

Afin de caractériser au mieux l'évolution de la BRED au sein de son environnement, nous allons tout d'abord présenter l'ensemble du réseau de la BRED, puis de son positionnement et enfin faire état de la concurrence.

1. Présentation de réseau

La Bred est la banque régionale la plus importante du réseau Banque Populaire. Autrefois « Banque Populaire fédérale de développement » jusqu'en 1982, elle a été remplacée par « La BRED » le 1^{er} mars 1985. Elle rassemble 107 000 sociétaires. Son capital est de 340 312 500 euros. Plus de 300 agences sont implantées sur les territoires d'île de France, de Normandie et d'Outre-mer. La Bred ne cesse d'évoluer et d'innover. Elle fonde son action sur des valeurs liées à son identité coopérative, son ancrage régional et sa capacité d'innovation. *Annexe carte du monde, annexe résultat 2008.*

2. Structure de l'agence

L'île de la Réunion compte 21 agences. L'agence dans laquelle j'ai pu élaborer mon projet se situe au cœur du centre ville de Saint-Denis. Elle regroupe 35 salariés dont 8 sont dédiés à la force de vente (front office). *Annexe carte de la Réunion.*

3. Organisation du réseau

a. Positionnement

La Bred est passée d'une stratégie commerciale fondée sur la masse et l'augmentation de ses clients à une volonté de rentabilisation de chacune de ses relations établies.

La diversification de l'offre a conduit au début des années 1990 à une segmentation de l'offre et de la distribution par marché. La segmentation est devenue un concept d'ordre stratégique plus qu'opérationnel.

Elle peut être définie comme le regroupement ou le rassemblement des clients en fonction de leurs caractères sociodémographiques, socioculturels, géographiques, comportementaux ainsi que leur valeur potentielle et leur souscription aux produits financiers. *Annexe profil 2008.*

b. L'offre

Une grande diversité de produits et services sont proposés par la Bred :

- l'accueil en agence et au téléphone, la relation avec les conseillers privé/professionnel, la communication ; les assurances/retraites ; les réclamations.
- les opérations de base : comptes de dépôt à vue, compte épargne, les cartes, les épargnes bancaires et financières, les prêts immobilier et personnels.
- des services périphériques : les assurances vie, les assurances IARD*, les services multimédias.

c. La demande

• Les principales caractéristiques sont :

- Les clients sont multi bancarisés et ils n'hésitent pas à faire jouer la concurrence.
- Les clients veulent une transparence accrue au niveau des conditions de facturation.
- Les clients recherchent des placements procurant des rendements plus élevés que les comptes à terme classiques.

- La crise économique rend les personnes plus soucieuses de leur avenir et les oriente vers des produits d'épargne-retraite.
- Particuliers et entreprises cherchent une gestion financière optimale de leurs affaires. Ils veulent obtenir les meilleures conditions de financement, pouvoir choisir et être informés sur tous les produits et services.

d. Les prix

En matière de prix la banque se situe en général dans une politique d'alignement car les produits et les tarifs sont quasi-identiques d'une agence à une autre. Exemples : (cotisations annuelles ; conventions ; frais divers ; frais de tenue de compte etc....).

Il en est de même pour les assurances proposées par la banque dont les tarifs sont régis par le code des assurances.

e. La concurrence

Le secteur bancaire est de plus en plus concurrentiel. La Bred est située dans une zone où la pression concurrentielle est très forte et fait face à un climat de concurrence de plus en plus exacerbé : mouvement de concentration sur le marché, développement de produits complémentaires, nouveaux entrants sur le marché.

- **5 grandes caractéristiques du marché :**

- Un marché déjà très équipé (7 produits bancaires par client en moyenne) et avec une faible croissance naturelle.
- L'arrivée de nouveaux concurrents : assureurs ; acteurs internet ou encore grand distributeurs.
- Une pression accrue sur les prix pour les offres fortement génératrices de PNB et donc une rentabilité moindre.
- Une offre insuffisamment différenciée qui pose la question de la réelle capacité du réseau à maîtriser et à vendre l'offre.

Parallèlement à cette mutation du marché, le comportement des clients a évolué : plus exigeants, mieux informés, ils deviennent plus difficiles à conquérir ou à fidéliser.

- **5 besoins essentiels des clients :**

- Besoins de gérer son argent de tous les jours ;
- Besoins de financer sa consommation ;
- Besoin de préparer son avenir ;
- Besoin de valoriser son épargne ;
- Besoin de se loger.

Conformément aux axes définis par son plan à moyen terme pour les années 2007 – 2010, la Bred continuera à mettre en œuvre une politique de croissance équilibrée et durable fondée notamment sur l'ancrage régional, le maillage du territoire et la proximité avec la clientèle.

*L'assurance I.A.R.D. se spécialise dans les risques touchant les biens et la responsabilité. Les exemples typiques sont l'assurance habitation (incendie, vol, etc.) et l'assurance automobile (collision, feu, vol, vandalisme, etc.). On y retrouve également des branches plus spécialisées telles que l'assurance responsabilité civile, l'assurance maritime, l'assurance cautionnement.

1. Les grandes lignes du diagnostic.

a. Le contexte du projet

A l'instar des autres banques, la BRED a multiplié les canaux de contact à distance avec la clientèle via des automates bancaires ou encore son site Internet. Cette démarche permet normalement aux clients de devoir moins fréquenter les agences tout en multipliant les possibilités d'interactions avec la banque.

Cependant, j'ai pu observer que les clients continuent en grande majorité de se rendre aux agences pour des opérations qu'ils pourraient facilement réaliser à distance. L'encombrement qui en résulte engendre un réel mécontentement de la clientèle.

Je me suis alors demandé de quelles manières il était possible d'agir auprès de la clientèle pour l'inciter à davantage utiliser ces outils de banque à distance.

Pour réaliser mon diagnostic, j'ai utilisé plusieurs outils :

- Des recherches documentaires qui m'ont permis de comprendre pourquoi ces outils restaient peu utilisés.
- Une étude auprès de la clientèle: administration d'un questionnaire (100 clients) pour déterminer la place qu'occupent les outils à distance et les freins à leur utilisation.
- Des entretiens avec le personnel : qui m'ont permis d'avoir leurs opinions sur le développement des outils à distance.
- Du benchmarking des différents sites et tarifs pour étudier et analyser les modes d'organisations des autres banques afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur.

L'ensemble de ces analyses ainsi qu'un diagnostic global de la BRED est résumé dans une matrice S.W.O.T..

2. La matrice S.W.O.T.

b. Les opportunités et les menaces du marché : Diagnostic de l'environnement externe.

OPPORTUNITES	MENACES
<p>La Bred a de grandes opportunités d'accroître sa notoriété.</p> <p><u>Demande :</u> <u>Le marché :</u> La banque en ligne aide beaucoup de personnes. - Internet est l'un des moyens de communication les plus utilisés par toutes les tranches d'âge, facile et accessible pour tous.</p> <p><u>L'offre</u> -Elle propose divers produits et services ainsi que différents canaux représentant les multiples voies d'accès possible au service bancaire. -La BRED adopte une <u>stratégie de</u></p>	<p>Une concurrence directe et proche ; ainsi qu'une conjoncture alertant.</p> <p><u>Demande :</u> <u>Le marché :</u> Internet reste un outil pas toujours fiable : risques de piratage, fraude. → Une clientèle méfiante, qui a besoin d'être sécurisé ; le site est très peu connu (29%).</p> <p><u>L'offre</u> -Parmi les clients interrogés, beaucoup restent insatisfait du site en général. * <i>Annexe analyse des sites bancaires.</i> - Des connexions représentant un coût</p>

<p><u>développement</u> 7 agences ouvertes en deux ans ; une clientèle privilégiant la proximité.</p> <p><u>Juridique</u> : Des sites entièrement protégés avec des normes de sécurité.</p>	<p>marchand, des clients qui restent sceptiques et qui ont besoin d'être confortés et rassurés</p>
<p><u>Environnement</u></p> <p>Une clientèle exigeante mais très réceptive et sensible à la diversité des moyens de communication entre la banque et le client.</p> <p>- Les clients recherchent la nouveauté et l'innovation.</p>	<p><u>Environnement</u></p> <p><u>Les autres formes de concurrences</u> tels que : Boursorama.com ; Monabanq</p> <p>→ Reconnue par la presse, classé 1^{er} banque du magazine revenu, a obtenu un « label d'excellence 2009 pour le compte de dépôt ».</p>

c. Les forces et les faiblesses du marché : Diagnostic de l'environnement interne.

FORCES	FAIBLESSES
<p>Depuis son rapprochement avec La Caisse d'Epargne la banque populaire se positionne en <u>deuxième banque française</u>.</p> <p><u>Le groupe</u> : Le mariage avec la Caisse d'Epargne renforce l'image et le pouvoir du groupe par l'effet d'expérience.</p> <p><u>Services proposés à la clientèle</u> : Elle propose régulièrement de nouvelles offres comme la secur-e card bred ; Ipab. Le personnel de l'agence fait preuve de professionnalisme et de motivation.</p> <p><u>Management</u> Les personnel suivent régulièrement des formations internes afin d'approfondir leurs connaissances sur les nouveaux produits.</p> <p>→ Une bonne évolution : une augmentation de 7% de son PNB qui s'établit à 445 millions d'€ en 2008.</p>	<p>Une clientèle de plus en plus pointilleuse et exigeante ainsi des offres quasi-identiques aux réseaux concurrentes.</p> <p><u>Une absence de communication média</u> : Elle est restreinte et limitée provient de la centrale : cela ne permet pas de développer la communication sur le plan local.</p> <p><u>Technologie</u> : Le coût internet représente un frein pour les clients. L'actualisation du site est lente, avec un manque d'informations. <i>* Annexe tableau comparatif</i></p> <p><u>Management</u> Il y a un manque de personnels, les conseillers ont beaucoup de clients par portefeuille. Ce qui laisse beaucoup de clients sans suivi.</p> <p><u>Concurrence</u> : Politique d'alignement : Les prix et tarifications sont quasi-identiques à celle des concurrents.</p>

4. Le bilan

Grâce à cette analyse on peut voir que la clientèle se déplace encore en agence pour des opérations qui pourraient être réalisées à distance. De plus, les solutions technologiques développées et notamment le site Internet sont nettement en retard par rapports aux autres banques. La concurrence est donc agressive ; la clientèle de plus en plus exigeante ; communiquer est nécessaire mais cela représente un poids financier pour l'entreprise. Ainsi pourrait-on se demander :

Comment la BRED pourrait développer « les outils à distance » tout en gardant cette proximité de relation avec la clientèle ?

1. Rappel de la problématique

Comment la BRED pourrait développer « les outils à distance » tout en gardant cette proximité de relation avec la clientèle ?

a. Les choix possibles

PRECONISATION N° 1			
	Moyens et objectifs	Faisabilités	Limites
<p>▪ Inciter les clients à davantage utiliser internet</p> 	<p>⇒ Réduire le flux de clients</p> <p>⇒ Faire face à la concurrence qui est moins chers.</p> <p>⇒ Permettre à l'agence de se centrer sur des tâches plus précises.</p>	<p>⇒ Sensibiliser les conseillers.</p> <p>⇒ Mise en place de postes informatiques pour aider les clients à aller sur bred.fr.</p> <p>⇒ Développer le contact par mail.</p>	<p>⇒ Coût moindre.</p> <p>⇒ Les clients restent méfiant vis-à-vis de l'outil internet.</p> <p>⇒ Les clients veulent être confortés et sécurisés.</p>

PRECONISATION N° 2			
	Moyens et objectifs	Faisabilités	Limites
<p>▪ Développer le système « message plus »</p> 	<p>⇒ Eviter le déplacement aux clients.</p> <p>⇒ Réduire le flux de clients.</p> <p>⇒ rendre message plus explicite.</p>	<p>⇒ Pas de réel coût pour la Bred mais coût pour la clientèle.</p> <p>⇒ Mise à jour régulière des dossiers clients</p> <p>⇒ cela permet un contact régulier avec la clientèle.</p>	<p>⇒ En l'état actuel des choses, le système message plus n'est pas forcément explicite.</p>

PRECONISATION N° 3			
	Moyens et objectifs	Faisabilités	Limites
<p>▪ Développer la borne informatique</p> 	<p>⇒ Réduire l'attente</p> <p>⇒ Renseigner les clients sur leurs comptes, et leurs permettent de faire les transactions courantes.</p>	<p>⇒ Faire connaître la borne (ses fonctions).</p> <p>⇒ La mettre plus en avant car elle n'est pas visible.</p>	<p>⇒ Le client n'aura sa pièce justificative que plus tard.</p>

b. La solution retenue

Pour répondre à la problématique j'ai préféré opter pour une approche générale, qui permet d'englober au mieux les différentes solutions préconisées :

J'ai décidé de me tourner vers « **l'incitation des clients à davantage utiliser internet** » qui semble la solution la plus adaptée pour plusieurs raisons :

- Le projet ne nécessite pas de coûts important
- Cela permettra de décharger les tâches des conseillers et des agents de l'accueil : gain de temps pour les clients et pour l'agence.
- C'est un moyen d'accroître le chiffre d'affaires de l'agence : une meilleure rentabilité.

PRESENTATION DU PROJET (note de cadrage)	
Eléments	Le contenu
Nom du projet	Bred OnLigne
Période	Résultat significatif à atteindre en 2009, puis développement du projet progressivement.
Origine	J'ai constaté qu'il y avait un flux important de clients tout au long de la journée au sein de l'agence : <ul style="list-style-type: none"> - Beaucoup de clients se plaignaient de l'attente au guichet. - Du manque de personnel. - Des voies d'accès possible pour ne pas passer par l'accueil.
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> + L'agence compte 7000 clients, seuls 30% d'entre eux ont internet, avant la fin de l'année 2009 elle devrait atteindre au moins <u>50% de clients abonnés</u> à la banque à distance. + Cela permettra de réduire le flux d'attente au guichet. + Cela va éviter les déplacements des clients pour certaines opérations. + Cela donnera plus de possibilité aux conseillers de s'occuper de dossiers qui nécessite plus d'attention. + Cela déchargera l'accueil. + C'est un moyen qui permettra à l'agence d'augmenter son chiffre d'affaires car les transactions en ligne sont payantes. + Cela donnera également la possibilité aux conseillers et aux clients de communiquer à travers des mails.
Plans d'action	<ul style="list-style-type: none"> + Communiquer davantage sur la banque en ligne (communication media et hors media ex : publipostage, e-mailing). + Tenir compte des pratiques instaurées par les réseaux concurrentes pour en faire autant ou mieux. + Mettre en place un service de qualité qui est un élément de différenciation vis-à-vis de la concurrence : <ul style="list-style-type: none"> o Le personnel prend part au projet <i>*Annexe argumentaire du « Oui-Mais »</i> + Développer davantage la possibilité de rester en contact avec son client par mail. + Mettre en place un « stand test » au Bred café <i>*Annexe Bred Café.</i>
Etudes préalables	<ul style="list-style-type: none"> - Questionnaire auprès de la clientèle. - Benchmarking et veille sur internet sur les conditions tarifaires et la comparaison des différents sites bancaires. - Préparation d'une fiche objection « oui-mais ». - Entretien avec le personnel de l'agence ainsi que la directrice de marketing et communication.
Cible visée	La clientèle jeune dans un premier temps

2. Conclusion

Internet apparaît donc comme la solution la plus adéquate. Néanmoins, on a constaté que le fait de réduire l'attente au guichet et limiter le flux des clients au sein de l'agence risque d'avoir des répercussions sur la relation entre « **la Banque et le client** ».

Le développement de l'outil INTERNET va engendrer de profonds changements en termes de flux de clientèle : tant au niveau de l'accueil que pour les conseillers.

On peut analyser les répercussions sous différents angles :

1. Les répercussions Humaines et managériales

- Les conseillers verront de moins en moins leurs clients, cela leur permettra de se centrer sur des tâches plus importantes et non répétitives ; ils pourront étudier les fichiers cas par cas et contacter ceux qui ont besoin de conseils.
- Ils prennent part au projet en sensibilisant un maximum de clients à faire leurs transactions en ligne à chaque entretien ; afin que le projet se développe de plus en plus.
- Un employé ou un stagiaire ayant une bonne connaissance du site sera présent afin de renseigner au mieux les clients sur les différentes transactions.

✚ Assurer une meilleure efficacité pour la mise en place du projet.

2. Les répercussions Matérielles

- Le projet nécessite d'un ou deux nouveaux postes informatiques, qui leur permettra d'aider les clients à effectuer leurs consultations et à poser des questions directement.

3. Les répercussions Financières

- La communication nécessitera un certain coût pour l'agence : PLV, ILV...
- Internet représente un frein pour un certain nombre de clients par son coût.
- Le coût des postes informatiques.

✚ Les résultats du projet ne seront obtenus que sur du long terme.

4. Les répercussions stratégiques

- Chaque conseiller fera l'effort de parler de la banque en ligne à chaque entretien avec ses clients, ils devront être efficaces et productifs car c'est l'image de l'agence qui est en jeu.
- Trouver de nouvelles idées et innovations pour fidéliser davantage les clients actuels mais aussi les clients potentiels.

5. Les répercussions organisationnelles

- Cela permettra de réduire les problèmes récurrents. A titre d'exemple les clients ne savent jamais à qui s'adresser quand ils ont des questions à poser.
- Développer la possibilité de communiquer avec les conseillers par mail sera aussi une façon de réduire le flux d'attente à l'accueil.
- Accompagner les clients et les aider lors de leurs consultations.
- Les conseillers feront davantage l'effort de répondre aux attentes et aux questions de leurs clients par mail.

6. Les répercussions commerciales

Qualitatives	Quantitatives
- Un client satisfait est celui qui va revenir →	Inciter de nouvelles personnes à faire leurs transactions bancaires en ligne.
- Un meilleur résultat de fidélisation →	De moins en moins de clients seront mécontents donc moins de réclamations.
- Les conseillers et le personnel se centre sur des tâches moins répétitifs →	Cela leurs permet de traiter les transactions et les tâches plus importantes (traiter des dossiers de prêt).
- Un gain de temps, aspect positif tant pour le client que pour la banque →	Réduit considérablement le flux de clients au sein de l'agence.

✚ La meilleure publicité n'est t'elle pas de bouche à oreilles ?

7. Les éventuelles contraintes

Temps :

Le fait de sensibiliser et d'inciter les clients à souscrire demande du temps de la part les conseillers.

Il sera difficile pour les conseillers de répondre régulièrement aux attentes des clients par mails.

Personnel :

L'équipe commerciale devra faire preuve de patience, pour répondre aux éventuelles objections et pour convaincre le client.

Au départ, ce ne sera pas toujours évident d'inciter les clients à souscrire à bred.fr à chaque entretien ; cela pourrait devenir un reflexe après quelque temps.

Clientèle :

Le coût internet représente un frein pour les clients.

Les clients non habitués auront des difficultés à s'adapter, il faudra un temps d'adaptation.

La mise à jour du site très lente (source questionnaire).

Concurrence :

La concurrence est forte et pour certaines banques l'accès à internet est gratuit alors que la Bred prélève des frais. (Annexe tableau comparatif).

Il faudra tenir compte des avantages que proposent les réseaux concurrents, afin d'apporter des actions correctrices et innover le site. (Annexe benchmarking)

Il faudra également essayer d'appliquer une politique d'alignement en matière de prix pour faire face à la concurrence.

L'agence :

Il y aura des difficultés à mettre le site en valeur et le rendre attrayant car en faisant du benchmarking sur les autres sites, on peut voir qu'ils sont plus développés et mieux organisés.

Le site est national, cela ne permettra pas à l'agence d'être flexible, de le personnaliser pour un marché local et s'adapter à la demande.

✚ **L'application du projet ce fera petit à petit afin d'assurer de sa réussite.**

1. L'avis global

Le projet a déjà débuté et continuera à se développer. De plus, les conseillers ont pris conscience de l'importance de favoriser cet outil et prennent part au projet à chaque entretien en incitant les clients à souscrire. Par ailleurs, plusieurs clients ont déjà souscrit à www.bredbanqueprivée.com dans le cadre de l'étude du projet.

Sachant que 57% des clients ont souhaité s'inscrire, après deux mois j'ai décidé de faire un phoning pour avoir leurs avis personnels. Cela m'a pris trois jours.

2. Préparation du phoning

- Avant chaque appel, je consultais le compte du client pour déterminer le profil.
- Aucun objectif ne m'était assigné, donc avant de commencer mon phoning j'ai établi un argumentaire pour bien déterminer les questions à poser ainsi qu'un reporting.
- Et enfin je faisais en sorte d'appeler les clients en temps et en heure. Ni trop tôt ni trop tard.

3. Les résultats du phoning

a. Le phoning

Critères	Résultat sur 57 personnes
- Très satisfait	26
- Satisfait	19
- Assez satisfait	7
- Pas satisfait	3
- Pas joignable	3

b. L'analyse en termes de chiffre d'affaires

CSP	Nombre de pers	Frais mensuel	Frais annuel
- Retraité	2	6,54	78,48
- Sans profession	3	9,81	117,72
- Lycéen ou étudiant	10	Gratuit	Gratuit
- Employé ou ouvrier	27	88,29	1677,51
- Fonctionnaire	2	6,54	78,48
- Cadre, prof libéral	13	42,51	510,12
TOTAL	58	153,69	2462,31

c. Commentaire

le phoning

- Très satisfait : 26% des clients déclarent qu'ils sont plutôt satisfait et content de faire leurs transactions sur internet. C'est un moyen très pratique.
→ Ce sont des clients qui ne se déplacent presque plus.
- Satisfait : 19% des clients apprécient le site, par contre déclarent que la mise à jour est plutôt lente, le site ne donne pas beaucoup d'informations sur les produits.
→ Ce sont des clients qui se déplacent de moins en moins.

- Assez satisfait : 3% des clients vont parfois sur bred.fr juste pour consulter leurs comptes.
→ Ce sont de petits utilisateurs d'internet.
- Pas satisfait : 7% des clients sont mécontents car le mot de passe pour accéder à internet était erroné et les chèquiers commandés ne sont pas arrivés.
- Injoignable : 3% des clients ne décrochaient pas, ils avaient changé de numéro.

✚ l'analyse CA

- On peut voir que les nouveaux adhérents rapportent environ 150€ à l'agence mensuellement ce qui fait un chiffre d'affaires annuel de presque 2 500€ ce qui n'est pas négligeable.
- On constate également que l'accès à internet est gratuit et intégré dans la convention « DEDIE JEUNES » pour toutes personnes âgées entre 18 et 25 ans.

4. Commentaires sur l'organisation du projet

POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
<ul style="list-style-type: none"> - L'étude a permis de mieux analyser les problèmes récurrents. - Les conseillers ainsi que les agents de l'accueil gagnent un temps considérable. - Les conseillers accordent plus de temps au suivi des clients qui ont besoin d'être conseillés. - L'ensemble des employés est prévenu et prend part au projet. - Confort supplémentaire pour le client, il peut faire ces transactions à tout moment sans réel déplacement. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'agence étant grande, le projet continuera à se développer progressivement. - Les résultats seront obtenus que sur du long terme.

5. Conclusion

a. Analyse sur du long terme

- Vu la mondialisation, internet reste un moyen de communication facile et accessible à tous, il suffit tout simplement d'un « click » pour accéder à son compte bancaire à tout moment et partout dans le monde.
- De plus en plus de clients s'intéressent à la banque en ligne et recherche la facilité et la praticité.
- En effet, La Bred propose de plus en plus de services intéressants par exemple la possibilité d'avoir un contact direct par mail avec son conseiller financier.

b. Perspectives d'évolution

La bred est en constante évolution et s'implique beaucoup dans son système d'information commerciale. Elle ne cesse d'évoluer, d'innover et propose de plus en plus de produits liés à la banque en ligne notamment la « secur-e card bred » ainsi que « IP@B ».

De plus, depuis sa fusion avec la Caisse d'Epargne ; le réseau Banque Populaire s'est élargi considérablement et se positionne à l'heure actuelle comme **deuxième banque française.**