



**LE RÉSEAU DE CRÉATION
ET D'ACCOMPAGNEMENT PÉDAGOGIQUES**

**Ce document a été numérisé par le Canopé de l'académie de Strasbourg
pour la Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel.**

Ce fichier numérique ne peut être reproduit, représenté, adapté ou traduit sans autorisation.

**E20
TOG**

CORRIGE

ÉPREUVE ÉCRITE

TECHNIQUES D'ORGANISATION ET DE GESTION APPLIQUÉES AUX ACTIVITÉS BANCAIRES

Note aux correcteurs

- Le présent corrigé est donné à titre indicatif.
- D'autres réponses sont possibles. Il appartient à l'examineur de les apprécier en fonction des justifications données par les candidats.
- Ce sujet a été rédigé et validé en août 2013 en tenant compte de l'environnement technique et fiscal en vigueur à cette époque.
- Certains candidats tiennent naturellement compte des évolutions récentes : il convient bien évidemment de les suivre dans leur raisonnement.

E20 TOG		Durée : 2 H 00	Spécialité : BANQUE	
EXAMEN : BP BANQUE	CORRIGÉ	Coefficient : 2	Épreuve : TECHNIQUES D'ORGANISATION ET DE GESTION APPLIQUÉES AUX ACTIVITÉS BANCAIRES	
		SESSION : 2014	N° du sujet : 14AE20	Page : 1/11

BAREME GENERAL

• Question 1	4 points
• Question 2	4 points
• Question 3	5 points
• Question 4	7 points
Total :	20 points

Vous trouverez ci-joint :

- **annexe I :** détail du contenu de la formation : « *vente par téléphone de produits d'assurance* »
- **annexe II :** informations sur la formation de coaching pour le directeur d'agence
- **annexe III :** plan de formation

L'annexe III est à rendre complétée avec votre copie.

■ SITUATION

Selon l'article L5 11-1 du Code Monétaire et Financier, les établissements de crédit sont des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle des opérations de banque (réception des fonds du public, opérations de crédit, ainsi que gestion des moyens de paiements). Les établissements de crédit relèvent de statuts différents et sont soumis à des impératifs. Le contrôle de l'État sur l'activité bancaire est étroit.

■ TRAVAIL À EFFECTUER

a) **Quelles sont les différentes catégories d'établissements de crédit qui composent le paysage bancaire ? Puis précisez ce que recouvrent les activités traditionnelles et connexes des établissements de crédit ?**

Le paysage bancaire est composé de banques et de sociétés financières. Les établissements de crédit regroupent 5 catégories d'établissements :

- les banques commerciales « traditionnelles » peuvent collecter des dépôts et accorder des crédits sans limitation de durée. Réseau le plus ancien. Sociétés de capitaux, dont les actions peuvent être cotées en bourse ;
- les banques à statut coopératif, qui appartiennent à leurs clients sociétaires ;
- les Caisses de Crédit Municipal sont des établissements publics communaux, dont la mission principale est le prêt sur gage aux particuliers ;
- les institutions financières spécialisées sont des établissements créés par l'État et pourvus de missions d'intérêt public (Crédit Foncier de France...) ;
- les sociétés financières sont habilitées à réaliser des opérations de banque, à l'exception de la collecte des ressources à moins de 2 ans qui leur est interdite. Elles sont pour la plupart des filiales de groupes bancaires. Elles distribuent principalement du crédit.

Les établissements hors statut sont la Banque de France, le Trésor Public, la Caisse des Dépôts et Consignations. Ils effectuent des opérations de banque de façon habituelle. Ce ne sont pas des établissements de crédit.

Les différentes activités effectuées par les établissements de crédit :

- **les activités traditionnelles :**
 - elles englobent l'intermédiation bancaire qui consiste à collecter des dépôts qui seront utilisés pour distribuer du crédit aux agents économiques. La marge bancaire ou marge d'intermédiation tirée de cette activité correspond à la différence entre les intérêts perçus par la banque dans le cadre des crédits qu'elle accorde et les intérêts qu'elle paie au titre des dépôts qu'elle rémunère,
 - la gestion des moyens de paiement : compte tenu de l'ampleur du nombre de règlements effectués grâce aux moyens de paiement, les banques sont contraintes de réaliser des investissements informatiques très lourds. Les nouveaux équipements doivent permettre d'accélérer à moindre coût le recouvrement. On peut citer les outils suivants : cartes bancaires, lettres de change relevées (LCR) télétransmission, « image chèque (E.I.C) ». L'activité « moyens de paiement » représente une part importante des frais généraux de la banque.
- **les activités connexes :**
 - les activités du domaine international : opérations de commerce extérieur (remises et crédits documentaires), opérations de change ainsi que les activités de conseil à l'export,
 - les opérations d'investissements réalisées au moyen d'instruments financiers comme les actions, les titres de créances représentatifs d'une créance, les parts ou actions d'organismes de placements collectifs, etc.
 - les opérations sur or, métaux précieux et pièces,

- les opérations de haut de bilan, lorsque les banques participent aux opérations de restructuration de capital et de prises de participations,
- le conseil et l'assistance en matière de gestion de patrimoine,
- la gestion de trésorerie qui permet de traiter des opérations en euros et devises par le biais des salles de marchés,
- la gestion d'OPCVM et de Fonds communs de placements. Ces produits ont été développés par les banques et leur permettent de percevoir des commissions.

b) Quels sont les organes de contrôle et de coordination de ces établissements de crédit ? Citez en quelques lignes leurs principales missions.

L'activité bancaire est contrôlée par l'État. La loi du 1^{er} août 2003, dite de « sécurité financière » a incité à des regroupements ou créé de nouveaux organismes. On peut citer :

- **le ministre de l'Économie et des Finances** qui a un pouvoir réglementaire ;
- **le Comité Consultatif de la Législation et de la Réglementation Financière (CCLRF)** qui a un rôle consultatif sur les activités du secteur financier y compris l'assurance ;
- **la Banque de France et la Banque Centrale Européenne (BCE)**, quant à elles ont un rôle de surveillance. La Banque de France est la banque de l'État et la banque des banques. Sa mission principale est de veiller à la stabilité monétaire et financière. La BCE est chargée de veiller à la bonne conduite des politiques des autorités nationales. Elle conduit la politique monétaire de la zone euro. L'ensemble constitué par la BCE et les banques centrales nationales constitue le Système Européen des Banques Centrales (SEBC) ;
- **l'Autorité de Contrôle Prudentiel (ACP)** qui est une autorité administrative indépendante chargée de l'agrément et de la surveillance des établissements bancaires et d'assurance. Elle sanctionne les manquements. Elle contrôle la solidité des établissements, s'assure de leur stabilité financière, veille à la sécurité des dépôts, et collabore avec la Direction Générale de la Consommation, de la Concurrence et de la Répression des Fraudes (DGCCRF).

► **QUESTION 2** (4 points)

a) 2 points

a) 2 points

■ **SITUATION**

De plus en plus, le salarié est acteur de son parcours professionnel. La mission de gestion des ressources humaines contribue à la modernisation et au développement de l'organisation à travers la mise en œuvre du processus d'implication des salariés. Toute organisation met en place une politique de gestion des ressources humaines qui met l'accent sur le développement du potentiel humain : attribution des postes en fonction des compétences et des priorités, recrutement, valorisation, formation et participation des salariés notamment dans le cadre de l'entretien annuel d'évaluation.

La gestion des ressources humaines dans la banque vise ainsi à obtenir une adéquation entre les salariés et les emplois de l'entreprise, en termes d'effectifs, de qualification et de motivation. Ainsi, les établissements de crédit se sont dotés d'unités chargées d'estimer l'évolution du métier de banquier pour les années à venir et de définir les nouveaux postes dont la banque aura besoin, et la catégorie de salariés actuels qui pourront pourvoir ces postes. Cette politique nécessite une connaissance approfondie des collaborateurs et de leurs aspirations.

■ **TRAVAIL À EFFECTUER**

a) Après avoir déterminé et expliqué les éléments constitutifs de la gestion des ressources humaines (RH), vous en énoncerez les axes prioritaires.

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) permet de mettre en place une démarche par compétence, c'est-à-dire solliciter les capacités d'initiative et la prise de responsabilités des

salariés en vue d'améliorer la performance globale de l'entreprise (exemple : évaluer le salarié sur ses compétences en organisation de l'entreprise).

Les éléments constitutifs de la gestion des ressources humaines sont tout d'abord le recrutement qui peut être interne ou externe.

Le **recrutement interne** consiste à offrir le poste au personnel travaillant déjà dans l'entreprise. Cette pratique crée une mobilité interne, mais n'ouvre pas l'entreprise à de nouvelles pratiques professionnelles.

Avec le **recrutement externe**, l'entreprise fait appel à des candidats qui n'appartiennent pas à son personnel pour pourvoir un poste. Le recrutement externe apporte de nouvelles compétences, mais réduit la mobilité interne, ce qui risque de démotiver des salariés désirant progresser au sein de l'entreprise.

Ensuite **la formation** permet à l'entreprise d'investir dans le capital humain. L'investissement dans la formation augmente la compétence des salariés et contribue à la compétitivité de l'entreprise.

La rémunération doit concilier mérite individuel et performance collective. Les conditions de recrutement offertes par l'entreprise doivent attirer les salariés dont elle a besoin pour son développement.

Les conditions de travail constituent un facteur de motivation.

La motivation peut être définie comme une force qui incite l'individu à agir. Elle a une dimension individuelle. Il ne faut pas confondre cette notion avec celle d'implication qui peut être définie comme une force qui incite le salarié à agir dans le sens voulu par l'entreprise.

Le dialogue social est un facteur d'adhésion du personnel à l'entreprise et un outil de cohésion sociale.

Les axes prioritaires de la gestion des ressources humaines s'organisent autour des compétences dans un premier temps. Les compétences d'une entreprise découlent des savoirs et pratiques accumulés pendant des années par le travail des salariés. La politique de gestion des ressources humaines doit consister à favoriser cette accumulation de compétences en se dotant d'outils d'apprentissage organisationnel.

Ensuite, l'entreprise favorise la flexibilité afin de viser à adapter l'entreprise à son environnement. Elle peut se manifester par une flexibilité externe quantitative en faisant varier l'effectif de la banque en recourant notamment aux contrats de travail précaires (CDD, contrats d'intérim...), ou en une flexibilité interne quantitative qui consiste à moduler le temps de travail en fonction de l'activité réelle de la banque. Enfin, la flexibilité fonctionnelle est rendue possible par la polyvalence des salariés qui peuvent ainsi changer d'affectation de poste en fonction des besoins du moment.

b) Après avoir rappelé quels sont les enjeux et intérêts de la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), vous en énumérez les objectifs.

- **Les principaux enjeux de la GPEC** s'articulent autour des contraintes du système bancaire, de l'amélioration de la productivité rendue possible par les nouvelles technologies qui ont permis de développer l'activité à effectif constant. Les emplois peu qualifiés diminuent alors que les besoins en effectifs de commerciaux et spécialistes, s'accroissent.

Un autre enjeu de taille est celui de la problématique financière des retraites et de la gestion de la démographie, afin d'adapter dans les meilleures conditions la pyramide démographique aux besoins de l'entreprise banque.

■ **Les principaux intérêts de la GPEC sont ainsi :**

- d'établir une cartographie exacte des métiers et des compétences de l'entreprise dans un tableau prévisionnel des postes à pourvoir ;
- de définir les évolutions des métiers, identifier les nouveaux profils et détecter les postes sensibles ou menacés ;
- de dégager des zones de mobilité pour lutter contre le sur- ou le sous-effectif ;
- de renforcer l'employabilité et la qualification des employés.

- **Les principaux objectifs visés par la GPEC dans une banque** sont d'anticiper les besoins en compétences pour préparer les remplacements des départs en retraite de salariés expérimentés, de répondre à des difficultés de recrutement dans certains métiers, de fidéliser les salariés, de travailler sur l'évolution professionnelle et la gestion des carrières, d'optimiser le dialogue social.

Pour les salariés, la GPEC vise à faire reconnaître leur savoir-faire, augmenter leur capacité à évoluer et renforcer leur employabilité.

■ SITUATION

Depuis que les banques envisagent le marché des particuliers comme un relais de croissance, l'évolution de la relation avec leurs clients s'est profondément transformée. Ainsi, la banque connaît depuis une décennie de profondes mutations. La plus notable est celle qui touche au mode de relation avec ses clients. La généralisation de l'équipement en téléphones, puis l'avènement d'internet, ont créé de nouveaux modes de relation qui se substituent au traditionnel entretien entre le client et son conseiller. De nouveaux métiers sont apparus suite à ces évolutions, ainsi que de nouveaux modes d'organisation (centres de banque en ligne, centres de relation clients, etc.). De plus en plus, les clients ont recours à la banque à distance.

■ TRAVAIL A EFFECTUER**a) Après avoir défini ce qu'est la banque à distance, vous direz ce qu'est une e-agence.**

On entend par **banque à distance** tout échange avec un client réalisé par l'intermédiaire d'un support technologique (courrier, téléphone, fax, écran). La relation à distance s'oppose à la relation « face à face » où les interlocuteurs sont physiquement présents dans un même lieu.

Les métiers de la relation client à distance ont pour objet d'établir un contact avec les clients ou de répondre à leurs demandes en utilisant la voix, le papier, l'écran.

Le centre de relation client est le modèle le plus courant d'organisation de la relation client dans les banques à réseau pour le marché des particuliers et professionnels.

L'**e-agence** est une création récente. Elle est apparue en 1995 avec la diffusion d'internet. Elle fonctionne le plus souvent indépendamment d'un réseau d'agences physiques. Les contacts avec un client s'effectuent pour l'essentiel sur internet et par téléphone. Le recours au courrier est limité, mais reste essentiel dans la contractualisation (ceci subsistera tant que la signature électronique ne sera pas vraiment généralisée).

Les missions de l'e-agence sont pratiquement les mêmes que celles du centre de relation client :

- accueil des demandes des clients ;
- réponses aux demandes simples sur tous les canaux à distance ;
- réponses aux demandes complexes sur tous les canaux à distance ;
- rebond commercial qui consiste à identifier une opportunité commerciale lors d'un appel ;
- suivi des clients dans le cadre de contacts sortants.

Elles diffèrent sur un point : l'e-agence développe un portefeuille clients alors que le centre de relation client prend en charge les clients sur le principe de la file d'attente.

b) Quels sont, selon vous, les facteurs d'évolution des métiers de la relation client à distance et les freins à l'évolution de ces métiers ?

Les métiers de la relation client à distance sont des métiers jeunes (ils datent des années 80). Ils évoluent rapidement en fonction des attentes des clients, des évolutions technologiques et de la maîtrise des processus de la relation à distance.

Les principaux facteurs d'évolution sont :

- la volonté de mieux répondre aux attentes des clients. Les évolutions actuelles se font dans le sens d'un service apportant une plus grande « satisfaction client », notamment en répondant à la demande du client qui souhaite un contact avec un interlocuteur compétent qui n'a donc pas besoin de recourir à une aide pour lui répondre dans les centres de relation client ;
- la volonté de faire contribuer le centre de relation client au PNB. La banque à distance a longtemps été considérée comme un centre de coûts. Aujourd'hui, compte tenu de la croissance des charges liées au niveau de qualité de service exigé, il est indispensable qu'elle contribue au développement des ventes. Ainsi, la vente sur « rebond » et les ventes sur « appels sortants » peuvent représenter une part non négligeable des ventes totales de l'établissement. La source de développement semble être toute opportunité de prendre la parole avec le client lorsqu'il navigue sur internet, c'est ce que l'on appelle le « support au web ».

Les principaux freins à l'évolution des métiers de la relation client à distance sont :

- une mauvaise image héritée du passé : le métier de conseiller à distance garde encore l'image du « téléacteur » de la « plateforme téléphonique » :
 - réception d'appels « à la chaîne »,
 - activités limitées à l'accueil et à l'orientation,
 - capacité d'initiative limitée par le recours à des scripts de réponse,
 - horaires changeants,
 - environnement peu attractif,
 - perspectives de carrières limitées.

Aujourd'hui, ces métiers sont mieux valorisés par l'extension des savoirs à une large gamme de produits, à une exigence de niveau de recrutement, une image portée par le recours aux nouvelles technologies (vidéo, chat, réseaux sociaux...), des parcours professionnels valorisant.

▶ QUESTION 4

(7 points)

a) 4 points

b) 3 points

■ SITUATION

Vous venez d'être nommé responsable d'une agence de 5 personnes. Votre établissement s'oriente sur la bancassurance. Afin d'optimiser les ventes de produits d'assurance par téléphone, vous êtes chargé d'organiser une formation intitulée « *vente par téléphone des produits d'assurances* » en externe, de 8 heures pour vos 5 collaborateurs ayant des contacts directs avec la clientèle. Vous disposez en annexes des buts, des objectifs, du contenu de la formation et de ses modalités. Vous devrez également suivre une formation de coaching des commerciaux afin de bien les accompagner après cette formation.

■ TRAVAIL A EFFECTUER

a) ***Pourquoi les banques ont recours à la formation professionnelle ? Vous définirez ce qu'est un plan de formation.***

Les banques ont recours à la formation professionnelle pour professionnaliser, former et rendre le salarié acteur de sa carrière. Elle est un des leviers de la gestion des ressources humaines. Elle vise à accompagner les salariés face aux évolutions technologiques et leur permettre de progresser au sein de l'entreprise. Ainsi, elle permet l'adaptation du salarié au poste de travail, lui permet d'évoluer ou de participer au maintien de l'emploi dans l'entreprise, développe les compétences.

Les besoins de formation sont inscrits dans un plan de formation. Il englobe l'ensemble des actions de formations définies dans le cadre de la gestion des ressources humaines. Un salarié ne peut pas refuser de suivre une formation inscrite dans le cadre du plan de formation : ne pas s'y soumettre relève de la faute professionnelle.

Avant de mettre en œuvre un plan de formation il est important de cerner les défis à relever par l'entreprise : évolutions législatives, économiques, technologiques, d'évaluer les besoins d'aujourd'hui et de demain, de mesurer les écarts entre les compétences requises et les compétences disponibles.

La formation a un coût. Elle est financée par un budget interne de formation de la banque.

b) **Complétez le plan de formation pour l'année en cours, en Annexe III (à rendre avec votre copie), en expliquant les calculs effectués.**

Pour les besoins collectifs : vente par téléphone des produits d'assurance, il est prévu :

- une formation collective de 8 heures par salarié.
 - le coût pédagogique est de 2 000 € pour les 5 salariés,
- le salaire perdu pour cause de formation par salarié est égal à :
 - taux horaire : $1\,516,70 : 151,67 \text{ heures} = 10 \text{ € de l'heure}$,
 - salaire perdu : $10 \text{ €} \times 7 \text{ heures} = 70 \text{ €}$,
- les autres frais par salarié sont les suivants : frais d'hébergement 35 €, frais de restauration 13 €, frais de déplacement 65 €, soit un total de 113 € par salarié.

Pour les besoins individuels : formation au coaching des collaborateurs, il est prévu :

- une formation en interne de 4 heures et une formation en externe de 8 heures ;
- coût pédagogique de la formation externe : 1 800 € ;
- salaires perdus pour cause de formation : cadre formateur interne (250 €), cadre formé (400 €) soit un total de 650 €.

Cf. annexe III complétée.

Formation à la vente par téléphone des produits d'assurance

Nom de la Banque : Banque Universelle

Durée prévue : 8 heures

Nombre de participants : 5

I - But de la formation :

Il s'agit de fournir une connaissance approfondie des produits d'assurance à vendre à la clientèle, du contact client à la vente finale du produit.

II - Objectifs de fin de formation

Les personnes ayant suivi cette formation pourront proposer des contrats d'assurance aux clients de la banque grâce à une meilleure connaissance de ces produits ; Elles seront sensibilisées à la nécessité de développer les commissions bancaires pour le développement du PNB (Produit Net Bancaire) de l'agence.

III - Contenu de la formation

- Objectifs :
 - Maîtriser les étapes clés de la négociation de produits d'assurance par téléphone, de la préparation à la vente.
 - Savoir construire une démarche de vente par téléphone structurée et cohérente.
- Programme :
 - L'approche commerciale.
 - Détection des arguments commerciaux issus des contrats offerts dans le cadre de la relation téléphonique.
 - Sélection des arguments commerciaux.
 - Élaboration de l'argumentaire des produits.
 - L'approche opérationnelle.
 - Le schéma de communication au téléphone.
 - Les particularités du langage « assurance » au téléphone : la terminologie, l'exposé des illustrations.
 - Les qualités de l'entretien et de la communication : travail sur l'écoute, la technique des questions.
 - L'accroche client sur les produits d'assurance.
 - La négociation des produits d'assurance au téléphone.
 - Mener un entretien de vente par téléphone sur les produits d'assurance.
 - Traiter les objections par téléphone.
 - Emporter l'adhésion (l'engagement) du client.

La formation, d'une durée de 8 heures, est dispensée par le Cabinet ASSURBANQUE. Elle se déroulera à Lyon à 300 km du lieu de travail des salariés. Il faut prévoir :

- l'hébergement la veille de la formation (5 chambres d'hôtel à 35 € la chambre) ;
- le repas de midi le jour de la formation (5 repas à 13 € l'unité) ;
- les frais de déplacement : forfait de 65 € par salarié.

Cette formation répond à un besoin collectif de catégorie 1 (action visant à assurer l'adaptation du salarié au poste de travail). Le coût de cette formation externe est évalué à 2 000 €.

Chaque conseiller perçoit un salaire de 1 516,70 € pour 151,67 heures de travail. Le maintien du salaire des conseillers en formation va entraîner une perte d'heures pour la banque de 7 heures par conseiller. Les salariés participant à cette formation sont : **M. LACOUR, M. DENIS, M. FALOU, M^{me} ROCQUE, M^{lle} LENS.**

Informations sur la formation de coaching pour le directeur d'agence

Vous devez, en qualité de responsable de l'entité, recevoir une formation « *comment coacher efficacement ses collaborateurs ?* », afin de bien accompagner les collaborateurs à la réussite de leurs ventes.

Il est prévu :

- une formation en interne par un autre cadre coach : 4 heures ;
- une formation externe par le Cabinet OPTIMUM COACH soit : 8 heures pour un montant de 1 800 €.

(Le formateur du Cabinet OPTIMUM COACH se déplace dans les locaux de l'entreprise).

Le maintien de salaires des cadres pendant la formation est évalué à 250 € pour le cadre formé et 400 € pour le cadre formateur en interne. Cette action fait partie de la catégorie 3 (action ayant pour objet le développement des compétences du salarié).

Classement des catégories de formation

- Catégorie 1 : action visant à assurer l'adaptation du salarié au poste de travail
- Catégorie 2 : action ayant pour objet le maintien dans l'emploi
- Catégorie 3 : action ayant pour objet le développement des compétences du salarié

ANNEXE III

Plan de formation – Banque universelle – Agence n° LK 426							
Objectifs pour l'année en cours : meilleure adéquation entre les connaissances, les compétences et les aptitudes exigées au poste et celles effectivement détenues par les salariés.							
Besoins en formation + organismes de formation	Catégorie (1-2-3)	Nom des salariés	Durée (en heures)		Coûts		
			Interne	Externe	Pédagogiques	Salaires	Autres
Besoins collectifs							
Vente par téléphone des produits d'assurance ASSURBANQUE	1	LACOUR/conseiller		8	2 000	70	113
		DENIS/conseiller		8		70	113
		FALOU/conseiller		8		70	113
		ROCQUE/conseillère		8		70	113
		LENS/conseillère		8		70	113
SOUS-TOTAL (A)				40	2 000	350	565
Besoins individuels							
Formation au coaching	3	LEBLANC directeur - cadre	4	8	1 800	650	
Cabinet OPTIMUM COACH							
SOUS-TOTAL (B)			4	8	1 800	650	0
SOUS-TOTAL (A+B)		Cadres : 1 Conseillers : 5	4	48	3 800	1 000	565
TOTAL		Total effectif : 6	Durée totale : 52 h		Coût total : 5 365 €		

DOCUMENT À COMPLÉTER ET À RENDRE AVEC VOTRE COPIE.

