 (1) - temps de phoning : je compte 10 h x 13 = 130 € (1) - appels téléphoniques : forfait de 55 € TTC (1) les charges de personnel ne seront pas décaissables car c'est moi qui exécuterai le projet. Une gratification serait néanmoins la bienvenue TOTAL des coûts liés au projet = 1 235 € SR = 1 235 / 0,0283 = 43 640 € de rachat de crédit au minimum soit moins d'un encours moyen Les dépenses sont bien inférieures à la marge dégagée (PNB) : mon projet est économiquement faisable et présente peu de risque</p>
--	---

+ une bonne faisabilité organisationnelle	<p>Mon projet ne va pas perturber l'organisation du travail ni surcharger la responsable. Je serai responsable du projet.</p>
---	---

D2-2 Cahier des charges du projet

Titre du projet	Conquête de nouveaux clients au travers des rachats de crédits
Le contexte	<ul style="list-style-type: none"> - Le rachat de crédit se place dans une époque de crise où le client est sensible aux charges. Le rachat de crédit (lorsque l'étude se montre favorable) diminue donc les intérêts des prêts que payent ces personnes dans leur banque d'origine - Retrouver une place respectable sur la conquête au niveau du secteur montalbanais
Description	Il s'agit de faire une démarche proactive vis-à-vis de la population de proximité de la zone de chalandise grâce à des taux préférentiels sur nos crédits ; afin de développer la possibilité de rachat
Objectif	Conquête de nouveaux clients de la zone de chalandise
Cibles	La population environnante de la ZDC ayant des prêts à la concurrence. Tous les clients ne seront pas éligibles (cf : Risque-client) Cible = (3647 PPPotentiels) – (1 400 Clients actuels environ dans la ZDC) = 2 247 Prospects
Résultat attendu	Au minimum 43 640 € de rachat de crédits
Cadre méthodologique : liste des tâches	<p>A ■ Mobilisation et réflexion : 1j</p> <p>B ■ Recherche pages blanches Nom et Prénom des adresses à proximité de l'agence (rayon de plus ou moins 1km) 10 j</p> <p>C ■ Entrée des résultats dans l'informatique interne</p>

	<p>afin de déterminer si la personne est cliente chez nous : 5j</p> <p>D ■ Mise en place d'un script téléphonique adapté + plan d'appel + tableau de suivi des appels: 2j</p> <p>E ■ Appel des non-clients et prise de rendez-vous (1^{ère} vague): 10j</p> <p>F ■ Constat diagramme d'Ishikawa et tableaux de bords préliminaires : 1j</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place d'actions correctives si nécessaires <p>G ■ Appel des non-clients et prise de rendez-vous (2^{ème} vague) suite aux constats → conclusion et modification : 10j</p> <p>H ■ Constat diagramme d'Ishikawa et tableaux de bords définitifs : 2j</p> <p>I ■ Synthétisation des résultats : 3j</p>
Ressources et organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Matérielles : Bureau isolé , équipement téléphonique et ordinateurs - Humaines : Stagiaire mobilisé ; ainsi que les conseillers lors de la prise de rendez vous pour <u>l'étude de rachat</u> - Organisationnelles : Préparer la communication et des réunions avec les responsables du réseau.
Délais de réalisation	-2 mois n'incluant que la prise de rendez-vous ; suivi postérieur pour les résultats
Contraintes à prendre en compte	Possibilité de phoning seulement sur la plage horaire de 15h à 17h
Eléments financiers du projet	1 235 € dont seulement 55€ décaissables 10 300 € de PNB supplémentaire la première année
Indicateurs d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Nb de prospects éligibles - Nb de RV

	<ul style="list-style-type: none"> - Nb de rachat de crédit - Montant de la collecte - PNB (estimé) de la collecte - PNB supplémentaire lié aux assurances, cautionnement et autres produits <p>PNB supplémentaires liés à l'ouverture d'un compte</p>
Outils de suivi et de pilotage	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Temps</u> : GANTT - <u>Coûts</u> : Suivi des dépenses - <u>Résultats</u> : Tableau de bord , Ishikawa
Risques	<p>Les risques peuvent être liés à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une mauvaise réception du client lié au coup de téléphone - Un dossier de prêt refusé détruirait sûrement la relation définitivement. (ce dossier doit être validé en amont par le service des prêts)

D2-3 Analyse des répercussions humaines, financières et organisationnelles du projet

● Les conséquences stratégiques :

A long terme : développement de notre % de pénétration sur notre ZDC
ANTICIPER les besoins des clients et prendre de vitesse la concurrence
Donner une image de « conseil » du Crédit Agricole et de l'agence Lalande

-

● Les conséquences commerciales :

- Augmentation de notre encours crédit
- Récolte d'épargne, captation de clients
- Développement du PNB (19 300 €)
- Développer les indicateurs de performance de notre agence
- Conquête de nouveaux clients (11)

● **Les conséquences organisationnelles :**

- dégager du temps au plot d'accueil pour faire la prospection à partir des pages blanches (environ 80 heures)
- Prise de rendez-vous pour les conseiller dans l'agenda (environ 10 h)
- Création de micro-réunions informelles pour informer le personnel sur le suivi de mon projet
- Réunion régulière avec mon tuteur pour évaluer l'avancement et mettre en place des actions correctives si nécessaires
- Du temps et un accès à la BDD pour éliminer les clients actuels du CA (toutes agences confondues)

● **Les conséquences humaines :**

- Les conseillers sont concernés par cette mesure et doivent se préparer à une entrée en relation avec un prospect ; de plus le service de prêts est requis afin de traiter le dossier.

● **Les conséquences financières :**

Autofinancement

D3 Réalisation du projet

La réalisation du projet

Gantt réel et écart : les actions correctives ont été nécessaires. J'ai du revoir l'argumentaire et refaire un test avec mon tuteur

Budget : RAS

Tableau de bord

(1) par la chargée de clientèle	Février (stagiaire)	Mars(1)	Avril(1)	Mai(1)	Juin
Nb de prise de RV	3	1	1	2	?
NB de rachat	1	0	0	1	?
Montant de la "collecte"	55 400,00 €	- €	- €	98 700,00 €	?
PNB estimé	1 567,82 €			2 793,21 €	?
PNB assurance	135,00 €			118,00 €	?
PNB ouverture compte + domiciliation	sans frais			sans frais	?
TOTAL PNB (estimation)	1 702,82 €	- €	- €	2 911,21 €	?
PNB CUMULE	1 702,82 €	1 702,82 €	1 702,82 €	4 614,03 €	?

Analyse des écarts

La réalisation semble bien plus difficile que prévue
 Les résultats du phoning sont assez décevants dans la prise de rendez-vous
 Le taux de transformation est faible (environ 33%)
 De nombreux prospects se révèlent être des clients à risque
 Le suivi de ce projet par l'assistante d'accueil est difficile : elle a peu de temps pour reprendre mes listings et passer les appels

Mobilisation des ressources informatiques

EMCO, Excel

Bilan des points positifs et des points négatifs de mon projet et réflexion sur l'avenir

Ce type de prospection est long et demande beaucoup de temps. Les coûts de prospection seraient très élevés si un tel projet était confié à un intérimaire ou à un CDD, et la rentabilité serait faible.
 Une prospection directe au porte à porte (Cf Banque Populaire) serait peut être plus efficace
 Mais ce projet à permis de développer notre présence dans notre zone de chalandise.