

SESSION 2017

AGREGATION CONCOURS EXTERNE

**Section : ÉCONOMIE ET GESTION
Option : PRODUCTION DE SERVICES**

**ÉTUDE DE CAS SUR LA GESTION DES
ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS**

Durée : 5 heures

Calculatrice électronique de poche - y compris calculatrice programmable, alphanumérique ou à écran graphique – à fonctionnement autonome, non imprimante, autorisée conformément à la circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999.

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

Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.

De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.

NB : La copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel 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.

Tournez la page S.V.P.

Après dix ans passés dans une banque coopérative, d'abord en tant que conseiller (ère) clientèle entreprise, puis en tant que directeur(trice) d'agence, vous avez eu l'opportunité de rentrer dans un grand réseau bancaire, en tant qu'adjoint(e) du directeur de secteur. Ce dernier vous a fait part de sa perception des bouleversements de l'environnement concurrentiel de la bancassurance et de la nécessité de préparer les changements organisationnels et les évolutions métiers nécessaires pour les années à venir. Il souhaite faire réfléchir l'ensemble des cadres de la région aux nouveaux enjeux de la banque de demain dans le cadre d'un cycle de « form'action ».

Pour atteindre cet objectif, vous avez sélectionné, avec lui, trois sujets qui doivent devenir des modules de formation destinés à différentes catégories de collaboratrices ou collaborateurs. Il vous est demandé de préparer ces différents dossiers afin de rédiger le cahier des charges de la formation et de piloter le choix de l'organisme de formation.

Les dossiers suivants sont proposés à votre réflexion ; ils peuvent être étudiés de façon indépendante :

Dossier 1 : Comment préparer les cadres dirigeants du secteur de la bancassurance aux nécessaires innovations de rupture ?

Dossier 2 : Quels sont les nouveaux enjeux du marketing relationnel dans la banque de demain ?

Dossier 3 : Le regroupement de crédits et le surendettement : enjeux de conquête ou de fidélisation ?

<p style="text-align: center;">DOSSIER 1 : Comment préparer les cadres dirigeants bancaires aux nécessaires innovations de rupture ?</p>

Annexe 1 : *Fintech*, ces start-up qui font trembler les banques,

Annexe 2 : Présentation du compte Nickel, communiqué de presse,

Annexe 3 : Nickel, le compte sans banque qui affole les compteurs,

Annexe 4 : L'agrégation de comptes envahit les banques.

Le contexte concurrentiel et technologique conduit les acteurs du secteur de la banque et de l'assurance à accélérer leur stratégie d'innovation.

De nombreuses innovations disruptives s'appuyant sur le *big data* et l'exploitation des données ont vu le jour au sein de jeunes sociétés nommées les *Fintech*. En 2016, Capital les caractérise de la façon suivante : « Leur *business model* ? Utiliser la technologie pour lancer des services bancaires et financiers innovants. »

Face à ce bouleversement de leur environnement économique, de nombreux cadres dirigeants de votre réseau s'inquiètent de sa capacité d'adaptation et s'interrogent sur les stratégies possibles pour faire face à cette remise en cause continue des pratiques et des produits bancaires.

Pour préparer ce dossier, votre directeur a sélectionné quelques innovations et stratégies emblématiques. Il vous demande de mettre en évidence les principaux enjeux stratégiques de ces évolutions afin d'aider l'organisme de formation à appliquer ces concepts à des exemples concrets et parlants du domaine bancaire.

1.1 : L'innovation entre destruction créatrice et stratégies de rupture : pourquoi la banque traditionnelle doit être un acteur, à part entière, des bouleversements du secteur ?

1.1.1 Vous devez présenter en vingt lignes maximum cette formation sur les grands enjeux stratégiques pour les banques, formation destinée à leur permettre de faire face aux évolutions technologiques, notamment portées par les *FinTech*. Proposez une présentation à la fois accessible par tous et démontrant l'importance de ces enjeux.

1.1.2 Expliquez à vos collaborateurs ce qu'est un *business model* et présentez, selon le cadre conceptuel de votre choix, un des cinq *business models* développés dans l'annexe 1.

1.2 La diffusion surprise du compte Nickel

1.2.1 Quels sont les avantages clés mis en avant par Financières des Paiements Electroniques (FPE) pour promouvoir le compte Nickel ?

1.2.2 Sur la base des documents présentés en annexes 2 et 3, proposez une représentation schématique des principaux segments de clientèle conquis par le compte Nickel en soulignant leurs besoins prioritaires. Sur quels segments les banques traditionnelles sont-elles en concurrence frontale ?

1.2.3 Quels ont été les canaux de distribution privilégiés par la FPE pour le lancement et la diffusion de son produit bancaire ? Dans quelle mesure ces choix sont-ils adaptés aux segments visés initialement ?

1.3 Entre concurrence frontale et coopération : quelle stratégie de relation avec les *FinTech* ? Cas Société Générale

1-3-1 Sur la base de l'annexe 4, vous vous interrogerez sur la stratégie sous-jacente de la relation entre la Société Générale et Boursorama. Vous répondrez à une des questions les plus fréquentes sur le forum interne : peut-on encore considérer Boursorama comme une *FinTech* ?

1-3-2 Comment la Société Générale a-t-elle géré, d'un point de vue stratégique, l'évolution de l'offre de services périphériques liés à l'apparition de l'agrégation de compte ?

1-3-3 Quels sont les différents choix stratégiques des banques pour répondre à l'introduction des nouveaux services par les *Fin Tech* ?

DOSSIER 2 : Les nouveaux enjeux du marketing relationnel dans la banque de demain

Annexe 5 : Gagner la bataille de l'expérience client dans le domaine bancaire,

Annexe 6 : Optimiser ses parcours client pour améliorer l'expérience client.

En tant qu'adjoint(e) du directeur de secteur, vous devez sélectionner une entreprise de formation pour une remise à niveau de vos collaborateurs managers sur les nouveaux enjeux de la relation client dans un environnement concurrentiel et digital. Or, les retours de la formation précédente ont mis en avant deux défauts que vous souhaitez corriger :

- une approche trop « boîte à outils » / « bons exemples » manquant de cadre théorique solide,
- une approche trop déconnectée du domaine bancaire et en particulier, de l'avancement des projets CRM¹.

Vous avez de ce fait identifié les trois sujets suivants comme essentiels à maîtriser pour préparer le cahier des charges et assurer le transfert de la formation au domaine bancaire.

2.1 - La relation client : concepts, enjeux et difficultés

2.1.1 Proposez une séquence de formation sur le concept de relation client en croisant différents concepts (relation client, relation de service, ...) pour expliquer les caractéristiques du marketing relationnel.

2.1.2 Par rapport à quelles caractéristiques traditionnelles de la banque ou de l'assurance, cette approche apparaît-elle particulièrement féconde pour réussir à concilier satisfaction et fidélisation ?

2.1.3 Quelles sont les opportunités et les difficultés actuelles dans la mise en œuvre de cette stratégie liées à la diffusion des outils numériques et digitaux ?

2.2 – CRM et personnalisation de la relation

2.2.1 Comment introduiriez-vous une séquence sur le CRM dans le domaine bancaire (en une dizaine de lignes) ?

2.2.2 Dans quelles mesures cet outil a-t-il permis une réorganisation des fonctions internes au service d'une plus grande proximité client ? Pour quels segments cette transformation a-t-elle été la plus poussée ?

2.2.3 Quels sont selon vous les freins à une réelle personnalisation de la relation client pour l'ensemble des segments ?

¹ En français, Customer Relationship Management (CRM) se dit Gestion de la Relation Client (GRC). Ici, il s'agit bien d'un projet d'implantation d'un module CRM permettant un accès facilité et centralisé aux données clients, quelle que soit leur nature.

2.3- Du CRM au CXM² ?

2.3.1 La notion **d'expérience client** est de plus en plus mobilisée pour réfléchir aux relations de service avec les clients. Qu'apporte-t-elle que la notion de relation client n'apporte pas ?

2.3.2 Quels sont ses liens avec les notions de satisfaction, de qualité de service, de fidélisation et d'enchantement client ? Vous définirez chacune de ces notions et proposerez un schéma permettant de comprendre les liens entre ces différentes notions qui pourra être issu d'un auteur ou bien être un schéma original issu de plusieurs approches.

2.3.3 Quelles sont les promesses d'un CXM ?

DOSSIER 3 : Le regroupement de crédits et le surendettement

Annexe 7 : Regrouper ses crédits : une bonne idée ? (Extrait),

Annexe 8 : Dossier Fabre,

Annexe 9 : Pourquoi les banques ont été attaquées ? (Extrait).

Vous avez également retenu ce thème. Il s'agit pour ce dernier dossier de piloter une formation interne à destination de vos directeurs d'agence, concernant le regroupement de crédits et le surendettement.

3.1 Appréhender l'endettement comme levier de fidélisation

3.1.1 Précisez quels sont les signes révélateurs des difficultés financières rencontrées par un client particulier et comment un professionnel peut les repérer.

3.1.2 Présentez les différentes alternatives dans le cadre de la prévention des difficultés financières pour les particuliers.

3.2 Cas pratique de restructuration de dettes (montage d'un cas pour une formation)

Monsieur et Madame FABRE ont des difficultés pour faire face à leurs échéances et souhaitent obtenir une proposition de regroupements de dettes.

Ils remboursent différents prêts à court terme, souscrits pour financer un voyage, l'aménagement de leur appartement et des besoins de trésorerie.

² Customer Experience Management (CXM) se traduirait par Gestion de l'Expérience Client (GXC ou GEC). Les premiers modules CXM, proposés par des SSII, intègrent, outre les fonctions classique de GRC, des éléments sur la perception, par les clients, de leur satisfaction, leur recommandation mais aussi de leur perception de l'effort nécessaire pour accéder aux services (Customer Index Effort).

Madame FABRE vient d'obtenir la modification de son contrat de travail pour passer à temps partiel à 50%, suite à la naissance de leur troisième enfant.

- 3.2.1 Déterminez et commentez le taux d'endettement ainsi que le revenu disponible (reste à vivre) avant votre proposition.
- 3.2.2 Présentez dans un tableau les caractéristiques financières des crédits dont le regroupement est envisagé et les caractéristiques financières du regroupement proposé.
- 3.2.3 Déterminez et commentez le taux d'endettement et le revenu disponible suite à votre proposition.
- 3.2.4 Déterminez le coût de l'opération, que vous comparerez au coût actuel de leurs crédits.
- 3.2.5 Concluez sur cette opération.

3.3 La gestion de l'endettement : un nouveau levier stratégique pour les banques ?

- 3.3.1 Expliquez pourquoi les taux d'intérêt sont bas et quelles en sont les conséquences pour la banque de détail.
- 3.3.2 Présentez une note de synthèse sur le regroupement de crédits en précisant la nature des dettes et les catégories de regroupement.

Annexe 1 : Fintech, ces start-up qui font trembler les banques

Laurent Barbotin, revue CAPITAL

Leur business model ? Utiliser la technologie pour lancer des services bancaires et financiers innovants. En pleine croissance, ces start-up commencent à faire trembler les mastodontes de la finance. Etat des lieux du secteur et portrait de cinq entrepreneurs au top.

Le chiffre fait rêver : **4,068% de croissance** en quatre ans ! C'est la performance réalisée par **SlimPay** entre 2010 et 2014. Elle vaut à cette start-up, spécialiste du paiement par prélèvement, d'arriver en tête du classement Fast 50 2015 du cabinet d'audit Deloitte, qui distingue les entreprises de technologie les plus dynamiques de France. Mieux : la jeune pousse se hisse au 17^e rang du palmarès européen Fast 500.

SlimPay fait partie de ces start-up qui misent sur les technologies numériques pour dynamiser l'univers de la finance, d'où cette appellation de «FinTech». Elle propose aux entreprises dont le business model repose sur l'abonnement (EDF, Engie (ENGI-11,74 € 0,95 %), Direct Energie... mais aussi Deezer, TripAdvisor, etc.) un service de prélèvement direct sur le compte bancaire de leurs clients, sans passer par leur carte Visa. Avec, à la clé, moins de frais et aucun risque de perdre des abonnés s'ils égarent leur carte ou qu'ils en changent.

SECTEUR EN EFFERVESCENCE. Grâce à la généralisation des technologies mobiles et au développement du *cloud computing* (l'informatique dématérialisée), les FinTech attaquent depuis quelques années tous les segments du marché des services financiers : moyens de paiement, crédit, gestion du patrimoine et de l'épargne, affacturage...

Si leur chiffre d'affaires ne pèse pas encore très lourd au regard de celui des banques, leur progression est spectaculaire et leur potentiel de croissance, considérable : entre 2008 et 2014, les investissements dans le secteur ont été multipliés par treize, selon Accenture.

A la pointe du mouvement, les Etats-Unis concentrent 80 % des capitaux investis. Les stars de la FinTech sont cotées au Nasdaq de New York : Square, la société de paiement mobile de Jack Dorsey (le fondateur de Twitter), pèse déjà 3 milliards de dollars ; Lending Club, la plateforme de prêts entre particuliers créée par le Français Renaud Laplanche, atteint 2,8 milliards. En Europe, le Royaume-Uni et la place financière de Londres attirent à eux seuls 40 % des investissements réalisés en la matière sur le Vieux Continent.

Et si la France n'arrive qu'en cinquième position (après les Pays-Bas, l'Allemagne et la Russie), le secteur est en pleine effervescence dans l'hexagone la directive européenne sur les services de paiement (DSP1), adoptée en 2007, a ouvert des brèches dans le monopole des banques. Et de nombreux acteurs s'y engouffrent.

CAGNOTTE EN LIGNE. La plus belle réussite dans le domaine des nouvelles solutions de paiement revient à **Leetchi**. Créée en 2009 par Céline Lazorthes, une ex-HEC aujourd'hui âgée de 33 ans, la société permet de créer une «cagnotte en ligne» pour simplifier les dépenses de groupe (comme l'organisation d'une fête ou l'achat de cadeaux communs). Elle se rémunère en prélevant une commission (2,9 ou 4 %, selon la somme) et revendique aujourd'hui 4 millions d'utilisateurs dans 150 pays.

Mais ce n'est pas tout : ayant obtenu en 2013 l'agrément d'«émetteur de monnaie électronique», la jeune entrepreneuse a lancé **MangoPay** pour commercialiser sa technologie en marque blanche auprès d'autres compagnies. Cette deuxième entreprise est devenue l'intermédiaire de paiement de plus de 800 marketplaces et plateformes de consommation collaborative dans 22 pays.

Devant un tel succès, le Crédit mutuel Arkéa a racheté Leetchi et MangoPay l'an dernier pour un montant estimé à 50 millions d'euros. «Ce mariage témoigne de la complémentarité qui existe entre les FinTech et les établissements traditionnels, estime Céline Lazorthes. Beaucoup de banques avaient essayé de créer un service comme Leetchi, sans y parvenir. Pour que cela fonctionne, il ne suffit pas de connaître le système financier, il faut aussi comprendre les phénomènes de viralité et la dynamique des réseaux sociaux». Des compétences qui jusqu'ici manquaient aux grands établissements financiers.

Face aux mastodontes du secteur, qui ont perdu depuis longtemps l'habitude de faciliter la vie de leur clientèle, les *FinTech* imaginent de nouveaux moyens de paiement, répondant mieux que ceux des banques aux modes de communication et de consommation actuels.

C'est le cas de **Pumpkin**, une société lilloise créée en 2014 par deux jeunes diplômés de l'Edhec et un développeur. Elle propose une application mobile facilitant l'échange de petites sommes d'argent entre particuliers. «Il est compliqué de rembourser le prix d'un repas ou d'une place de concert à un ami parce qu'on n'a pas forcément de la monnaie ou un chéquier sur soi. En revanche, on a toujours son portable», explique Hugo Sallé de Chou, l'un des fondateurs.

Le service est gratuit et son business model repose sur la construction d'une communauté d'utilisateurs. «A terme, nous la valoriserons en proposant différents services payants. Nous parvenons à recruter des utilisateurs pour un coût inférieur à 1 euro, quand l'acquisition d'un client se chiffre en centaines d'euros pour une banque», poursuit le jeune homme. Pumpkin, qui a réuni un capital de 600 000 euros et compte déjà quelque 30 000 inscriptions, a transféré au total 2 millions d'euros. Ses fondateurs visent les 100 000 utilisateurs d'ici à la fin de l'année 2016.

ATTENTIFS A LA DEMANDE. Les dirigeants de la FinTech ne se recrutent pas que dans la génération Y. Expert dans la monétique et ancien top manager de MoneyLine et d'Ingenico, Marc Le Mouel, 52 ans, a pris la tête de **Smile&Pay** en 2014.

L'entreprise commercialise une solution de paiement par carte bancaire pour les petits commerçants, les professions libérales et les microentrepreneurs. «Entre 800.000 et 1 million d'acteurs économiques n'acceptent que les paiements en liquide ou par chèque, rappelle Marc Le Mouel. Ils ne s'équipent pas d'un terminal de paiement électronique (TPE) parce que l'offre des banques est trop chère et inadaptée à leurs besoins. Nous leur apportons une solution simple et beaucoup plus abordable.»

S'inspirant du modèle de Square aux Etats-Unis, Smile&Pay propose un TPE à 89 euros, soit sept à huit fois moins qu'un terminal de banque classique. Et si le commerçant n'encaisse pas de règlement par carte, il ne paie rien. La jeune pousse prélève 2 % sur les transactions. Lancée fin 2015, elle a déjà conquis près d'un millier de clients et levé 1,6 million d'euros auprès du fonds Truffle Capital. Signe qui ne trompe pas : lors du dernier Salon des entrepreneurs, à Paris, son stand ne désemplissait pas.

(...) C'est le cas de **StudentBackr**, qui aide les étudiants à financer leurs études. «Il est difficile d'aller taper à la porte de vos proches pour leur demander de vous aider à payer vos frais de scolarité ou un stage à l'étranger, explique Yamin Chalabi, l'un des trois fondateurs. Pourtant, beaucoup d'entre eux seraient disposés à donner 20 ou 50 euros.

Grâce à StudentBackr, cela peut se faire sans susciter de malaise : l'étudiant présente son projet sur le site, et chacun est libre de l'aider.» Lancée fin 2015 avec un capital de 200 000 euros, la plateforme a collecté environ 50 000 euros en trois mois. Autre levier de croissance, la nouvelle réglementation permet aussi aux acteurs du financement participatif de mettre en relation des prêteurs et des entreprises souhaitant emprunter de l'argent.

«C'est une brèche dans le monopole des banques et une révolution pour les épargnants et les entreprises», note Olivier Goy, créateur de **Lendix**. Fondée en 2015, la start-up permet à des PME d'emprunter de 30 000 à 1 million d'euros à des taux compris entre 4 et 9%, selon la durée de l'emprunt et le risque estimé. Les particuliers peuvent soutenir autant de sociétés qu'ils le veulent mais sans jamais miser plus 1 000 euros par projet.

Et ils adorent : en un an, Lendix (qui facture des frais de dossier et prélève une commission) a collecté plus de 11 millions d'euros, et son fondateur compte bien atteindre 50 millions d'euros dès cette année. Un début, puisque le marché du prêt aux PME est évalué à 80 milliards d'euros.

Enfin, certaines *FinTech* offrent des services que les banques se refusaient jusqu'ici à installer parce qu'ils leur auraient fait perdre des revenus. Ainsi les «agrégateurs», comme **Linxo** et **Bankin**, proposent des applications offrant à une personne une vision en temps réel de l'ensemble de ses comptes, quelles que soient les banques où ils ont été ouverts. Un bon moyen d'éviter les découverts et les frais qui en découlent.

Linxo a séduit 850 000 utilisateurs et bouclé en début d'année une levée de fonds de 2 millions d'euros, tandis que Bankin revendique 1 million de clients. D'autres entreprises comme **Yomoni** et Marie Quantier lancent sur le marché des *robo advisors* : des logiciels qui conseillent les particuliers sur la gestion de leur patrimoine.

Bref, les idées foisonnent. Mais le secteur est encore balbutiant : une seule startup française figure dans le classement des 100 premières *FinTech* au monde, établi par KPMG en début d'année. Il s'agit (encore) de SlimPay qui n'arrive qu'en... 92^e position.

Annexe 2 : Présentation du compte Nickel

Communiqué de presse, 25 mai 2016

300.000 comptes ouverts en 27 mois

Comportement client équivalent à la moyenne nationale

Un nouveau buraliste équipé toutes les 2 heures

Un nouveau Compte Nickel ouvert chaque minute

Charenton-Le-Pont, le 25 Mai 2016.

Le 300 000^e client vient d'ouvrir son Compte-Nickel, 27 mois après l'ouverture du service le 11 février 2014. Le rythme d'ouvertures est actuellement de 20 000 comptes par mois, soit une hausse de 110 % par rapport à la même période de 2015.

Nombre de paiements réalisées par les clients : 40,8 millions opérations pour 3,9 milliards d'euros
Nombre de buralistes ouverts : 1 550 points de vente.

L'âge moyen des clients Compte-Nickel est de 38 ans, il était de 41 ans début 2015. Le plus jeune a 12 ans. Les femmes représentent 37 % des clients. Les salariés du public et du privé représentent la première catégorie socio-professionnelle (45 %), suivie par les demandeurs d'emploi (30 %), les artisans, commerçants et professions libérales (14 %), les étudiants (7 %) et les retraités (4 %).

Le comportement des clients Compte-Nickel est proche de la moyenne nationale avec 200 opérations par an - dont 127 paiements par carte, 27 retraits au distributeur ou chez le buraliste, 10 prélèvements, 9 virements émis et 22 virements reçus. Sur le seul mois d'avril 2016, les clients Compte-Nickel ont effectué 2 821 000 opérations de paiement.

Tous les départements accueillent des points Compte-Nickel aussi bien dans les villes, les villages ou les grandes métropoles. Les départements où les ouvertures de comptes sont les plus nombreuses sont, dans l'ordre : la région parisienne (75, 93, 91, 94, 77 notamment), les Antilles et la Réunion (97), le Nord (59), les Bouches-du-Rhône (13), la Gironde (33), l'Hérault (34), le Rhône et la Métropole de Lyon (69), juste devant la Loire-Atlantique (44).

Compte-Nickel est alimenté tous les mois par 65% de ses clients. Les autres viennent pour des usages particuliers, notamment pour payer en sécurité sur internet (30 % des flux carte) ou les comptes des adolescents. 35 % des clients versent en moyenne 2 200 par mois, 42 %, moins de 500 (notamment les comptes pour le paiement en ligne, mais aussi les RSA) et 23 % entre 500 et 1 000 Buralistes ouverts

Près de 7 % des paiements avec la carte Nickel sont réalisés à l'étranger, sans marge sur le change ni frais de transaction, soit une économie de plus de 5 % sur chaque paiement. Les pays les plus visités sont dans l'ordre des paiements : l'Espagne, la Belgique, l'Allemagne, le Royaume-Uni, le Maroc, les Etats-Unis, la Suisse, la Hongrie, le Portugal et le Canada. Si la carte Nickel fonctionne dans l'ensemble des pays de la planète, les virements entrants et sortants ne sont possibles qu'à l'intérieur du Système européen des paiements (SEPA.)

Nouvelle appli Android et IOS.

Compte tenu du succès de l'application web depuis l'origine, l'appli IOS et Android Compte-Nickel sera disponible début juin. Utile, simple et gratuite comme la WebApp, elle permettra toujours aux clients de piloter leur Compte-Nickel depuis leur mobile : consulter leur compte, faire un virement, modifier leurs limites, partager leur RIB, etc. Elle permettra aussi le paiement entre particuliers par SMS. Fini l'échange de RIB ou d'espèces, les clients Compte-Nickel pourront payer n'importe quel autre client Compte-Nickel directement grâce leur numéro de téléphone portable.

(...)

À propos de Compte Nickel

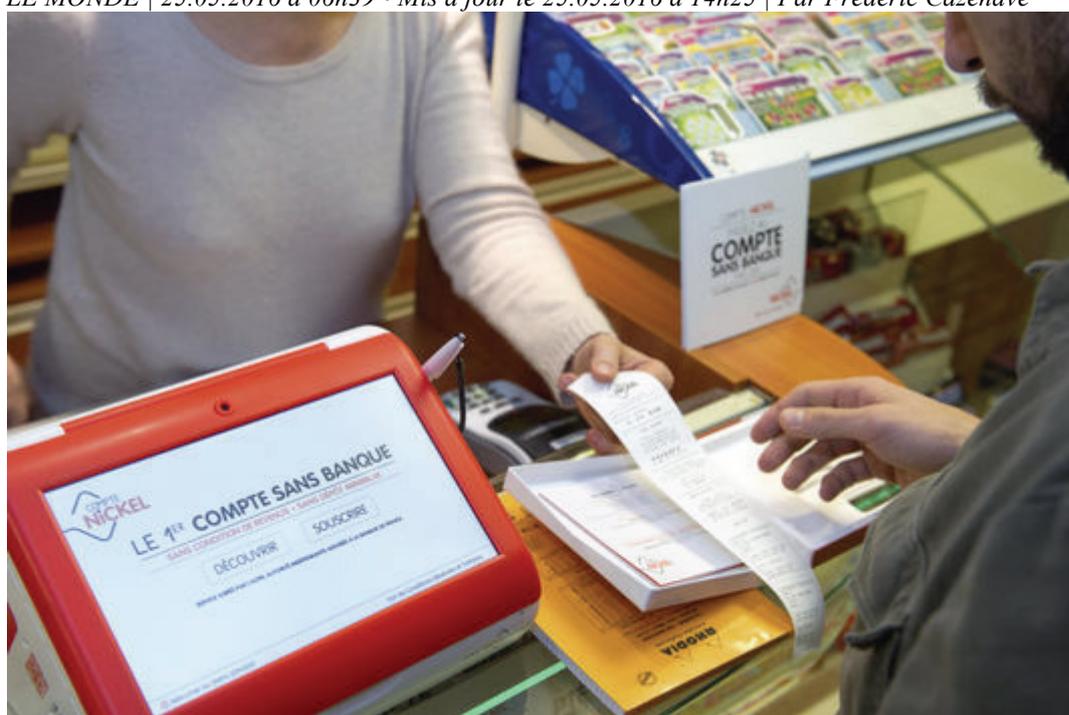
Compte-Nickel est un service de tenue de compte ouvert à tous, sans conditions de revenus, de dépôts ou de patrimoine, et sans possibilité de découvert ni de crédit. Compte Nickel fonctionne en temps réel avec les technologies les plus modernes. Le compte s'ouvre chez un buraliste agréé par la Banque de France et donne droit à son détenteur à un espace Internet pour suivre ses opérations, une MasterCard internationale, un RIB pour domicilier ses revenus, recevoir et émettre des virements sur son compte et enregistrer des prélèvements en toute fiabilité. Le service clients est ouvert de 8 h à 21 h six jours sur sept.

Annexe 3 : Nickel, le compte sans banque qui affole les compteurs

Le Monde, Mai 2016

L'entreprise, qui touchait à l'origine principalement des interdits bancaires, vise désormais 500 000 clients d'ici à la fin de l'année.

LE MONDE | 25.05.2016 à 06h39 • Mis à jour le 25.05.2016 à 14h25 | Par Frédéric Cazenave



Au tabac presse Nationale, dans le 13^e arrondissement de Paris, Monique Rod est intarissable. « *Le compte Nickel ? Cela rend service aux gens qui sont dans la panade. Sinon, ils n'auraient pas de carte de paiement ou de moyen pour se faire virer de l'argent* », explique la gérante, dont la boutique permet – comme 1 550 buralistes en France – d'ouvrir ce compte bancaire un peu particulier.

Particulier, car il fonctionne justement sans banque. Il suffit de 20 euros, de fournir un numéro de téléphone portable et de scanner sa pièce d'identité sur une borne, pour ressortir avec sa carte de paiement et son relevé d'identité bancaire. Nul besoin de montrer patte blanche en justifiant d'un niveau de ressources, ou d'un dépôt minimum. Pour alimenter sa carte, deux options : effectuer un virement depuis Internet ou déposer du liquide au bureau de tabac.

Impossible de tomber dans le rouge

Une formule à succès, puisqu'un 300 000^e client s'est enregistré ce mercredi 25 mai, vingt-sept mois après l'ouverture du service en février 2014. « *C'est très utile pour les interdits bancaires, pour ceux dont la carte est bloquée et qui doivent aller au guichet de leur banque pour retirer quelques euros. Cela leur évite d'être stigmatisés* », souligne Maxime Pekkip, chargé de mission à l'association Crésus, un réseau national de prévention et d'accompagnement des ménages surendettés.

Ce dernier y voit un autre intérêt : les découverts n'étant pas autorisés, impossible de tomber dans le rouge, synonyme d'importants frais bancaires. En cas de prélèvements, le titulaire est même prévenu par SMS si son compte est insuffisamment crédité. « *Les incidents de paiements sont un gouffre pour les particuliers fragiles financièrement*, souligne Hugues Le Bret, l'un des fondateurs du compte Nickel. *Avec notre service, vous ne pouvez pas dépenser plus que ce dont vous disposez.* »

Puissant bouche-à-oreille

Il s'ouvre actuellement 20 000 comptes Nickel par mois. « *Ce succès montre que toute une frange de la population se contente d'un produit simple, épuré, avec le strict minimum. Séduite aussi par l'absence de frais cachés* », note Julien Maldonato, directeur conseil industrie financière chez Deloitte. Au premier trimestre, la jeune société a ainsi fait jeu égal avec Boursorama, la banque en ligne de la Société générale, qui a annoncé avoir recruté 60 000 nouveaux prospects. Certes, ce n'est pas la même typologie de clientèle. « *Mais lorsqu'une banque en ligne dépense 220 euros en moyenne en frais et marketing pour acquérir un client, cela nous coûte moins de 20 euros* », s'amuse M. Le Bret, qui, dans une vie pas si lointaine, officiait à la direction de la communication de... la Société générale.

En fait, le compte Nickel bénéficie d'un puissant bouche-à-oreille, de fortes retombées médiatiques, notamment dans la presse régionale, et surtout d'un trafic naturel de clients potentiels, tous ceux qui se rendent dans un bureau de tabac. Les buralistes, eux, ont tout intérêt à en faire la promotion. A chaque souscription, ils touchent 3 euros et perçoivent ensuite une commission lors de tout dépôt ou retrait d'espèces. Ou comment transformer les gérants de tabac en banquier...

La vive croissance du nombre d'utilisateurs et leur typologie montrent que ce service dépasse maintenant le cadre des personnes en délicatesse avec leur banque

Selon les calculs de l'entreprise, une boutique ouvrant un compte tous les deux jours réalisera, au bout de trois ans, de 8 % à 10 % de ses revenus grâce à cette nouvelle activité. « *Cela ne sauvera pas un tabac en difficulté*, tempère Mme Rod, qui a déjà plus de 1 500 comptes à son actif. *Mais c'est un petit plus appréciable, et cela amène de nouveaux clients, qui en profitent pour acheter des cigarettes, un journal, faire un Loto...* »

La vive croissance du nombre d'utilisateurs et leur typologie montrent que ce service dépasse maintenant le cadre des personnes en délicatesse avec leur banque. « *Un tiers de nos clients sont plutôt aisés et s'en servent notamment pour faire des achats sur Internet. La part des opérations réalisées à l'étranger augmente aussi* », précise M. Le Bret.

Au dernier pointage, 45 % des clients sont salariés, 30 % demandeurs d'emploi et 14 % artisans, commerçants ou professions libérales. Les parents en ouvrent même pour leurs enfants. L'offre 12-18 ans, lancée en octobre 2015, représente actuellement 4 % des souscriptions. « *La clientèle évolue*, confirme Mme Rod. *Au début, il s'agissait principalement de marginaux, de sans-domicile fixe ou de personnes parlant mal le français, ce qui nous demandait de leur consacrer un peu de temps pour les aider à comprendre la procédure. Aujourd'hui, c'est nettement moins le cas.* »

La direction vise 500 000 clients d'ici à la fin de l'année

Pratique et utile pour une partie de la population, est-ce économiquement intéressant pour tous, sachant que chaque débit est facturé entre 0,50 euro (au tabac) et 1 euro (dans un distributeur) ? « *Nos clients les plus actifs paient en moyenne entre 40 et 60 euros de frais annuels et bénéficient d'une carte de paiement à l'international. Cela leur coûterait grosso modo la même chose dans l'établissement traditionnel le moins cher, mais avec une carte de base. Surtout, ils sont certains, avec nous, de ne pas se voir facturer des frais supplémentaires* », argumente M. Le Bret. Petits bémols toutefois pour les amateurs, certains péages d'autoroute et parkings peuvent refuser la carte, et il est impossible de s'en servir pour louer une voiture si le montant de la caution n'est pas provisionné sur le compte.

Des petits désagréments qui ne sont pas de nature à brider la croissance de l'entreprise, qui emploie 81 personnes et devrait réaliser environ 19 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2016. La direction compte même encore accélérer le tempo, et vise 500 000 clients d'ici à la fin de l'année.

Pour cela, elle va continuer à investir pour déployer de nouveaux points de vente – 2 300 buralistes prévus avant fin décembre –, lancer une application Android et iOS, permettre le paiement par SMS entre clients, avant de s'attaquer au marché des toutes petites entreprises. « *Nous avons l'agrément de l'autorité de contrôle et les développements techniques sont fin prêts. Nous commencerons à diffuser cette offre fin 2016* », annonce M. Le Bret. Sa promesse ? Etre plus simple, plus réactif que les banques et... trois fois moins cher.

Annexe 4 : L'agrégation de comptes envahit les banques

Post LinkedIn de Patrice Bernard, 26 Novembre 2016

Depuis l'apparition, il y a plus de 10 ans, des premiers outils en ligne de **gestion de finances personnelles** (PFM), intégrant dans une interface unique les comptes de différents établissements, la plupart des banques en rejetaient le principe, craignant d'inciter ainsi leurs clients à leur faire des infidélités. Apparemment, elles ont retourné leur veste... En quelques semaines, les annonces de nouveaux services d'agrégation de comptes se sont en effet multipliées parmi les **grandes marques** hexagonales. HSBC a ouvert le bal en octobre, rapidement suivie par le Crédit du Nord ; BPCE vient tout juste de se lancer ; tandis que Société Générale indique que son implémentation sera prête au début de l'année prochaine. BNP Paribas et le Crédit Agricole sont, pour l'instant, absents de la course mais ils ne tarderont probablement pas à rejoindre la tendance...

Les fonctions proposées **se ressemblent** fortement d'une institution à l'autre : l'accès aux transactions de tous les comptes détenus par l'utilisateur permet de lui présenter sa situation financière globale, avec une répartition de ses rentrées et de ses dépenses par grandes catégories. Les écarts se font principalement, notamment pour HSBC, sur une gestion avancée d'alertes et une capacité de prédiction de la position à 30 jours ou encore sur l'intégration dans l'application mobile bancaire (par opposition à une application séparée).

Les **stratégies de mise en œuvre** s'avèrent nettement plus différenciées. À une extrémité du spectre se trouve BPCE, qui cède, semble-t-il, aux sirènes du « fait maison », quitte à réinventer une roue sans grande valeur ajoutée (à savoir les interfaces « techniques » d'accès aux services en ligne de ses concurrentes). Pour les marques du groupe Société Générale, la solution est une évidence : il s'agit

de capitaliser sur l'acquisition de Fiduéo par Boursorama et sur l'expérience acquise par cette dernière.

Enfin, HSBC suit une trajectoire dessinée par plusieurs petites banques pionnières, telles que BforBank et Fortuneo (qui pourraient ouvrir la voie à leurs parentes, Crédit Agricole et Crédit Mutuel Arkéa, respectivement), tout comme la MAIF, avec l'application Nestor qu'elle a déployée ces derniers jours. Toutes utilisent la plate-forme de la jeune pousse française Linxo, qui s'impose donc comme un **acteur incontournable** du domaine.



Toute cette **agitation soudaine** dans les banques autour de l'agrégation de compte, alors que l'offre des *startups* existe dans l'hexagone depuis plusieurs années (déjà plus de 5 pour Linxo), a de quoi surprendre. Il paraît assez douteux que l'intérêt du grand public pour ces applications soit un déclencheur majeur. En revanche, la perspective de l'entrée en vigueur, en 2018, de la nouvelle version de la directive européenne des services de paiements (PSD2) pourrait constituer une explication plus convaincante. L'obligation qu'introduit le texte, pour les institutions financières, d'ouvrir l'accès aux comptes des consommateurs (sur leur demande) à toutes sortes d'entreprises tierces est parfois considérée comme une **menace**, en stimulant la désintermédiation des banques ou, à tout le moins, en facilitant la mobilité des clients, vers les nouveaux entrants ou vers la concurrence historique. Selon cette logique, la prudence commanderait alors de prendre les devants et d'offrir les services favorisant une plus grande fidélité.

En apparence, le principe est certainement empreint de bon sens. Malheureusement, l'approche retenue reflète un positionnement extrêmement défensif et semble dépourvue de toute ambition. Plutôt que d'aligner leurs services sur des standards datés, dont il est plus ou moins prouvé qu'ils n'apportent que peu de bénéfices concrets à leurs clients, les banques devraient explorer les **opportunités réellement innovantes** (et hors des sentiers battus) qu'ouvre la PSD2, par exemple en matière de conseil ultra-personnalisé. En ce sens, l'exemple d'ABN AMRO mérite d'être souligné à nouveau.

Annexe 5 : Gagner la bataille de l'expérience client dans le domaine bancaire

Paris, le 6 mars 2014

EY publie la 3ème édition de l'étude Global Consumer Banking « *Winning through customer experience.* » sur la relation entre les banques de détail et leurs clients. L'étude montre que la confiance des consommateurs dans le secteur est à la hausse. Cependant, la relation client bancaire reste fragile. Les exigences et les attentes continuent d'évoluer, souvent alimentées par des expériences hors services financiers et les consommateurs sont de plus en plus susceptibles de développer des relations avec de multiples fournisseurs. L'utilisation croissante des technologies digitales (internet, mobile, paiement) dans les services bancaires, ouvre la porte aux nouveaux entrants, désormais vus comme pouvant offrir une meilleure expérience client.

La confiance dans le secteur bancaire s'améliore mais demeure sensible au contexte de crise économique

- 33 % des clients déclarent que leur niveau de confiance a augmenté (19 % qu'elle a diminué contre 40 % l'année précédente).
- Cette amélioration est toutefois un peu plus modérée en Europe, avec une augmentation du niveau de confiance pour 5 à 13 % des clients suivant les pays (exception faite du Luxembourg avec 67 %). Cette confiance apparaît intimement liée à la crise avec une chute massive de la confiance pour 60 % des répondants en Espagne et en Irlande.

Plus d'un client sur deux n'a pas complètement confiance dans sa banque principale

- 44 % de la clientèle mondiale a complètement confiance dans sa banque principale. La France s'inscrit dans cette tendance avec 43 %.
- Cette confiance apparaît néanmoins globalement plus faible pour les pays d'Europe de l'Ouest. En effet seuls 32 % des clients (19 % pour l'Espagne, 16 % pour l'Irlande) ont complètement confiance dans leur banque. Et 12 % affirment avoir une confiance très limitée voire pas confiance du tout dans leur banque (33 % pour l'Irlande, 17 % pour l'Espagne et 9 % pour la France).

La corrélation est forte entre le degré de confiance d'un client dans un établissement, son appétence à le recommander et le volume d'affaires qu'il est prêt à y concentrer

- Près de 70 % des clients ayant complètement confiance dans leur banque, sont prêts à la recommander fortement, contre ceux qui ont une confiance modérée (20 %).
- 40 % des clients dans le monde recommanderaient vivement leur banque principale. Ce chiffre descend à 29 % pour l'Europe et 28 % pour la France.
- Les clients qui recommanderaient positivement leur banque sont trois fois plus nombreux à avoir ou vouloir consolider une partie de leurs comptes dans celle-ci.
- 44 % de ceux qui recommandent fortement leur banque ont ouvert de nouveaux comptes ou services durant les 12 derniers mois, 30 % ont l'intention de le faire dans les 12 prochains mois et 9 % ont l'intention de tout y concentrer.

« *L'étude met ici en évidence des liens parfois difficiles à démontrer entre l'appétence à recommander un établissement et l'impact sur le volume d'affaires. Au-delà des segmentations classiques, cela souligne tout l'intérêt de la mise en place et du suivi des indicateurs de type Net Promoter Score (NPS), mesurant l'appétence des clients à recommander leur établissement, comme indicateur de la valeur client* », commente Pierre Pilorge, associé EY en charge de l'offre « Customer » pour les services financiers sur la zone EMEIA.

La fidélité n'est plus acquise. Les clients n'hésitent pas à résilier leurs produits, à multiplier leurs établissements ou changer de banque principale

Dans un contexte où l'expérience client devient le nerf de la guerre, les acteurs alternatifs ont clairement un rôle à jouer.

- Plus de la moitié des clients ont résilié au moins un produit durant les 12 derniers mois et près de la moitié planifie de le faire dans les 12 prochains.
- Les clients qui n'ont pas planifié de changement ne sont pas fidèles pour autant :
 - 22 % restent parce qu'ils ont la sensation que l'offre est la même partout.
 - 17 % restent parce que cela apparaît trop fastidieux de changer.

A noter que cette défiance est globalement un peu plus modérée en Europe :

- La France y affiche l'un des taux les plus bas avec 19% des clients qui planifient de changer de banque.
- En revanche, le Luxembourg est une exception et affiche un taux record : 78% des clients prévoient de changer de banque.
- Avec seulement 1/3 des clients ayant disposé d'un compte dans leur banque avant qu'elle ne devienne leur banque principale, les clients montrent une volonté défiante d'explorer et d'établir des relations avec de nouveaux fournisseurs, quitte à ce que ces changements soient relativement radicaux.

L'expérience client est le levier principal de la fidélité et les banques traditionnelles deviennent vulnérables face aux nouveaux acteurs alternatifs

- Les principales raisons évoquées par les clients dans leur choix d'ouverture ou fermeture de comptes dans un établissement sont, en top 3 :
 1. l'expérience client qu'ils vivent avec leur banque.
 2. les frais et taux.
 3. la facilité de tout avoir au même endroit.

Les frais et taux sont plus particulièrement évoqués pour les fermetures de compte, traduisant probablement un manque de transparence au départ. La France accorde une importance toute particulière à l'expérience client dans le cadre de l'ouverture de compte, et au taux et frais lors de la fermeture.

- 30 % des clients pensent que les acteurs alternatifs peuvent leur délivrer une meilleure expérience client, en particulier sur les prestations à forte valeur ajoutée (ex : l'optimisation de la performance financière et la personnalisation de l'expérience client), notamment via les nouvelles technologies et l'analyse approfondie des données. Un certain nombre d'acteurs alternatifs (les grands acteurs du net, des télécoms ...), notamment des pure players online constituent des menaces de plus en plus réelles face aux banques traditionnelles.

« Les clients s'avèrent être de plus en plus volatiles. C'est un constat qui perdure au fil des éditions de l'étude Global Consumer Banking. La nouveauté dans cette édition réside dans le fait que les clients jusqu'alors qualifiés de « fidèles », ne le sont finalement que par inertie ou par simplicité. D'autre part, ils considèrent pouvoir obtenir une meilleure expérience en termes d'activités financières « à valeur ajoutée » chez les acteurs alternatifs.

Enfin, ils n'hésitent plus à faire d'un acteur totalement nouveau pour eux leur banque principale. On se rend compte alors de la fragilité de la fidélité actuelle aux banques traditionnelles.

Il est indispensable pour celles-ci de travailler sur l'expérience offerte aux clients d'une part mais aussi de mesurer et piloter plus pertinemment et en anticipation les phénomènes de fidélité et attrition. Inversement, il y a une opportunité de plus en plus réelle pour les acteurs alternatifs, en personnalisant encore l'expérience client, de capter une partie de la clientèle voire devenir leur banque principale.», commente Pierre Pilorge, associé EY en charge de l'offre « Customer » pour les services financiers sur la zone EMEA.

L'importance du réseau personnel et la faiblesse du conseiller financier dans la recherche d'un établissement pour de nouveaux produits

- 38 % des clients mentionnent comme source d'information première, le site internet des banques.
- 29 % indiquent comme deuxième source ex-aequo, le réseau personnel et les agences.
- Le conseiller ne se trouve quant à lui qu'en 5e position des sources (16 %).
- Globalement, les pays d'Europe de l'ouest suivent ces tendances, mais :
 - La France place en première position le réseau personnel et le site internet des banques (22 %).
 - La France demeure, quoi qu'il en soit, avec la Finlande, le pays où le conseiller financier conserve l'une des plus fortes positions (19 %)
 - Au Royaume-Uni et aux Pays-Bas, près d'1/5 des clients utilisent des sites tiers comme source d'information.

Parmi les éléments d'expérience client à considérer, il convient de ne pas sous-estimer la résolution de leurs problèmes

1/3 des clients ont signalé un problème avec leur banque dans les 12 derniers mois. 25 % ont été satisfaits de sa résolution contre 33 % d'insatisfaits.

- 32 % des clients très insatisfaits y fermeront tout ou partie de leurs comptes.
- La bonne résolution de problèmes a un impact substantiel sur l'attachement du client à sa banque, ainsi que sur le volume d'affaires potentiel :
 - 2/3 des clients ayant rencontré un problème mais ayant été très satisfaits sont prêts à recommander vivement leur banque contre 35 % en général.
 - 58 % sont prêts à augmenter leur volume d'affaires avec leur banque, 25 % sont prêts à tout rapatrier.
 - Parmi les sources de satisfaction impactant l'appétence des clients à recommander leur banque, la bonne résolution de problème arrive en premier (60 %), devant la satisfaction liée à l'obtention de bénéfices (33 %) ou encore la satisfaction due aux canaux ou aux produits.

Plus de 70 % des clients se disent prêts à payer plus, à souscrire de nouveaux produits ou augmenter leurs avoirs, si leur banque leur propose de meilleurs conseils pour les aider à atteindre leurs objectifs financiers

Cette tendance apparaît réellement nouvelle. Les clients prennent conscience de la valeur ajoutée de leur banque lorsque celle-ci s'attache à accompagner leur projet plutôt que de simplement « tenir leur compte. » Les banques doivent désormais s'inscrire dans une stratégie digitale pilotée au plus haut niveau et rattachée aux projets de leur client. Dans ce sens, on ne pilote plus des processus, mais des parcours client. On ne suit plus seulement des volumes et de la vitesse mais aussi de l'expérience, de l'attachement et de la valeur client. », conclut Pierre Pilorge, associé EY en charge de l'offre « Customer » pour les services financiers sur la zone EMEA.

Annexe 6 : Optimiser ses parcours client pour améliorer l'expérience client *(extrait de Développer la valeur client avec le Customer Experience Management(CXM)*

Source : http://www.sqli-consulting.com/powerbook-developper-valeur-client-customer-experience-management-cxm?utm_source=sqlicom&utm_medium=article&utm_campaign=cxm062016

Le chantier titanesque d'optimisation de l'expérience client pose question pour l'aborder méthodiquement. Par où commencer ? C'est une pelote de laine, mais pour la dérouler, plusieurs clés d'entrée sont possibles.

Evaluer la pertinence de mes parcours au regard de ma stratégie relationnelle

Avant d'entamer des chantiers d'amélioration, de correction ou de re-conception des parcours clients, il est essentiel de bien poser le constat initial. Bien souvent les irritants les plus saillants sont connus des équipes internes (ventes, commerce, SAV, marketing), il sera important de les recueillir et les analyser de façon participative. Mais le constat des défaillances des parcours client et des zones de progression potentielles doit être impérativement relié à la stratégie relationnelle de la marque. Revenons aux fondamentaux : quel marché j'adresse, quelles sont mes cibles prioritaires ? Est-ce que ma stratégie est claire ? Dois-je concentrer mes efforts sur les clients les plus importants en chiffre d'affaires ? Ou bien sur ceux qui achètent le plus fréquemment ?

Mon objectif est-il plutôt de mettre les bouchées doubles pour attirer une nouvelle cible, m'adresser à un nouveau segment ou bien développer le chiffre d'affaires moyen par consommateur ? C'est cette stratégie relationnelle qui doit guider tous les choix et chantiers de l'expérience client. Elle va permettre de procéder à l'analyse des parcours client selon des cas d'usages très précis et selon ces objectifs relationnels initiaux.

Analyser par étape du cycle de vie client

Seconde alternative, pour initier un chantier pilote, on peut s'attacher à analyser une phase particulière dans le cycle de la relation. Par exemple la re-conception du parcours client en phase de découverte de la marque et son produit. J'invite ici tous les fournisseurs d'énergie à tester leur parcours clients en cette phase critique de basculement du marché ! Ce diagnostic va faire appel à des mises en situation de consommateurs et leur feedback sur le service sera ainsi recueilli de façon précise et exploitable pour l'optimisation concrète des interactions.

On peut aussi se focaliser sur les interactions du consommateur avec la marque une fois l'achat effectué, en mode fidélisation/recours au SAV, traitement des incidents. Là encore, cette décision émanera des priorités fixées par la stratégie relationnelle et des points de blocages majeurs identifiés par les équipes.

Distinguer les parcours par produit ou service

Une troisième clé d'entrée est une approche par gamme produit. Bien rares sont les cas de marques qui lancent des audits globaux sur toutes leurs cibles, tous produits confondus, car les expériences diffèrent et les indicateurs de performance aussi. Par exemple le taux de transformation prospect/client peut être plus élevé sur une gamme d'accessoires que sur une gamme de téléphones, et la relation client pourra favoriser l'achat impulsif pour les accessoires, alors que le parcours d'achat sera bien plus structuré pour l'achat du mobile (analyse des fonctionnalités, recherche d'avis consommateurs, etc.).

Annexe 7 : Regrouper ses crédits : une bonne idée ? (Extraits)

Source : LE MONDE ARGENT | 17.09.2016 | Par Laurence Boccara

Besoin de faire le ménage dans vos crédits ? De réduire votre taux d'endettement et/ou de dégager de la trésorerie pour épargner ou financer un nouveau projet ? Le regroupement ou rachat de crédits peut se révéler une solution pour celui qui, au fil du temps, a empilé les prêts.

L'idée de base est simple : le rachat de crédit (RAC) consiste à faire racheter les crédits en cours et souscrits dans différentes banques et de rassembler ces créances dans une enveloppe unique remboursable dans un seul établissement financier. Cette gymnastique financière est souvent réservée aux personnes fortement endettées. Le regroupement de crédits *« constitue une bouffée d'air pour certains ménages, dont 45 % des revenus partent en remboursement de crédits »*, reconnaît Maël Bernier, porte-parole de Meilleurtaux.com.

« Ce réaménagement de la dette permet également de mieux s'adapter à une nouvelle situation financière à la suite d'un divorce, d'une baisse de revenus ou pour aider un enfant en difficulté », ajoute Jérôme Robien, fondateur de Vousfinancer.com. *« Avec la baisse des taux, cette solution commence à être utilisée par d'autres profils de clients soucieux d'optimiser leurs remboursements »*, explique Philippe Taboret, directeur général adjoint de Cafpi.

Mêler toutes les familles de prêts

Dans la pratique, *« on peut rassembler autant de lignes de crédits que l'on souhaite et mêler toutes les familles de prêts, qu'ils soient à la consommation, renouvelable, automobile, personnel et même immobilier »*, détaille Cécile Roquelaure, directrice des études chez Empruntis. Certains prêteurs acceptent même de financer des dettes d'impôts et des impayés de loyers.

Une fois créée, cette nouvelle enveloppe couvrant la totalité des créances donne lieu au règlement d'une mensualité unique. Intérêt de la manœuvre ? La dette est lissée dans le temps, elle assainit une situation financière et réduit significativement l'endettement.

...../.....

Etablissements actifs sur le créneau

...../.....

Seulement une dizaine d'établissements (Sygma, Creatis, BNP PF, etc.) sont spécialisés dans cette activité, et les courtiers sont assez actifs sur ce créneau. Le montant d'un regroupement de crédits à la consommation ne peut excéder 100 000 euros sur une durée maximum de 10 à 12 ans et, si l'on y mêle un prêt immobilier, la limite passe à 2 millions d'euros sur 25 ans.

En apparence simple, cette option n'a pourtant rien de magique. Le refus du dossier par la banque est toujours possible.

...../.....

Annexe 8 : Dossier FABRE

8-1 : Données clients Fabre

	Monsieur FABRE Fabrice	Madame FABRE Julie
Age	37 ans	35 ans
Régime matrimonial	Régime de la communauté légale	
Nombre d'enfants	3 enfants (dernière naissance en 2016)	
Résidence principale	Locataire loyer mensuel : 850€	
Activité professionnelle	Salarié : responsable production	Salariée : Secrétaire administrative
Salaires	3 200€ net /mois sur 12 mois	1 600€ net/mois sur 12 mois à temps complet
Allocations familiales	Non prises en compte dans les revenus	
Impôts (IR + taxe habitation)	250€ /mois	

8.2 : Situation des crédits à court terme avant le rachat de crédit

	Montant emprunté	Date souscription	Durée en mois	Capital restant dû au 01/10/2016	Mensualités hors assurance	Assurance
Prêt personnel	9 000	04/2013	60	2 928	183	0
Prêt personnel	32 000	06/2014	60	17 990	639	0
Crédit consommation SOFINCO	11 000	10/2015	48	8 338	266	0

8.3 Proposition commerciale

TAEG fixe : 6.93 %

Durée : 84 mois

Assurance Décès Invalidité facultative : TAEA de 1.52 % sur capital emprunté

Frais de dossier : 1 % du capital restant dû avec un minimum de 380 €

Le taux d'endettement plafond admis par notre établissement est fixé à 33 %

Un crédit vous engage et doit être remboursé

Vérifiez vos capacités de remboursement avant de vous engager

8.4 Souhaits du couple

Restructuration des dettes

Intégration du découvert de leur compte à vue : 1 500 €

Intégration des frais de dossier

Souscription de l'assurance décès invalidité pour monsieur 100 % 1 tête

Capital emprunté arrondi à la centaine d'euros supérieure

Annexe 9 : Pourquoi les banques ont été attaquées (Extraits)

Source : Christian Chavagneux *Alternatives Économiques* n° 355 - mars 2016

Les faibles taux d'intérêt imposés par la Banque centrale européenne sont accusés d'être responsables du récent plongeon boursier. Un mauvais procès.

Les banques françaises et européennes viennent de connaître plusieurs semaines difficiles. La chute de leurs cours de Bourse entamée dès janvier s'est brusquement accélérée mi-février : l'indice boursier des banques européennes Stoxx Europe 600 Banks a perdu 30 % de sa valeur en un mois et demi. Or, il n'y a encore pas si longtemps, les milliers de milliards de dollars d'aides apportés par la Banque centrale européenne (BCE) étaient considérés comme un magnifique cadeau à la finance, permettant d'assurer son avenir.

Ces dernières semaines, changement de ton : en imposant des taux d'intérêt au ras du plancher et des contraintes réglementaires fortes, la BCE serait la principale responsable de la perte de rentabilité des banques, des inquiétudes des investisseurs et de la récente panique boursière. Pas si simple.

A bien regarder les marchés boursiers, les banques européennes sont victimes de la défiance des investisseurs depuis l'été 2015. Mais les raisons avancées pour expliquer cet état d'esprit ne sont pas crédibles. Premier élément de réponse : les perspectives d'une croissance mondiale modeste. La Chine ralentit, les Etats-Unis pourraient être au bout de leur cycle de croissance et la zone euro vivote doucement. Pour les banques, tout cela devrait se traduire, au pire, par des cours boursiers plats, mais pas en chute libre.

Fausses pistes

Autre élément d'explication : le bas prix du baril de brut fragilise l'industrie pétrolière et les prêts bancaires à ce secteur pourraient ne pas être remboursés facilement. Mais là encore, cela ne suffit pas : la Société générale a eu beau annoncer que ses crédits dans le domaine ne dépassaient pas 3 % du total, son action a particulièrement dévissé en février.

Il fallait donc trouver une autre raison. Et comme souvent quand la finance privée dérape, c'est la faute des autorités publiques, en l'occurrence de la BCE ! Celle-ci aurait plombé la rentabilité des banques en imposant des taux d'intérêt bas. D'un côté, lorsque les banques ont des liquidités à placer, cela leur rapporte moins. De l'autre, quand les taux d'intérêt sont bas, les crédits rapportent peu. Comme, en plus, les nouvelles régulations bancaires imposent aux banques de se financer moins par des emprunts - sur lesquels elles paient des intérêts - et plus avec du capital - sur lequel elles paient des dividendes - et que le second est plus cher que le premier, tout cela concourrait à plomber la rentabilité des banques. Ce qui expliquerait que les investisseurs les boudent.

Ce raisonnement ne tient pas non plus la route. Les banques empruntent de l'argent à court terme (nos salaires, mis sur nos comptes en banque, que nous voulons dépenser à notre guise, et des emprunts auprès des autres banques) et le prêtent à long terme (des prêts au logement à dix-quinze ans ou plus et aux entreprises). Elles font ainsi ce que les économistes appellent de la "transformation d'échéance". L'important pour leur rentabilité réside donc dans la différence de niveaux entre les taux de leurs emprunts et ceux de leurs prêts. Or, grâce à la BCE, les taux d'emprunt des banques sur les échéances courtes jusqu'à un an sont négatifs ! En revanche, le taux moyen de prêts de moins d'un million d'euros aux entreprises est de 2,2 %, de 2,3 % en moyenne pour les prêts au logement, de 5 % pour les prêts à la consommation. Les marges sont donc largement positives.

Et même si, au-delà des activités de prêts, on ajoute les activités de marché : la Société générale, par exemple, a annoncé un taux de rentabilité de 7,9 %. Dans une économie française qui croit de l'ordre de 1,5 %, avec 0,5 % d'inflation, soit 2 % au total en valeur, c'est un résultat plutôt exceptionnel !

Bref, les raisons invoquées par les commentateurs pour expliquer le plongeon des cours boursiers n'expliquent rien. Est-ce à dire que tout va bien dans le meilleur des mondes pour les banques françaises et européennes ? Non. Elles affichent plus de fragilité que leurs consœurs américaines.

[...]

Article issu du dossier : Une politique monétaire inefficace

INFORMATION AUX CANDIDATS

Vous trouverez ci-après les codes nécessaires vous permettant de compléter les rubriques figurant en en-tête de votre copie.

Ces codes doivent être reportés sur chacune des copies que vous remettrez.

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EAE	8032A	103	7050