

Cas de politique générale d'entreprise

BANKING CONSULTING



Cas BANKING CONSULTING



Note aux étudiants

Le cas BANKING CONSULTING (et celui de son client : la Banque du Commerce International Français) correspond à la situation réelle d'une banque étrangère. Les différentes matières que vous aurez à traiter, sous l'autorité d'un responsable de mission (le Directeur Général de Banking Consulting), sont les suivantes :

- ◆ **marketing ;**
- ◆ **finance ;**
- ◆ **communication ;**
- ◆ **ressources humaines ;**
- ◆ **vente ;**
- ◆ **autres matières*.**

* Les matières production/services généraux, informatique / internet / réseau / technique, juridique, qualité, e-banking, CRM¹ n'existent pas au même niveau que les 5 premières, il ne faut pas pour autant ignorer ces aspects du travail. Vous veillerez à attribuer un projet ou une mission de ce type à chaque de DO et ce en plus de son travail initial.

¹ CRM : (Consumer Relationship Management, GRC en français) Interconnexion des systèmes d'informations de l'entreprise (gestion, comptabilité, logistique, production et marketing) pour suivre toute la relation d'un client et de l'entreprise. Les outils couramment utilisés sont : automatisation de la force de vente, développement de services interactifs sur Internet, mise en place de web call center, etc... Le CRM consiste à orienter les systèmes de gestion par rapport aux besoins des clients plutôt que sur les contraintes de production et facturation. Le CRM valorise chaque client, en analysant son comportement passé (historique des achats, calcul du panier moyen, etc...) pour prédire les « efforts » que l'entreprise doit consacrer pour mieux le fidéliser.

Suivant l'orientation que vous choisirez pour votre client, la BCIF, les points suivants, dans chacune des matières concernées, seront traités :

◆ **marketing**

- ❖ ciblage, segmentation et positionnement
- ❖ traitement et analyse d'enquête
- ❖ analyse BCG, analyse SWOT
- ❖ cycle de vie des produits
- ❖ stratégie de crise, stratégie de repli
- ❖ lancement de nouveaux produits
- ❖ filialisation d'activités
- ❖ cessation d'activités

◆ **finance**

- ❖ budgétisation de structure, business plan
- ❖ stratégie de synergie des coûts
- ❖ calcul de la rentabilité financière d'un produit bancaire
- ❖ consolidation de compte de résultat
- ❖ comptes prévisionnels de structure
- ❖ évaluation et vente d'entreprise (global et par appartements)
- ❖ OPE, OPA
- ❖ Méthode d'évaluation de l'endettement maximum d'une entreprise

◆ **communication**

- ❖ communication interne de crise
- ❖ communication externe de crise
- ❖ la cible des investisseurs financiers et des marchés financiers
- ❖ de la bonne utilisation de la presse dans les situations de crises
- ❖ communication financière

◆ **ressources humaines**

- ❖ négociation avec les partenaires sociaux
- ❖ motivation du personnel
- ❖ techniques de licenciement
- ❖ formation, recrutement interne et externe

◆ **vente**

- ❖ technique de gestion d'une force de vente sédentaire
- ❖ formatage d'une équipe de vente
- ❖ technique de vente de produits financiers en B to B
- ❖ technique de vente de lots immobiliers
- ❖ formalisation d'objectifs de vente
- ❖ motivation des vendeurs et état d'esprit général tourné vers la vente
- ❖ fabrication des outils d'aide à la vente

◆ **Autres**

- ❖ Production, services généraux,
- ❖ Informatique, internet, réseau, technique & e-banking,
- ❖ juridique,
- ❖ qualité,
- ❖ CRM / GRC & travail collaboratif



Plan de développement de la Banque du Commerce International Français

« *La BCIF doit sortir de l'impasse* »

SOMMAIRE

I.	Historique de la Banque du Commerce International Français	5
1 -	L'expansion fulgurante de la Banque du Commerce International Français	5
2 -	Le réveil de la Banque du Commerce International Français	7
3 -	La déconfiture de l'organisation	9
II.	La nouvelle organisation de la BCIF	12
1 -	Le rapport des auditeurs de Banking Consulting.....	12
2 -	Effectifs actuels de la BCIF	15
3 -	Organigrammes et fonctionnement des groupes.....	16
4 -	Communication interne.....	18
5 -	Communication externe	18
6 -	Nouveaux produits	21
7 -	L'enquête	23
III.	Quatre impératifs : l'e-banque, la GRC, la qualité et les lancements de nouveaux produits	24
1 -	E-banking	24
2 -	GRC.....	26
3 -	Qualité.....	26
4 -	Lancement de nouveaux produits.....	26
IV.	Votre travail.....	27

V.	Annexes	29
	1 - Message du président	29
	2 - Actionnariat 2005	31
	3 - Comptes par groupe SIG	32
	4 - Annexes aux comptes	35
	5 - Constitution du Comité des Prêts	38
	6 - Questionnaires utilisés pour les enquêtes	39
	7 - Résultats détaillés de l'enquête	44
	8 - Le réseau	51
	9 - Les produits et services de la BCIF	53
	10 - Pyramide des âges pour la clientèle particulier	54
	11 - Part de marché dans le système bancaire français	55
	12 - Le marketing direct bancaire	56
	13 - Interview du responsable projet bankonline	59
	14 - Stratégie de la Caisse d'épargne	60
	15 - Stratégie des banques au Québec	61
	16 - Analyse multidimensionnelle des banques françaises	62
	17 - Services financiers en ligne	63

I. Historique de la Banque du Commerce International Français

Une vieille dame endormie au réveil trop brutal

1 - L'expansion fulgurante de la Banque du Commerce International Français

L'établissement est plus que centenaire, elle couvre trois siècles d'histoire. La banque a été créée (1895) au moment de la forte expansion du commerce international français, principalement orienté vers les colonies. À cette époque, la BCIF s'adresse aux entreprises pour la gestion des comptoirs en devises.

En 1912, Alfred Meyer relance la banque grâce à un regroupement d'expatriés qui souhaitaient, pendant leur travail aux colonies, mettre de l'argent en sécurité, sur le continent, en prévision de leur retour. Le franc CFA représentait une valeur sûre et les expatriés trouvaient un travail très rémunérateur dans les comptoirs français, avec une partie importante du salaire versée en France.

Jusqu'en 1950, 95% des clients étaient des travailleurs français résidents à l'étranger. La BCIF a développé un ensemble de services qui leur étaient spécialement destinés :

- gestion de comptes à distance et private banking ;
- assurance vie ;
- capital décès ;
- virements internationaux ;
- gestion d'héritage et gestion de patrimoine ;
- coordination de dossier avec les notaires, huissiers, agents immobiliers, autres banquiers...

La BCIF est en quelque sorte l'inventeur du « family office » avec un demi-siècle d'avance sur cette grande tendance du XXI^{ème} siècle.

Un congé tous les deux ou trois ans permettait aux expatriés de reprendre contact avec la famille et aussi de donner des directives quant à la gestion de leur patrimoine à leur conseiller BCIF. La banque a quelquefois même joué le rôle de notaire, de conseiller fiscal ou d'agent immobilier pour le compte des expatriés. Selon son fondateur, la BCIF est :

« La banque à tout faire, multiservice et multispécialiste pour garder le moral des Sociétaires au beau fixe pendant les dures années de travail en Afrique. »

Dans les années 1955, de plus en plus d'expatriés rentrent en France et les données changent pour la BCIF. Jusque-là établissement d'épargne, il fallait devenir banque de prêt et d'escompte. L'installation des personnes commençant une nouvelle vie en France nécessite des capitaux. Pendant une longue période, un équilibre existe entre les expatriés et les rapatriés. Les dépôts des premiers permettant les prêts aux seconds. À la veille des années 1960, avec l'indépendance des pays africains (dont le premier est le Congo Belge), le travail se fait de plus en plus rare dans les colonies françaises.

Cette indépendance, promise par un homme politique, était d'un enjeu national, et donc la BCIF reçut à cette époque de nombreuses subventions d'État pour aider et faciliter le retour des expatriés.

De retour en France les expatriés, considérés comme des aventuriers, rencontrent certaines difficultés pour leur réinsertion. Les personnes présentes depuis plus de 20 ans dans les colonies n'ont quasiment pas trouvé de travail en France. La CFAO (Compagnie Française d'Afrique Occidentale) était un grand pourvoyeur de clients pour la BCIF. En moyenne, au bout de 20 années de travail, une personne pouvait revenir avec une épargne cumulée de 250.000 €uros (valeur actualisée). Les comptoirs fermant, certaines primes sont distribuées aux plus anciens.

La banque suit réellement le développement de ses clients, et les produits et services sont calqués sur ce que demandent les clients. La BCIF devient à la fois une banque pour les particuliers, les artisans et commerçants, ainsi qu'une banque pour les entreprises et à l'occasion une banque d'affaire. La BCIF pousse même la solidarité

jusqu'à n'embaucher que des anciens expatriés dans l'établissement principal, les agences et les différentes filiales de la BCIF. Ces expatriés connaissent en effet très (trop) bien la situation de leurs anciens collègues et sont donc d'excellents conseillers. En revanche, pour la gestion financière et opérations bancaires, ils se révèlent de piètres professionnels, peu habitués aux méthodes modernes de gestion.

Cela n'empêche pas la BCIF de connaître une croissance très importante.

2 - Le réveil de la Banque du Commerce International Français

Encore une citation du fondateur, qui souligne bien l'absence de règles strictes pour les prêts :

« *La banque prête à tous les sociétaires qui lui ont fait confiance pour les dépôts.* »

Il va de soi qu'avec une telle philosophie la BCIF s'est aventurée dans quelques banqueroutes avec ses clients sociétaires. Mais aussi dans quelques belles affaires qui, à chaque fois, ont fait la « une » de la presse. La BCIF est connue pour ses grandes opérations, comme le financement complet d'une chaîne hôtelière revendue 15 ans plus tard à un géant du tourisme pour plusieurs centaines de millions d'Euros, ou encore le financement de groupe de distribution alimentaire avec une rentabilité et un développement très importants.

La banque gère les affaires qui arrivent, plus qu'elle ne provoque les occasions de participer à des tours de tables. Les projets de grande envergure auxquels la BCIF s'associe sont les projets des clients. La BCIF se développe réellement au rythme de ses clients fidèles. Les dirigeants conviennent que cette stratégie d'attente n'est pas bonne, et comme il est d'usage à la BCIF les décisions sont vite prises pour y remédier.

La réaction d'Alfred Meyer est claire et logique : le succès est venu de la spécialisation, il faut donc garder et amplifier ce facteur par la création, avant l'heure, de filiales spécialisées. Un certain nombre d'établissements sont créés, entre 1965 et 1975, pour suivre les évolutions des différents marchés. Aujourd'hui les filiales sont au nombre de 17 :

- CAISSE DE RETRAITE DES EXPATRIÉS ;
- ACCORPOL : crédit-bail générique ;
- BCIF-BAIL : crédit-bail entreprise ;
- BCIF-BIENS : montage d'opérations patrimoniales ;
- BCIF-BOURSE : intermédiation boursière ;

- BCIF-CAISSE : gestion de l'épargne salariale ;
- BCIF-CAR : crédit-bail voiture ;
- BCIF-CONSO : crédit-bail consommation ;
- BCIF-IMMO : crédit-bail immobilier ;
- BCIF-PIERRE : promotion immobilière ;
- BCIF-RISK : capital risque ;
- BCIF-VIE : assurance vie ;
- BCIF-ASSUR : assurance IARD, DIT etc. ;
- PROINVEST : gestion de portefeuille ;
- SAFRAN : financement de bateaux répondant aux normes de la loi Pons ;
- SFJN : agence de publicité (MD, achat d'espace, création) ;
- UNI-BANK : syndications nationales et internationales.

Sur chacun des marchés, la BCIF prend des parts de marché importantes. Ce réveil qui est l'œuvre d'Alfred Meyer met la BCIF dans une position très confortable.

La Banque du Commerce International Français n'a jamais participé à l'inflation du réseau bancaire. Sa spécificité, son positionnement sont suffisamment forts pour que le client vienne à elle, sans pour autant avoir besoin d'ouvrir une agence à tous les coins de rue. C'est une stratégie différente qui est suivie par la concurrence dans les années 1970 : pas une semaine sans une ouverture d'agence bancaire. Avec la loi de déréglementation qui autorise aux banques de dépôt la libre ouverture des guichets, le nombre d'agences bancaires passe en une dizaine d'années de 10.000 à 27.000 (sans compter les bureaux de poste qui font aussi office de banque et ce de manière plus précise chaque année).

À cette époque, la proximité physique entre le client et le banquier semble être, pour les états-majors décisionnaires, un élément clé de conquête de parts de marchés. Ce raisonnement a donné lieu à la création du fameux slogan : "Le bon sens près de chez vous" et à la multiplication des points de vente (participant ainsi à l'expansion immobilière). La BCIF suit le raisonnement inverse : peu de points de vente, mais une attraction réelle pour venir à la BCIF. De plus en plus de clients, sur recommandation ou par un bouche à oreille positif deviennent clients de la BCIF. En 1975, la BCIF est très largement en avance, à l'initiative de son fondateur, sur le plan de la communication et de la participation des salariés. Les agences sont entièrement refaites, le logo (l'actuel) est créé et de nombreuses opérations de parrainage sont mises en place. La BCIF n'a jamais utilisé les grands médias pour sa

communication, elle a toujours privilégié le marketing direct et le confort de la clientèle.

La BCIF connaît là ses dernières années de tranquillité. En 1976, son fondateur laisse brusquement deux places vides : celle de dirigeant et celle de père spirituel. Son décès brutal, dans les locaux même de la BCIF, est un choc pour l'ensemble des salariés et des clients. Les deux fils d'Alfred Meyer, salariés de la BCIF, ne souhaitent pas continuer leurs carrières à l'intérieur de l'établissement (l'un est muté dans une filiale étrangère, l'autre « passe » à la concurrence dans une banque régionale).

3 - La déconfiture de l'organisation

Le temps passant, les clients dirigeants avec, la fameuse fidélité à la BCIF s'étiolent. Les successeurs et repreneurs d'affaires considèrent la BCIF comme une banque de sauvetage. Lorsqu'un dossier de prêt est refusé dans une banque d'affaire, ils essaient de faire jouer la corde sensible et historique du soutien mutuel et sociétaire pour obtenir un financement.

Les commerçants et artisans, clients de la BCIF, trouvent maintenant auprès d'autres établissements financiers des produits bancaires spécialement étudiés pour leurs activités. Ils passent donc progressivement d'une multibancarisation à une banque unique en défaveur de la BCIF.

Dans les années 1980, la BCIF suit un développement chaotique, et tombe sous le coup de la loi de nationalisation de 1981 des banques dont le total de bilan dépasse un 150 millions d'€uros. Les sociétaires de la BCIF sont donc évincés par l'État français qui devient maintenant propriétaire et dirigeant de la banque. Une nouvelle équipe dirigeante est nommée, elle est contrôlée par le Ministère des Finances. Dès 1982, c'est une nouvelle organisation qui est mise en place, avec l'arrivée du Comité des Prêts.

Le Comité des Prêts réunit chaque mois une cinquantaine de chefs d'entreprises représentatifs des divers secteurs d'activités. Désignées conjointement par le Conseil d'administration et le Ministère de l'Économie, ces personnalités apportent leur expérience à la Direction générale, qui les consulte sur les prêts d'un montant significatif. Le Comité des Prêts est divisé en 10 sections (cf. Annexe) :

1. industries agro-alimentaires
2. industries de base (énergie, chimie, sidérurgie, métallurgie, papier)
3. industries mécaniques, automobiles, aéronautiques et maritimes
4. industries électriques, électronique et informatique, télécommunications
5. culture, communication, services
6. environnement, bâtiment, TP

7. distribution, biens de consommation, logistique
8. santé, tourisme, hôtellerie
9. immobilier
10. international

La BCIF renoue enfin avec les bénéfiques : les célébrités de son Comité des Prêts lui apportent quelques clients parmi les plus grandes entreprises françaises.

L'affaire Eurotunnel aura pesé lourd dans la vie de la BCIF. Son Ministère de tutelle pousse la BCIF à faire partie des banques du projet du siècle. Une somme colossale est prêtée à Eurotunnel. Les montants en jeu sont tellement importants pour la BCIF que les ratios de solvabilité sont dans le rouge et l'État est obligé de verser certaines subventions sans que la CEE ne manifeste aucun désaccord : la petite taille de la BCIF autorise quelques privilèges ! Eurotunnel reste pour la BCIF une très bonne affaire. Les intérêts versés sont conséquents et à l'époque le risque paraît nul. La clientèle de particuliers et de PME-PMI se sent délaissée par les orientations de grande banque de la BCIF. Les habitudes sont changées et les temps de décision allongés.

La BCIF est privatisée en 1988 par une introduction boursière hasardeuse. Le marché des petits porteurs n'est pas attiré par le titre BCIF. Ce sont donc les investisseurs institutionnels, qui après plusieurs tours de table dirigés par le Ministre des Finances, se portent acquéreurs de la BCIF. Le titre fait l'objet de transactions limitées et son cours est stable.

En 2000, un grand projet de développement dans la banque à distance, BCIF FIL, est mis en échec par les syndicats. Ceux-ci y voient une menace pour l'emploi mettant en cause le décret de 1937 qui protège les salariés de la banque (notamment les horaires de travail, les deux jours de repos consécutifs et la non substituabilité des équipes bancaires). Après de longues négociations, la direction de la banque, effrayée par les menaces de grèves, recule et classe ce projet. Malgré un prévisionnel très positif, la mise en place de BCIF FIL ne pouvait pas se faire dans un climat social négatif. De plus la situation de la BCIF ne pouvait pas supporter le manque à gagner occasionné par une éventuelle grève d'une semaine, sans compter la perte de confiance des clients. BCIF FIL (sur le modèle de la « banque directe » lancée par Paribas) peut devenir aussi important que le DAS² 1 en moins de 5 ans. De plus, BCIF FIL est cohérent avec le positionnement historique de la BCIF : « La banque à distance » (l'agence engagée pour la préparation de la campagne de lancement de BCIF FIL avait d'ailleurs titré : « métier : banque à distance depuis 1912 »).

En 1992, une OPA amicale est proposée par une banque étrangère. Cette OPA obtient l'accord unanime des actionnaires mais le personnel s'y oppose en vain. Finalement, l'État refuse la transaction sous la pression de l'AFB. Nous sommes à la veille de la loi de déréglementation des sociétés de bourse (anciens agents de change),

² DAS : Domaine d'activité stratégique

et les banques françaises ont peur de cet accès au marché des transactions boursières offert par l'achat de la BCIF à l'acquéreur étranger.

L'équipe dirigeante en place est fortement choquée par cet épisode. Le personnel de la BCIF voit là une victoire sur la direction et en profite pour durcir le ton des négociations. 1997 marque l'arrivée conjointe de la crise, des auditeurs spécialisés de Banking Consulting et du changement de direction. M. Fidelio (ENA, ancien directeur d'une grande administration) est élu Président de la BCIF par les actionnaires. Le rapport des auditeurs de Banking Consulting n'est remis qu'en 1998.

II. La nouvelle organisation de la BCIF

1 - Le rapport des auditeurs de Banking Consulting

En 1998, le rapport des auditeurs est suivi par la nouvelle direction qui met en place dans la banque quatre groupes de métiers. Ces DAS représentent les nouveaux centres de profit, centres de décision. Les quatre groupes métiers stratégiques de la BCIF sont les suivants :

1. Financement des particuliers et entreprises
2. Opérations en fonds propres et marchés de capitaux
3. Revente de crédits dans les commerces, carte accréditive...
4. Activités immobilières et assimilées

Chacun de ces groupes est autonome en ressources humaines, formation, communication, le contrôle de gestion, marketing, administratif, analyse du risque, rédaction des contrats, démarche qualité. Seuls quelques services centraux sont communs : la finance, l'informatique et le contrôle légal. Ainsi, le centre d'impression offset et laser de la BCIF est démonté et vendu à un imprimeur qui proposera ses services à chacun des groupes en totale concurrence avec les autres imprimeurs.

Chaque groupe a un patron, qui organise un comité de direction hebdomadaire, à la suite duquel tous les directeurs de groupes se retrouvent en comité de direction central. Un facteur clé de succès mis en avant par le rapport des auditeurs est l'impératif passage d'une approche produit à une approche client, ce qui suppose une segmentation des clientèles, une politique de prix, la qualité du service et aussi la distribution de produits d'assurance. Les domaines d'intervention de chaque groupe sont fixés par les auditeurs dans un document qui reprend les effectifs de chaque groupe, la marge brute dégagée, et les principales opérations.

1- Financement des particuliers et entreprises

Directeur : OTTAVY

Effectifs : 850 (équivalent temps plein)

Dont cadres	Gradés	Employés
130	420	251

Domaines d'interventions

Financement classique à long et moyen terme	Escompte entreprise
Financements immobiliers simples	Gestion de compte entreprise
Gestion de comptes	Tous services classiques de paiement

Résultats financiers

Marge brute	Marge nette
11 M€	-26 M€

2- Opérations en fonds propres et marchés de capitaux

Directeur : COLIN

Effectifs : 112 (équivalent temps plein)

dont cadres	gradés	employés
76	21	15

Domaines d'interventions

Holding	Gestion de trésorerie
Capital développement	Gestion active de l'actif et du passif
Capital transmission	Introduction et émissions sur les marchés
Conseil en rapprochement	Gestion des engagements sociaux
Arbitrage, audit de risque et d'assurance	Gestion de l'épargne salariale

Résultats financiers

Marge brute	Marge nette
147 M€	14 M€

3- Revente de crédits dans les commerces, carte accréditive...

Directeur : LEPORELLE

Effectifs : 15 (équivalent temps plein)

dont cadres	gradés	employés
7	6	2

Domaines d'interventions

Vente d'opération de crédit pour le compte de garage
 Vente de crédit pour le compte du bâtiment
 Vente de crédit pour le compte de spécialiste cuisine
 Vente de crédit dans les bijouteries
 Vente de crédit dans divers commerces
 Rachat de crédit de la clientèle

Vente de carte de crédit spécial centres commerciaux
 Suivi des dépenses des clients carte pour le compte d'organismes mandataires
 Vente d'opération de fidélisation de clientèle par comptes sur carte

Résultats financiers

Marge brute	Marge nette
1,3 M€	0,7 M€

4- Activités immobilières et assimilées

Directeur : ZERLIN

Effectifs : 36 (équivalent temps plein)

dont cadres	gradés	employés
4	22	10

Domaines d'interventions

Promotion immobilière
 Vente de biens immobiliers à usage d'habitation et commerciaux sur Paris *
 Négociation avec agents immobiliers pour mandats
 Location de bien appartenant à la BCIF
 Crédit immobilier
 Crédit-bail immobilier

Opération patrimoniale
 Expertise immobilière
 Vente de biens immobiliers à usage d'habitation et commerciaux sur la France
 Gestion de biens immobiliers pour le compte de la clientèle privée

Résultats financiers

Marge brute	Marge nette
1 M€	-37 M€

* Liste en annexe 4 : annexe aux comptes de l'entreprise

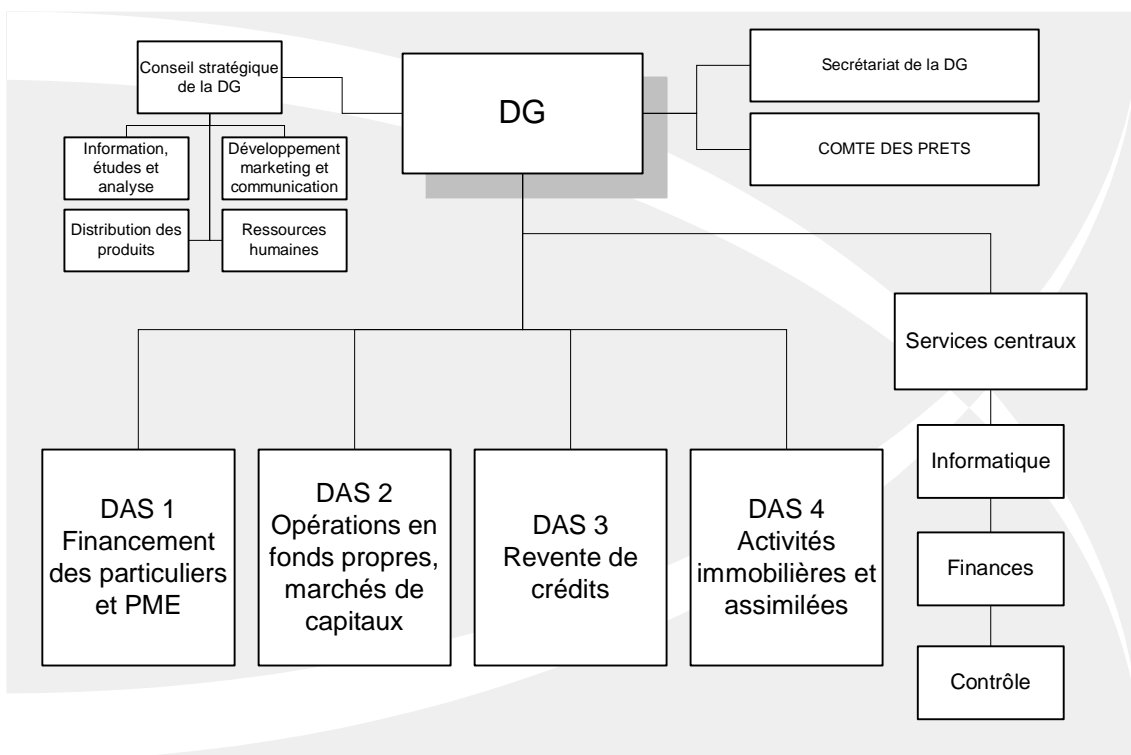
2 - Effectifs actuels de la BCIF

1- Financement des particuliers et entreprises	Effectifs : 850
2- Opérations en fonds propres et marchés de capitaux	Effectifs : 112
3- Revente de crédits dans les commerces, carte accréditive...	Effectifs : 15
4- Activités immobilières et assimilées	Effectifs : 36
5 autres	Effectifs : 120
Effectifs total : 1133	
Moyenne d'âge 45.6	
Homme : 62%	
Femme : 38%	
CDI : 87%	

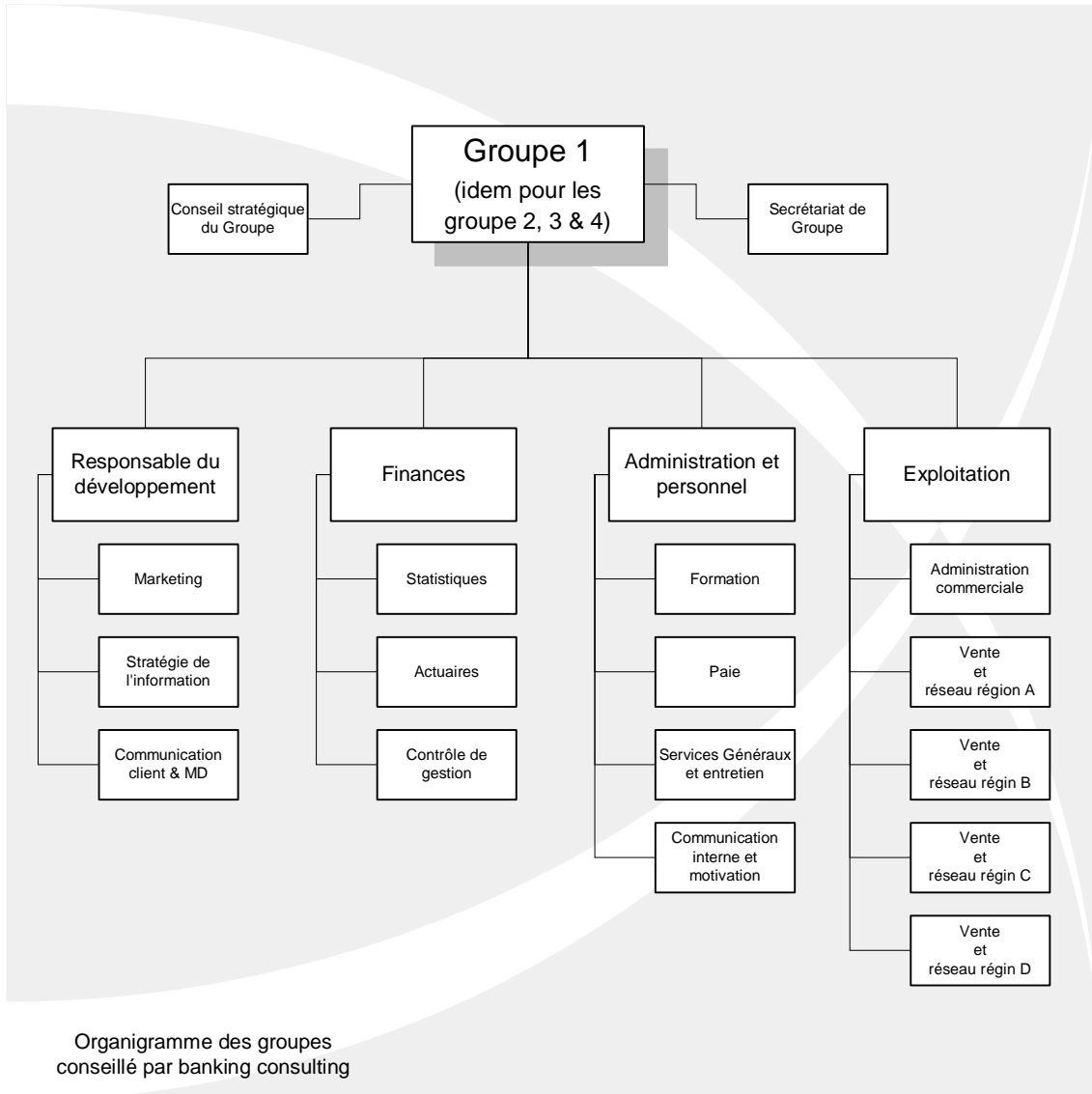
3 - Organigrammes et fonctionnement des groupes

L'existence des groupes met fin aux carrières linéaires. Il est maintenant possible de poursuivre une ascension dans l'entreprise sans être face à un goulot d'étranglement. La multiplication des postes d'encadrement sont une légitime revendication des syndicats qui voient là une manière de permettre à chacun d'accéder à des fonctions supérieures.

Organisation générale de la BCIF



Organisation des DAS (idem de 1 à 4)



Les stages de formation sont organisés de manière indépendante pour chacun des DAS. Ces stages sont majoritairement dispensés par des formateurs internes (des « anciens » de la BCIF). L'agence de communication interne édite les livrets de formations. Les lieux de réunions sont majoritairement à l'intérieur des locaux de la banque ou des agences régionales.

4 - Communication interne

Le journal interne de la BCIF est constitué d'une lettre de deux pages affichées trimestriellement dans toutes les agences. Un projet groupeware est à l'étude mais le parc machine est obsolète et empêche toute migration dans ce sens ; quant au très attendu intranet, ce projet n'est même pas initialisé alors que le directeur informatique a remis plusieurs propositions pour développer progressivement un site interne.

La réunion annuelle des chefs d'agence est le point d'orgue de la communication interne de la BCIF. Cette réunion a lieu à Paris dans un hôtel de prestige, dure 4 jours et permet de cadrer les politiques de chaque région par rapport aux 4 DAS. L'organisation de cet événement est confiée à l'agence de communication interne SFJN.

5 - Communication externe

Nouveau logo

Quatre nouveaux logos sont proposés par l'agence SFJN pour l'année 2005, vous devez faire le choix d'en adopter un, de les refuser ou de les retravailler. Ceci est une piste de travail, un axe créatif et non un résultat final. Vous devez imaginer ces propositions traduites en charte graphique, signalétique, PLV, décoration d'agence... Un budget de changement de logo vous sera demandé en cas de décision.

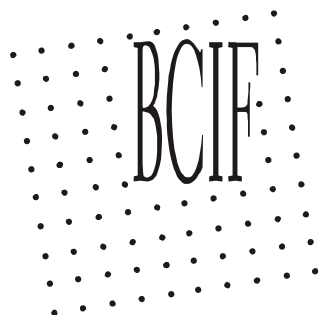
Logo 1



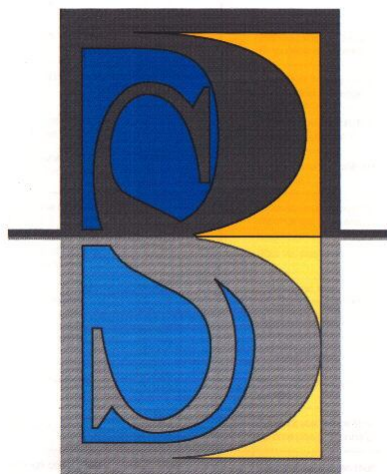
Logo 2



Logo 3



Logo 4



Logo actuel



Affichage

C'est le média de base de la BCIF pour la communication externe. Les campagnes sont développées par l'agence SFJN. La campagne 2004 utilisait la base line : « Proche de ceux qui sont loin », la campagne 2000 : « l'avenir comme tradition ». Le plan média comprend au minimum deux réseaux nationaux soit 2500 faces. Des affiches sont livrées aux agences pour un affichage local (environ 1000 faces).

Marketing direct

C'est le média relationnel le plus utilisé par la BCIF : chaque relevé de compte comporte un triptyque A4 sur un produit ou un service. Chaque dépliant comporte un coupon réponse.

Suivant les cycles de vente, les produits plébiscités (12 par an) connaissent de augmentation de score d'environ 15%.

CYCLE DE VENTE 2007	PRODUITS
Janvier	PEL
Février	SICAV de défiscalisation
Mars	Codevi
Avril	Prêt automobile
Mai	Prêt immobilier
Juin	Crédit consommation (vacances)
Juillet	Chèque de voyage
Août	Crédit consommation (rentrée des classes)
Septembre	Prêt étudiant (entrée des facultés)
Octobre	Carte de crédit et de retrait
Novembre	Crédit consommation (fêtes de Noël)
Décembre	Assurance vie (défiscalisation)

6 - Nouveaux produits

La DG de la BCIF a demandé aux actuaires et chefs de produits de proposer deux nouveaux produits à même de différencier la banque de la concurrence. Ces deux produits (baptisés provisoirement Internaissance et Intermariage) n'ont pas encore été lancés, suivant en cela un syndrome d' « abandon » pour tout ce qui touche au renouvellement. Á ce jour, aucun concurrent n'a exploré la brèche et ces produits semblent rentables même s'ils ne peuvent pas seul redresser la situation de la banque.

Par ailleurs, comme toutes les banques, la BCIF envisage de lancer une gamme de produits d'assurance. Ces produits d'assurance (IARD, et DIT) sont réassurés chez AXA. Le lancement de tels produits est techniquement simple et la partie commerciale est confiée aux agences.

s non actualisées

¹ IARD : Incendie et risque divers

¹ DIT : Décès Invalidité, incapacité de Travail

Le mécanisme d'un produit bancaire ne peut pas faire l'objet d'un dépôt de brevet. Seul le nom des produits est déposable. C'est donc dans la manière de promouvoir et de présenter les produits qu'une banque peut se différencier. Il est clair que le premier à lancer un produit garde un avantage sur la concurrence, mais si le produit est un succès il est rapidement copié.

Internaissance

Le principe de ce produit est la construction d'une épargne longue en faveur d'un nouveau né par sa famille et ses proches. Dès la naissance, la BCIF propose à la famille un contrat qui prévoit :

- l'impression gratuite de faire parts de naissance (selon quelques modèles standard) et la fourniture d'enveloppes assorties
- l'ouverture d'un compte épargne au nom du nouveau né avec un versement initial offert par la BCIF de 150€
- la fourniture par les parents du nouveau né de douze noms de personnes à qui BCIF pourra écrire de la part de la famille.

Le message envoyé par la BCIF aux douze personnes comprend :

- une invitation à verser 5€ par mois sur le compte du nouveau né
- une lettre d'introduction

- une autorisation de prélèvement du compte du donateur vers le compte du nouveau né
- une plaquette présentant les avantages d'une telle solution
- un engagement de la BCIF de soutenir le nouveau né pendant ses études le cas échéant
- un engagement de la BCIF de soutenir un enfant du tiers monde pendant deux années (entre la 15^{ème} et 17^{ème} année du contrat)

Suivant la qualité du message les taux de remonté sont différents :

Acceptation des parents du nouveau né	20 à 45%
Réponse positive des douze personnes	15 à 35%
Abandon de contrat	1 à 5% par an

Les simulations financières sur Internaissance montrent que le produit est rentable et dégage un budget pour la communication de 212€par contrat signé.

Intermariage

Le principe de ce produit est de proposer aux jeunes mariés de déposer une liste de mariage ... dans une banque ! Ce nouveau principe est totalement accepté la fois par les mariés et par les donateurs. La difficulté qui vous est demandée de résoudre est la bonne présentation de l'offre.

La BCIF propose aux futurs mariés de signer un contrat comprenant :

- l'attestation sur l'honneur de ne pas déposer de liste ailleurs (banque ou magasin)
- la promesse de déposer les salaires du couple sur un compte BCIF
- la promesse de consulter la BCIF pour tout prêt, crédit, placement et plus généralement toutes opérations financières (en laissant la liberté totale de choix au couple)
- la BCIF s'engage à
 - envoyer une lettre avec la procédure de versement à l'ensemble de personnes indiquées par le couple
 - ajouter 15% au montant total des dons
 - fournir gratuitement les faire-parts de mariages, ainsi que les enveloppes assorties

- consentir un prêt sur quatre ans avec deux ans de franchise sans intérêt du quadruple du montant des dons.
- par exemple : un jeune couple souscrit intermariage, les faire-parts sont gratuitement imprimés (économie 200€), les invités au mariage versent 12.000€ de cadeau, la banque leur prêtera 48.000€ sans intérêt avec deux ans de franchise. En contrepartie la Banque voudrait imposer la domiciliation des salaires et interdire la multi-bancarisation mais cela pose un problème juridique à résoudre.

Assurances

En marge de ces deux lancements de produits déjà bien préparés, il y a un grand projet de lancement de produits d'assurance à destination de la clientèle actuelle ou de nouveaux clients.

7 - L'enquête

L'une des recommandations de Banking Consulting est la mise en place d'une enquête clientèle et prescripteurs. Cette enquête est menée sous la responsabilité de la Direction Générale par un organisme d'étude indépendant GFK. Trois cibles sont jugées importantes pour l'avenir de la BCIF :

1. les clients particuliers,
2. les entreprises clientes,
3. l'environnement des prescripteurs et décideurs dans le milieu financier.

La première vague d'enquête est terminée sur la cible n°1. Pour l'instant, aucune mesure n'a été prise à la lueur de cette enquête. L'organisation, toute nouvelle, demande à être rodée avant de formuler des plans plus précis. L'ensemble des directeurs de la BCIF souhaite donc attendre au moins un an avant de modifier leur politique. Cette solution semble peu recevable par les auditeurs qui l'ont mentionné dans leur note, qui fut leur dernière avant l'arrêt de la mission par la Direction Générale. La Direction Générale se trouve maintenant en porte à faux avec l'ensemble des dirigeants qui ne souhaitent pas tenir compte de l'enquête.

Les deuxième et troisième vagues de l'enquête sont annulées auprès de GFK par la Direction Générale, qui ne tient pas à dépenser un budget pour recueillir une information inutilisée.

III. Quatre impératifs : l'e-banque, la GRC, la qualité et les lancements de nouveaux produits

1 - E-banking

Dans une récente étude l'AFB affirme qu'aucune banque ne pourra exister sans service accessible par internet. Il y a aujourd'hui 130 sites bancaires en France qui séduisent un million de clients et les projections sont plus qu'encourageantes. Le tableau suivant les résume :

	NOMBRE DE SITES BANCAIRES* (en unité)	NOMBRE DE CLIENTS EN LIGNE (en millions)
1999	86	0.5
2000	130	1.0
2001	190	1.7
2002	260	2.6
2003	330	3.5
2004	400	4.7
2005	650	8.9
2006**	780	15.5

* sur 550 banques en France (comprenant chaque caisse régionale des Banques Populaires, Crédit Agricole, Crédit Mutuel...)

** prévisions

A la concurrence interbancaire classique, viendra s'ajouter la nouvelle concurrence des banques virtuelles. Deux intervenants français, I-banque (AGF) et Zebank (PPR), préparent une entrée puissante sur le marché français, mais il faut aussi compter avec les banques étrangères en ligne et tenir compte les récents échecs (EGG...).

Si les banques classiques laissent faire une telle situation elles verront se produire un double phénomène :

- ✓ Baisse de leur marge d'environ 10% (due à la concurrence des banques en ligne)
- ✓ Baisse de part de marché (évaporation de la clientèle vers les banques en ligne et baisse des encours dus à la multibancarisation)

La première tentative de la BICF de se passer au moins partiellement de son réseau a échoué sous la pression des salariés (voir projet BCIF Fil). Aujourd'hui la deuxième tentative ne peut pas échouer. La création de BICF on line est un impératif et les syndicats sont séduits par cette proposition qui offrira de nouvelles opportunités de carrières.

L'aboutissement de ce projet nécessite l'arrivée de VC (Venture Capital : capital risker) auxquels il faudra présenter un business plan complet (plan marketing plus projections de CA, cash-flow et profits). La recherche de capitaux (par tranche de 1M€ minimum) demande un grand pouvoir de conviction et un bon argumentaire, en plus d'un bon projet. Il faudra donc particulièrement veiller au bon positionnement de e-BCIF et à la qualité de l'approche commerciale des VC's.

Une première étude de marché a démontré que les grandes banques nationales et internationales offrent ou vont offrir une série de services aux particuliers qu'il sera impossible de contrer. Pour barrer la route aux nouvelles banques, ils ont placé un ticket d'entrée (technique et communication) très haut (plusieurs centaines de millions d'Euros). Il est donc inutile de cibler les particuliers en général, en revanche e-BCIF a un potentiel de développement important dans le crédit au particulier via des intermédiaires non financiers. Par exemple : un fabricant de fenêtre sur mesure pour rénovation (montant moyen d'une installation : 6K€) peut utiliser e-BCIF pour vendre une solution complète : étude – pose – entretien – financement. Idem pour les cuisinistes, vendeurs de voitures indépendants, décorateurs, pisciniers, storistes, poseurs de fenêtres...

Cette solution de revente de crédit, nécessite la mise en place d'une équipe de commerciaux capable de proposer ce service aux cibles de revendeur et d'entretenir avec eux des liens forts.

Cette solution internet permettrait en outre de développer l'activité du DAS 4 pour vendre de l'immobilier (principalement commercial et activité) par internet.

NOTE IMPORTANTE 1 : le développement de e-BCIF ne saurait être à lui seul la solution. Ce dossier doit être présenté en synergie avec les autres solutions retenues. De plus ce point s'inscrit dans un développement informatique de la banque.

2 - GRC

La gestion de la relation clientèle semble être une source importante de satisfaction pour l'interne que pour l'externe. En interne, les salariés ont une meilleure connaissance du dossier client et peuvent mieux le renseigner même en l'absence du responsable du compte. En externe, les clients apprécient de ne pas avoir à rappeler à chaque fois tous les éléments de leur demande et de voir leur question rapidement prise en compte.

A ce jour aucun projet n'existe dans ce domaine, il est de votre ressort d'initier ce chantier et d'en décider la portée.

NOTE IMPORTANTE 1BIS: le développement de la GRC ne saurait être à lui seul la solution. Ce dossier doit être présenté en synergie avec les autres solutions retenues. Le développement informatique de la banque doit prévoir l'intégration de ce point.

3 - Qualité

Toutes les banques procèdent leur service qualité... pas la BCIF. Même si au niveau du client final, les différentes certifications ISO 9000 et suivantes ne signifient pas grand chose, il est important que certaines procédures soient respectées. Vous devrez lister les missions d'un service qualité au sein de la banque et recommander la mise en place d'une organisation (nombre de personne, qualification, définition de fonction...) capable de certifier la banque dans les trois années à venir.

NOTE IMPORTANTE 1TER: le développement d'un département Qualité ne saurait être à lui seul la solution. Ce dossier doit être présenté en synergie avec les autres solutions retenues.

4 - Lancement de nouveaux produits

Les nouveaux produits qui vous sont proposés intermariage et internaissance sont des pistes de recherche qui correspondent à des demandes des clients. Les tests effectués sur ces deux produits sont très positifs en terme d'intentions d'achats.

Un grand lancement d'une gamme de produits d'assurance est aussi à l'étude.

Au-delà des lancements évoqués ci-dessus, il est possible de lancer toutes sortes de bundle de plusieurs produits packagés spécialement pour un type de clientèle.

NOTE IMPORTANTE 1 QUATER: le lancement de nouveaux produits (intermariage, internaissance, assurance et bundle) ne saurait être à lui seul la solution. Le lancement doit être présenté en synergie avec les autres solutions retenues. Il est même possible et/ou envisageable et/ou souhaitable de réussir le redressement de la BCIF sans lancer de nouveaux produits.

IV. Votre travail



Vous représentez la société Banking Consulting, qui a déjà mené le premier audit de la banque. Une nouvelle mission d'audit vous est confiée. La Direction Générale de la BCIF exige que les équipes d'auditeurs changent pour effacer le mauvais souvenir du précédent audit et il vous est demandé de nommer une équipe de spécialiste par type de question.

Vous êtes chargé de diagnostiquer les principaux problèmes de la BCIF et d'y apporter des remèdes. Vous ne perdrez pas de vue que les salariés sont au bord de la grève et que les clients risquent de partir de la banque à courte échéance.

Il vous faut donc d'urgence bâtir un plan de développement et le vendre à l'ensemble du personnel, comme aux actionnaires car les cours sont au plus bas. Comme vous le démontrerez en consolidant les comptes, les finances de la banque sont au plus mal et il n'est pas question de lancer, seul, des opérations coûteuses.

Vous présenterez et remettrez votre rapport au comité de direction de la banque, vous tiendrez compte de l'hostilité de certains dirigeants envers Banking Consulting et les divergences de points de vue à l'intérieur de l'équipe de la BCIF.

Mais vous êtes soutenu par M. Fidelio qui vous fait entière confiance et qui attend de vous des propositions salutaires. M. Fidelio et le patron de Banking Consulting se connaissent extrêmement bien - leurs études et leurs débuts de carrières professionnelles les rapprochent intimement.

A l'issue de votre présentation (rapport final) et en marge des préconisations que vous ferez, vous présenterez (en les justifiant) les honoraires de Banking Consulting pour cette mission. Pour que votre proposition soit réaliste, vous consulterez différents organismes pour avoir une idée des modes de rémunération des consultants spécialisés (auditeur, avocat, société de conseil...). Si vous choisissez la rémunération aux « success fees » (total ou partiel) vous veillerez à choisir les critères et les indicateurs (ce mode de rémunération est fortement conseillé et si vous ne le choisissez pas vous indiquerez clairement pourquoi vous l'avez rejeté).

Axe de travail principal :

Donner une nouvelle structure et un nouvel élan à la BCIF à travers un plan de développement quinquennal. Il s'agit d'inventer LE nouveau métier de banquier.

Axes de travail ACCESSOIRES :

Internaissance : proposer l'ensemble de la communication sur ce produit : recrutement des maternités, recrutement des parents, ainsi que le programme de relance et de fidélisation.

Intermariage : inventer un système pour recruter facilement les futurs mariés et leur proposer ce produit, calculer les conditions de la rentabilité d'un tel produit et sa faisabilité juridique.

Assurances : faut-il lancer une telle gamme de produits ?

Comité des prêts : donner les grandes lignes de conditions d'attributions des prêts par la BCIF aux entreprises

Repenser la structure en 4 DAS.

Prendre en compte les quatre impératifs de la BCIF, ainsi que les aspects juridiques et informatique (e-BCIF : monter le dossier ; Qualité et GRC sont aussi des dossiers à préparer).

NOTE IMPORTANTE FINALE: Ces axes de travail accessoires ne sauraient représenter la totalité de votre dossier, ils doivent simplement s'y inclure. La situation dans laquelle se trouve la BCIF est peut être le résultat de la première préconisation (1998) de Banking Consulting. Vous pourrez à loisir remettre en cause ce travail en justifiant les nouveaux changements.



V. Annexes

I.5

1 -	Message du président	29
2 -	Actionnariat 2005	31
3 -	Comptes par groupe SIG	32
4 -	Annexes aux comptes	35
5 -	Constitution du Comité des Prêts	38
6 -	Questionnaires utilisés pour les enquêtes	39
7 -	Résultats détaillés de l'enquête	44
8 -	Le réseau	51
9 -	Les produits et services de la BCIF	53
10 -	Pyramide des âges pour la clientèle particulier	54
11 -	Part de marché dans le système bancaire français	55
12 -	Le marketing direct bancaire	56
13 -	Interview du responsable projet bankonlin	59
14 -	Stratégie de la Caisse d'épargne	60
15 -	Stratégie des banques au Québec	61
16 -	Analyse multidimensionnelle des banques françaises	62
17 -	Services financiers en ligne	63

1 - Message du président



Même si leurs activités se situent apparemment en aval du comportement des agents économiques, les établissements bancaires et financiers ont connu une année 2005 difficile, notamment parce que la crise, en atteignant la solvabilité de beaucoup d'entreprises, entraîne des procédures contentieuses et la constitution de provisions. Les particuliers, quant à eux, voient une baisse significative de leur pouvoir d'achat, n'hésitant pas à se tourner vers des produits d'épargne.

Dans cet environnement contrasté, où la morosité économique a amplifié les difficultés des activités de crédit, tandis que la baisse des taux a favorisé les activités de marché, les crédits immobiliers et les prêts à la consommation. Les financements immobiliers ont connu un exercice dynamique : certains opérateurs, notamment institutionnels, ont été, du fait de la crise, conduits à s'engager dans des portages à caractère patrimonial et ont ainsi choisi de recourir à des financements à long terme. En revanche, l'activité d'opérateur immobilier classique a continué d'être conduite avec la plus grande prudence, même si dans ce domaine nous avons eu à nous associer à la consolidation en fonds propres de certains projets difficiles initiés il y a quelques années. Par ailleurs, des provisions conséquentes ont été portées et continueront d'être portées sur les comptes de la BCIF. Un nombre

important de lots immobiliers sont maintenant la propriété de la BCIF et les directives de commercialisation interviendront en 2005, sous la responsabilité du Groupe Immobilier, pour en organiser la revente aux particuliers et entreprises.

Les activités du Groupe Revente de Crédits connaissent une forte progression, et le Conseil d'Administration accepte l'élargissement de cette activité à d'autres formes de commerce étalée jusqu'en 2006.

Les interventions en Fonds propres n'ont guère souffert de la conjoncture : le volume des décisions d'investissements a dépassé les records déjà atteints en 2006. Certaines de ces décisions sont en fait des régularisations de soutien délibéré depuis plusieurs exercices de certaines sociétés en grande difficulté. Le programme des cessions, quoique encore modéré, s'est établi en forte hausse par rapport à l'exercice précédant et les plus-values dégagées se sont situées à un niveau correct, compte tenu de la conjoncture européenne.

Enfin, les activités de Marché de capitaux ont été dopées par l'évolution baissière des taux et la bonne tenue des marchés boursiers internationaux. L'intermédiation boursière a généré des commissions en forte hausse par rapport à 2005.

Cette bonne résistance de l'activité a conduit le Conseil d'Administration à proposer à l'Assemblée générale de fixer à 0,80 €uro le montant du dividende par action. Cette décision permet de récompenser la confiance qu'ont manifesté nos actionnaires tout au long de l'année 2000, confiance qui s'est traduite par une stabilité du titre sur l'année avec un faible volume d'échange. Nous poursuivons, par une communication transparente, l'information des milieux financiers pour ouvrir plus d'ouverture du capital. Notre point d'équilibre, en terme de poids des actionnaires, sera atteint courant 2005.

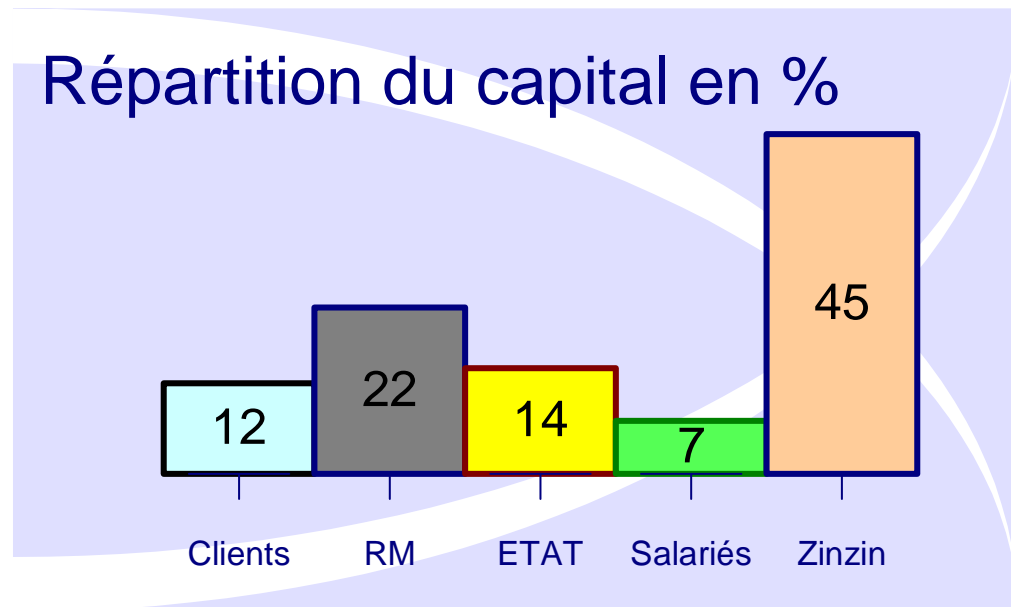
En 2004, la BCIF compte poursuivre une restructuration commencée en 2003. Différents projets sont à l'étude, tous tiendront compte à la fois du marché des particuliers, des entreprises et artisans. Une attention particulière sera portée aux nouvelles pratiques bancaires ainsi qu'aux activités à forte valeur ajoutée : ingénierie de haut de bilan, conseil aux entreprises clientes, montages de financement complexes, activités de marché. L'organisation de la BCIF sera aussi adaptée dans le sens d'une plus grande internationalisation des affaires. Les ratios bancaires internationaux MOODY'S, STANDARD & POOR'S, BANKWATCH et IBCA sont particulièrement bons.

Enfin, l'année 2000 devrait être marquée par une évolution des statuts de la BCIF dans le but de les mettre en conformité avec sa situation concurrentielle et de satisfaire à la demande des marchés financiers, selon la volonté du Conseil d'Administration.

L'intensité des liens établis avec le tissu industriel français, la qualité des équipes, la pertinence des futurs choix stratégiques sont les principales données du développement, tel qu'il sera recherché en concertation étroite avec les principaux actionnaires institutionnels.

Michel Fidelio (Directeur Général et Président du Conseil)

2 - Actionnariat 2005



Répartition des actions BCIF

En 2005, la répartition de l'actionnariat devra évoluer vers un désengagement de l'État et des investisseurs institutionnels au profit du marché et des clients sociétaires. Ce souhait stratégique d'équilibrage de l'actionnariat BCIF nécessite une campagne de communication financière dépassant les obligations légales. Aucune opération dans ce sens n'a jamais été entreprise.

Tous les actionnaires sont représentés aux Assemblées Générales d'Actionnaires, et tous usent de leur droit de vote pour approuver la gestion du Conseil d'Administration.

3 - Comptes par groupe SIG

Taux de l'argent en cours inter-groupe BCIF : T4M + 1.02%

Selon les règles de l'intégration fiscale, les comptes de ces 4 groupes sont cumulés et les bénéfices ou pertes additionnés dans les comptes consolidés de la BCIF (non présentés ici).

Groupe 1 en K€	2006 (1)	2005 (2)	2004 (3)
Produits sur concours à la clientèle	130 299	280 377	335 196
Résultat des opérations financières	-58 050	-127 303	-149 192
Commission, conseil et honoraires	11 898	20 399	15 053
Produit net bancaire	84 147	173 473	201 057
Autres résultats d'exploitation	8 814	12 196	7 011
Produit général d'exploitation	92 960	185 669	208 067
Charges de personnels cadres	6 322	11 636	11 071
Charges de personnel gradé	12 808	25 923	22 187
Charges de personnel employé	5 644	11 517	11 978
Impôts et taxes	3 220	7 622	6 979
Autres charges groupe	59 016	105 089	99 834
Répartition des frais généraux	782	1 563	1 563
Total charges	87 791	163 351	153 612
Résultat brut d'exploitation	5 169	22 318	54 455
Dotations nettes aux provisions sur créances douteuses	15 245	44 342	69 932
Dotations nettes aux provisions pour risques et charges	915	2 358	2 358
Impôts sur les bénéfices	6 495	12 991	7 685
Participation des salariés	117	236	303
Résultat net d'exploitation	-17 604	-37 609	-25 823
Résultat exceptionnel net	303	-4	-13
Résultat net	-17 301	-37 613	-25 836

(1) 6 mois - (2) 12 mois - (3) reconstitué car les 4 DAS n'étaient pas encore totalement indépendants

Groupe 2 en K€	2006 (1)	2005 (2)	2004 (3)
Produits sur concours à la clientèle	75 255	150 510	191 274
Résultat des opérations financières	-9 722	-19 444	-24 070
Commission, conseil et honoraires	11 933	23 865	22 230
Produit net bancaire	77 465	154 931	189 434
Autres résultats d'exploitation	6 631	13 263	6 079
Produit général d'exploitation	84 097	168 194	195 512
Charges de personnels cadres	3 207	6 963	7 086
Charges de personnels gradés	6 128	1 287	1 576
Charges de personnels employés	367	688	799
Impôts et taxes	245	490	697
Autres charges groupe	4 116	8 232	7 622
Répartition des frais généraux	191	381	545
Total charges	14 254	18 042	18 325
Résultat brut d'exploitation	69 843	150 152	177 187
Dotations nettes aux provisions sur créances douteuses	44 209	88 419	120 313
Dotations nettes aux provisions pour risques et charges	19 589	39 179	30 291
Impôts sur les bénéfices	915	1 829	2 859
Participation des salariés	19	38	46
Résultat net d'exploitation	5 111	20 687	23 679
Résultat exceptionnel net	33	-5468	-13326
Résultat net	5 143	15 219	10 352

(1) 6 mois - (2) 12 mois - (3) reconstitué

Groupe 3 en K€	2006 (1)	2005 (2)	2004 (3)
Produits sur concours à la clientèle	2 752	4 155	3 050
Résultat des opérations financières	-699	-1 505	-993
Commission, conseil et honoraires	38	38	2
Produit net bancaire	2 091	2 688	2 060
Autres résultats d'exploitation	22	19	22
Produit général d'exploitation	2 114	2 707	2 082
Charges de personnels cadres	275	641	443
Charges de personnels gradés	184	368	292
Charges de personnels employés	46	92	177
Impôts et taxes	34	69	46
Autres charges groupe	145	257	226
Répartition des frais généraux	91	183	152
Total charges	775	1 610	1 336
Résultat brut d'exploitation	1 338	1 098	745
Dotations nettes aux provisions sur créances douteuses	183	321	236
Dotations nettes aux provisions pour risques et charges	11	18	37
Impôts sur les bénéfices	15	31	24
Participation des salariés	2	6	5
Résultat net d'exploitation	1 126	722	444
Résultat exceptionnel net	0	1	0
Résultat net	1 127	724	444

(1) 6 mois - (2) 12 mois - (3) reconstitué

Groupe 4 en K€	2006 (1)	2005 (2)	2004 (3)
Produits sur concours à la clientèle	2 572	4 383	4 765
Résultat des opérations financières	-612	-1 288	-1 505
Commission, conseil et honoraires	229	591	689
Produit net bancaire	2 190	3 686	3 949
Autres résultats d'exploitation	133	188	327
Produit général d'exploitation	2 323	3 874	4 276
Charges de personnels cadres	183	275	443
Charges de personnels gradés	674	1 348	1 693
Charges de personnels employés	229	459	665
Impôts et taxes	59	115	150
Autres charges groupe	286	545	465
Répartition des frais généraux	114	229	152
Total charges	1 546	2 971	3 569
Résultat brut d'exploitation	777	903	707
Dotations nettes aux provisions sur créances douteuses	7 694	23 585	30 730
Dotations nettes aux provisions pour risques et charges	1 913	3 944	5 906
Impôts sur les bénéfices	438	540	183
Participation des salariés	0	2	1
Résultat net d'exploitation	-9 269	-27 168	-36 114
Résultat exceptionnel net	15 245	15 327	36 841
Résultat net	5 976	-11 840	728

(1) 6 mois - (2) 12 mois - (3) reconstitué

4 - Annexes aux comptes

La mise en oeuvre du projet d'entreprise : une amélioration en profondeur. Dans un contexte difficile pour les activités bancaires en France, la BCIF a continué de progresser en 2006 dans l'ensemble de ses métiers. Le groupe s'est mobilisé pour augmenter ses recettes et améliorer ses positions sur les marchés les plus rentables. Les activités de banque de proximité ont privilégié trois orientations pour améliorer le service à la clientèle : une politique dynamique et innovante dans le domaine des canaux de distribution et la création de nouveaux produits et services, par exemple Panama pour la gestion de

patrimoine de la clientèle privée ; la poursuite de la professionnalisation des filières - entreprises, professionnels et particuliers - ; l'approfondissement du partenariat avec la Dresdner Bank, qui ouvre aux deux banques et à leurs clients des opportunités dans la perspective de l'Union Monétaire. Dans les métiers financiers, la BCIF a l'ambition, affirmée lors de sa privatisation en 1988, d'être un acteur majeur à l'échelle française pour la grande clientèle. Elle a poursuivi la mise en place de lignes de métier, et créé, au prix d'une vaste réorganisation, son pôle Banque et Finance qui rassemble ses activités financières, ses activités et son réseau, et ses équipes de grandes entreprises. Des investissements importants, en hommes et en informatique, ont été réalisés pour développer les activités financières. Des progrès substantiels ont été réalisés dans toutes les autres directions définies par le projet d'entreprise : maîtrise des frais de gestion, amélioration du contrôle des risques et du recouvrement de créances, modernisation de la gestion du bilan, mobilisation des ressources humaines et gestion solidaire de l'emploi. Au total, la modernisation de l'entreprise, indispensable pour faire face aux changements des métiers, des technologies, des marchés ainsi qu'à la montée de la concurrence, qui s'est accélérée en 2005.

Un dividende en progression de 1,5%.

Le Conseil d'Administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale convoquée pour le 21 mai 2006, d'augmenter le dividende de 1,5% pour le porter à 0,60 €uros par action, soit 0,80 €uros par action, avoir fiscal compris. Les actionnaires pourront opter pour le paiement du dividende en espèces ou en actions du 12 juin au 3 juillet inclus. Les actions remises en paiement du dividende porteront jouissance du 1er janvier 2005.

Plan social

Un plan social portant sur la suppression de 21 postes en 2006 a été mis en place au cours de l'exercice. Son coût, évalué à 0,9 millions d'euros, a conduit l'établissement à constituer une provision qui figure pour ce montant en résultat exceptionnel. Ces suppressions de postes ne concernent que des départs en retraite ou préretraite.

Retraite

Une indemnité de maintien des droits liée au régime de retraite supplémentaire a fait l'objet d'une provision de 190.000 euros constatée en résultat exceptionnel.

Indemnités de fin de carrière

Les engagements contractés au titre de l'ancienneté acquise par le personnel à la clôture de l'exercice sont couverts par un contrat d'assurance groupe. Il a été versé, et ce pour la dernière fois, une prime de 350.000 euros.

Formation

La formation joue un rôle essentiel dans l'entreprise ; son objectif est double :

- favoriser l'intégration de tous les collaborateurs afin d'échanger et partager le savoir, l'expérience et les projets de l'entreprise ;
- accompagner, par une formation continue, les orientations prioritaires de la politique de l'entreprise.

L'ensemble des personnes en contact avec la clientèle reçoit une formation qui lui inculque l'approche client ainsi qu'une bonne connaissance des produits. Parallèlement une politique de rémunération à la vente sera mise en place. En 2006, le nombre de collaborateurs ayant bénéficié d'une formation a augmenté de 10%, le nombre de journées de stage de 15%. Le budget de formation a représenté 3.74% de la masse salariale.

Liste des stocks immobiliers

L'ensemble des ces biens est la propriété exclusive de la BCIF du fait des défaillances de promoteurs clients. Dans le passé, la BCIF, grâce au DAS 4, a réalisé des ventes de 70.000 m² par an (vendu directement par les salariés de la BCIF ou par des intermédiaires : agent commerciaux et agences spécialisées). A ce jour toutes les provisions pour dépréciation ont été passées et ces immeubles sont libres de toutes hypothèques et prêts.

LIEU	M ²	NOTES
Paris 16 ^{ème}	1500	Hôtel particuliers, bureau
Paris 8 ^{ème}	6500	Immeuble de bureau en construction
Neuilly-sur-Seine	2600	Bureau et commerce
Paris 20 ^{ème}	6800	Logements
Gennevilliers	16000	Immeubles (4) neuf bureau
Lyon 8 ^{ème}	8000	Immeuble occupé bureau
Paris 16 ^{ème}	5000	Immeuble en cours de construction (rénovation)
Courbevoie	9000	4 petits immeubles de bureau luxe vide en travaux
Courbevoie	2500	Terrain à bâtir (permis accordé pour 7000 m ²)
Paris 19 ^{ème}	1600	Bureau dans ancien luxe vide en rénovation
Saint Denis	15000	Bureaux vides dans immeuble 1991
Rueil	2500	Bureau occupé
Paris 6 ^{ème}	1200	Bureaux de prestige rue Vendôme
Bordeaux Lac	1500	Hôtel exploité
Limoges	35000	Parc des Expositions loué à la municipalité
Limoges	12000	Logements
Limoges	9000	Terrain à bâtir
Paris 2 ^{ème}	3000	Bureau vide
Paris 2 ^{ème}	1000	Bureau vide
Rilleux (69)	7000	Bureaux
Divers lot	87000	Bureau et habitation de moins de 1000m ²

5 - Constitution du Comité des Prêts

Industries agro-alimentaires

Bruno Bonduelle	Bonduelle
Jean-Martin Folz	Eridania Béghin-Say
Patrick Ricard	Pernod Ricard

Industries de base (énergie, chimie, sidérurgie, métallurgie, papier)

Jean-Marc Bruel	Rhône-Poulenc
Alain Joly	L'Air Liquide
Alain Madec	Total

Industries mécanique, automobile, aéronautique et maritime

Daniel Dewavrin	Epeda Bertrand Faure
Yves Michot	Aérospatiale
René Zingraff	Michelin

Industries électrique, électronique et informatique, télécommunications

Pierre Faure	SAGEM
Robert Mallet	IBM France
Daniel Merlin	Merlin-Gerin

Culture, communication, services

Nicolas de Tavernost	M6
Nicolas Seydoux	Gaumont
Jacques Lehn	Hachette

Environnement, bâtiment, TP

Martin Bouygues	Bouygues
Guy de Panafieu	Lyonnaise des eaux
Jean-Pierre Germot	Poliet

Distribution, biens de consommation, logistique

Alain Breau	SCETA
Jean-Louis Dumas	Hermès
Jean Levy	SANOFI

Santé, tourisme, hôtellerie

Patrice Jacquin de Margerie	Hôtel Concorde
Christian Pierret	Accor

Immobilier

Bernard de Feydeau	AXA
Michel Pariat	UAP

International

Jean-Pierre Capron	RVI
--------------------	-----

6 - Questionnaires utilisés pour les enquêtes

Questionnaires n°1 : les clients particuliers



Ce questionnaire est le point de départ d'une étude sur l'image de votre Banque. Pour que le traitement statistique des réponses puisse être représentatif, merci de répondre sincèrement à toutes les questions. Si dans certains cas les propositions de réponses ne correspondent pas exactement à votre sentiment, cochez celles qui s'en approchent le plus. Remplir ce questionnaire devrait durer approximativement 10 mn. Nous vous remercions par avance de votre collaboration à cette enquête.

Le monde bancaire

1. Les banquiers en général sont-ils proches de vos préoccupations :

- ↔_{A11} Oui
- ↔_{A12} Non
- ↔_{A13} Ce n'est pas leur rôle
- ↔_{A14} Ne se prononce pas

2. Demandez-vous conseil à votre banquier ?

- ↔_{A21} Régulièrement
- ↔_{A22} Quelquefois
- ↔_{A23} Jamais
- ↔_{A24} Ne se prononce pas

3. Pour vous le rôle des banquiers dans l'information sur l'argent est :

- ↔_{A31} Très important
- ↔_{A32} Important
- ↔_{A33} Peu important
- ↔_{A34} Ne se prononce pas

4. Quelles sont les deux fonctions qui vous font penser à celles des banquiers ?

- | | | |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|
| ↔ _{A41} Conseiller | ↔ _{A44} Scientifique | ↔ _{A47} Huissier |
| ↔ _{A42} Vendeur | ↔ _{A45} Commercial | ↔ _{A48} Charlatan |
| ↔ _{A43} Commerçant | ↔ _{A46} Juge | ↔ _{A49} Ne se prononce pas |

5. À votre avis, l'évolution des banquiers devrait se faire sur le plan : (2 réponses maximums)

- | | |
|--------------------------------------|----------------------------------------------|
| ↔ _{A51} Technique | ↔ _{A54} Des formations |
| ↔ _{A52} De la communication | ↔ _{A55} La banque n'a jamais évolué |
| ↔ _{A53} Commercial | ↔ _{A56} Ne se prononce pas |

La Banque du Commerce International Français

1. Choisissez trois affirmations qui caractérisent le mieux la BCIF :

- B11 Une banque dynamique B14 Utile pour défendre votre argent
- B12 À l'écoute des clients B15 Cherche à gagner de l'argent sur le dos des clients
- B13 Trop commercial B16 Un fournisseur comme un autre

2. La communication de la BCIF envers ses clients vous paraît-elle :

- B21 Dynamique et intéressante
- B22 Inadaptée
- B23 Mauvaise
- B24 Ne se prononce pas

3. L'image de la BCIF est-elle plutôt :

- B31 Bonne
- B33 Insignifiante
- B32 Mauvaise
- B34 Ne se prononce pas

4. Les réponses à vos diverses demandes sont-elles généralement :

- B41 Rapidement satisfaites B43 Non satisfaites
- B42 Moyennement satisfaites B44 Ne se prononce pas

5. Quels moyens de communication privilégiez-vous avec votre banque ?

- B51 Courrier
- B52 Visite
- B53 Téléphone
- B54 Fax
- B55 Minitel
- B56 Service vocal
- B57 Autres

6. À combien de banques confiez-vous votre argent ?

- A61 À la BCIF uniquement A63 Plus de deux
- A62 Deux A64 Ne se prononce pas

Lesquels : _____

7. Y possédez-vous plusieurs produits ?

- B71 Oui
- B72 Non
- B73 Ne se prononce pas

8. Ont-ils des taux plus intéressants ?

- B81 Oui
- B82 Non
- B83 Si oui, quels sont les taux ? ____

↔_{B84} Ne se prononce pas

Votre agence BCIF

1. Combien de fois en moyenne allez-vous dans l'agence qui tient votre compte ?

↔_{C11} Plus d'une fois par semaine ↔_{C14} Une fois par mois

↔_{C12} Une fois par semaine ↔_{C15} Moins d'une fois par mois

↔_{C13} Deux à trois fois par mois ↔_{C16} Ne se prononce pas

2. Depuis que vous êtes client de votre agence, avez-vous des remarques concernant votre agence ?

↔_{C21} Oui

↔_{C22} Non

↔_{C23} Lesquelles _____

3. Pensez maintenant aux services que vous rend le personnel de votre agence. Pour chacune des affirmations suivantes, indiquez si elle est toujours, souvent, parfois ou jamais vraie ?

	Toujours	Souvent	Parfois	Jamais
Le personnel s'occupe rapidement de vous	↔ _{C31}	↔ _{C32}	↔ _{C33}	↔ _{C34}
Le personnel est aimable	↔ _{C35}	↔ _{C36}	↔ _{C37}	↔ _{C38}
Le personnel connaît bien votre situation bancaire	↔ _{C39}	↔ _{C310}	↔ _{C311}	↔ _{C312}
Le personnel est compétent et peut répondre à vos questions	↔ _{C313}	↔ _{C314}	↔ _{C315}	↔ _{C316}
Le personnel vous propose spontanément des produits et services	↔ _{C317}	↔ _{C318}	↔ _{C319}	↔ _{C320}
Les propositions de produits ou services correspondent à vos préoccupations	↔ _{C321}	↔ _{C322}	↔ _{C323}	↔ _{C324}

4. Estimez-vous que l'aménagement des locaux de votre agence vous permet d'effectuer vos opérations correctement ? ↔_{C41} Tout à fait d'accord

↔_{C42} Plutôt d'accord

↔_{C43} Plutôt pas d'accord

↔_{C44} Pas d'accord du tout

↔_{C45} Ne se prononce pas

5. Globalement, êtes-vous satisfait de la qualité des services qui vous sont rendus par votre agence ?

↔_{C51} Très satisfait

↔_{C52} Assez satisfait

↔_{C53} Peu satisfait

↔_{C54} Pas satisfait

↔_{C55} Ne se prononce pas

6. Conseilleriez-vous votre agence à quelqu'un de votre entourage ?

↔_{C61} Oui, sans aucun doute

↔_{C62} Éventuellement

↔_{C63} Non

Renseignements divers

1. Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

- _{D11} Moins de 35 ans _{D13} Entre 45 et 65 ans
 _{D12} Entre 35 et 45 ans _{D14} Plus de 65 ans

2. Quelle est votre activité ?

- _{D21} Salarié à revenu fixe _{D24} À la retraite
 _{D22} Salarié à revenu variable _{D25} Sans emploi
 _{D23} Profession libérale _{D26} Autres _____

3. Quelle est votre tranche de revenu annuel :

- _{D31} Moins de 15.000 euros
 _{D32} De 15.000 à 45.000 euros
 _{D33} De 45.000 à 100.000 euros
 _{D34} Plus de 100.000 euros
 _{D35} Ne se prononce pas

4. Êtes-vous propriétaire de votre résidence principale ?

- _{D41} Oui
 _{D42} Non

5. Si oui, quel est l'état de l'éventuel crédit immobilier :

- _{D51} Le remboursement est terminé
 _{D52} En cours de remboursement
 _{D53} Il reste combien d'année _____

6. Possédez-vous une résidence secondaire ?

- _{D61} Oui
 _{D62} Non

7. Combien d'enfants avez-vous à votre charge, quel âge ont-ils ?

- _{D71} Pas d'enfant
 _{D72} 1 enfants _____
 _{D73} 2 enfants _____
 _{D74} 3 enfants _____
 _{D75} Plus _____

8. Commentaires libres : _{D81}

7 - Résultats détaillés³ de l'enquête

A. Tris à plat

Les banquiers en général sont-ils proches de vos préoccupations :		
Oui	731	66%
Non	254	23%
Ce n'est pas leur rôle	100	9%
Ne se prononce pas	25	2%
Total	1110	100%
Demandez-vous conseil à votre banquier ?		
Régulièrement	184	17%
Quelquefois	506	46%
Jamais	314	28%
Ne se prononce pas	103	9%
Total	1107	100%
Pour vous le rôle des banquiers dans l'information sur l'argent est :		
Très important	21	2%
Important	734	67%
Peu important	190	17%
Ne se prononce pas	155	14%
Total	1100	100%
Quelles sont les deux fonctions qui vous font penser à celles des banquiers ?		
Conseiller	723	67%
Vendeur	618	57%
Commerçant	460	43%
Scientifique	194	18%
Commercial	174	16%
Juge	141	13%
Huissier	96	9%
Charlatan	77	7%
Ne se prononce pas	56	5%
Total	1079	235%
À votre avis, l'évolution des banquiers devrait se faire sur le plan : (2 réponses maximums)		
Technique	655	60%
De la communication	751	69%
Commercial	114	10%
Des formations	111	10%
La banque n'a jamais évolué	208	19%
Ne se prononce pas	78	7%
Total	1088	176%

³ Une analyse précise de ces résultats vous amènera à demander des tris complémentaires et des tris croisés. Formulez vos demandes clairement dans votre rapport écrit. La correction tiendra compte de la pertinence de vos requêtes.

Choisissez trois affirmations qui caractérisent le mieux la BCIF :		
Une banque dynamique	455	40%
À l'écoute des clients	659	58%
Trop commercial	140	12%
Utile pour défendre votre argent	100	9%
Cherche à gagner de l'argent sur le dos des clients	620	55%
Un fournisseur comme un autre	0	0%
Total	1137	174%

La communication de la BCIF envers ses clients vous paraît-elle :		
Dynamique et intéressante	277	24%
Inadaptée	760	67%
Mauvaise	100	9%
Total	1137	100%

L'image de la BCIF est-elle plutôt :		
Bonne	477	42%
Insignifiante	100	9%
Mauvaise	560	49%
Total	1137	100%

Les réponses à vos diverses demandes sont-elles généralement :		
Rapidement satisfaites	99	9%
Moyennement satisfaites	340	30%
Non satisfaites	697	61%
Ne se prononce pas	1	0%
Total	1137	100%

Quels moyens de communication privilégiez-vous avec votre banque ?		
Courrier	166	15%
Visite	223	20%
Téléphone	682	60%
Fax	16	1%
Minitel	16	1%
Service vocal	17	1%
Autres	17	1%
Total	1137	100%

À combien de banques confiez-vous votre argent ?		
À la BCIF uniquement	247	38%
Deux	306	47%
Plus de deux	71	11%
Ne se prononce pas	31	5%
Total	655	100%

Y possédez-vous plusieurs produits ?		
Oui	340	100%
Total	340	100%

Ont-ils des taux plus intéressants ?		
Oui	340	100%
Total	340	100%

Quels avantages trouvez-vous dans les autres banques ?		
Accueil	227	62%
Services comptes	25	7%
Services clients	94	25%
Autres	23	6%
Total	369	100%

Combien de fois en moyenne allez-vous dans l'agence qui tient votre compte ?		
Plus d'une fois par semaine	19	2%
Une fois par semaine	269	24%
Deux à trois fois par mois	194	17%
Une fois par mois	236	21%
Moins d'une fois par mois	12	1%
Ne se prononce pas	394	35%
Autres	13	1%
Total	1137	100%

Depuis que vous êtes client de votre agence, avez-vous des remarques concernant votre agence ?

Oui	617	54%
Non	520	46%
Total	1137	100%

Le personnel s'occupe rapidement de vous

Toujours	375	33%
Souvent	140	12%
Parfois	195	17%
Jamais	419	37%
Total	1129	100%

Le personnel est aimable

Toujours	409	36%
Souvent	0	0%
Parfois	197	18%
Jamais	519	46%
Total	1125	100%

Le personnel connaît bien votre situation bancaire

Toujours	273	24%
Souvent	229	21%
Parfois	196	18%
Jamais	419	38%
Total	1117	100%

Le personnel est compétent et peut répondre à vos questions		
Toujours	410	37%
Souvent	98	9%
Parfois	100	9%
Jamais	514	46%
Total	1122	100%

Le personnel vous propose spontanément des produits et services		
Toujours	693	61%
Souvent	236	21%
Parfois	198	18%
Total	1127	100%

Les propositions de produits ou services correspondent à vos préoccupations		
Toujours	395	37%
Souvent	93	9%
Parfois	190	18%
Jamais	402	37%
Total	1080	100%

Estimez-vous que l'aménagement des locaux de votre agence vous permet d'effectuer vos opérations correctement ?		
Tout à fait d'accord	171	23%
Plutôt d'accord	323	44%
Plutôt pas d'accord	97	13%
Pas d'accord du tout	98	13%
Ne se prononce pas	44	6%
Total	733	100%

Globalement, êtes-vous satisfait de la qualité des services qui vous sont rendus par votre agence ?		
Très satisfait	175	24%
Assez satisfait	332	46%
Peu satisfait	97	13%
Pas satisfait	98	13%
Ne se prononce pas	24	3%
Total	726	100%

Conseilleriez-vous votre agence à quelqu'un de votre entourage ?		
Oui, sans aucun doute	277	39%
Éventuellement	340	47%
Non	100	14%
Total	717	100%

Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?		
Moins de 35 ans	200	18%
Entre 35 et 45 ans	480	42%
Entre 45 et 65 ans	316	28%
Plus de 65 ans	140	12%
Total	1136	100%

Quelle est votre activité ?		
Salarié à revenu fixe	501	44%
Salarié à revenu variable	178	16%
Profession libérale	99	9%
À la retraite	358	32%
Total	1136	100%

Quelle est votre tranche de revenu annuel :		
Moins de 15.000 euros	80	8%
De 15.000 à 45.000 euros	422	43%
De 45.000 à 100.000 euros	464	47%
Plus de 100.000 euros	0	0%
Ne se prononce pas	24	2%
Total	990	100%

Êtes-vous propriétaire de votre résidence principale ?		
Oui	616	54%
Non	520	46%
Total	1136	100%

Si oui, quel est l'état de l'éventuel crédit immobilier :		
Le remboursement est terminé	339	47%
En cours de remboursement	378	53%
Total	717	100%

Possédez-vous une résidence secondaire ?		
Oui	199	18%
Non	937	82%
Total	1136	100%

Combien d'enfants avez-vous à votre charge, quel âge ont-ils ?		
Pas d'enfant	630	55%
1 enfants	361	32%
2 enfants	98	9%
3 enfants	36	3%
Plus	12	1%
Total	1137	100%

Commentaires libres		
Oui	958	84%
Non	179	16%
Total	1137	100%

B. Tris croisés

Globalement, êtes-vous satisfait de la qualité des services qui vous sont rendus par votre agence ?

À combien de banques confiez-vous votre argent ?	Très satisfait	Assez satisfait	Peu satisfait	Pas satisfait	Ne se prononce pas	Total
À la BCIF uniquement	56 22.67% ^H 73.68% ^V 9.09% ^T	95 38.46% ^H 28.61% ^V 15.42% ^T	0 0.00% ^H 0.00% ^V 0.00% ^T	93 37.65% ^H 94.90% ^V 15.10% ^T	3 1.21% ^H 23.08% ^V 0.49% ^T	247 100% ^H 40.10% ^V
Deux	0 0.00% ^H 0.00% ^V 0.00% ^T	208 68.20% ^H 62.65% ^V 33.77% ^T	88 28.85% ^H 90.72% ^V 14.29% ^T	0 0.00% ^H 0.00% ^V 0.00% ^T	9 2.95% ^H 69.23% ^V 1.46% ^T	305 100% ^H 49.51% ^V
Plus de deux	13 27.66% ^H 17.11% ^V 2.11% ^T	22 46.81% ^H 6.63% ^V 3.57% ^T	7 14.89% ^H 7.22% ^V 1.14% ^T	5 10.64% ^H 5.10% ^V 0.81% ^T	0 0.00% ^H 0.00% ^V 0.00% ^T	47 100% ^H 7.63% ^V
Ne se prononce pas	7 41.18% ^H 9.21% ^V 1.14% ^T	7 41.18% ^H 2.11% ^V 1.14% ^T	2 11.76% ^H 2.06% ^V 0.32% ^T	0 0.00% ^H 0.00% ^V 0.00% ^T	1 5.88% ^H 7.69% ^V 0.16% ^T	17 100% ^H 2.76% ^V
Total	76 12.34% ^H 100% ^V	332 53.90% ^H 100% ^V	97 15.75% ^H 100% ^V	98 15.91% ^H 100% ^V	13 2.11% ^H 100% ^V	616 100% ^H 100% ^V

Globalement, êtes-vous satisfait de la qualité des services qui vous sont rendus par votre agence ?

Conseilleriez-vous votre agence à quelqu'un de votre entourage ?	Très satisfait	Assez satisfait	Peu satisfait	Pas satisfait	Ne se prononce pas	Total
Oui, sans aucun doute	175 63.18% ^H 100.00% ^V 24.44% ^T	99 35.74% ^H 29.82% ^V 13.83% ^T	0 0.00% ^H 0.00% ^V 0.00% ^T	0 0.00% ^H 0.00% ^V 0.00% ^T	3 1.08% ^H 21.43% ^V 0.42% ^T	277 100% ^H 38.69% ^V
Éventuellement	0 0.00% ^H 0.00% ^V 0.00% ^T	233 68.73% ^H 70.18% ^V 32.54% ^T	97 28.61% ^H 100.00% ^V 13.55% ^T	0 0.00% ^H 0.00% ^V 0.00% ^T	9 2.65% ^H 64.29% ^V 1.26% ^T	339 100% ^H 47.35% ^V
Non	0 0.00% ^H 0.00% ^V 0.00% ^T	0 0.00% ^H 0.00% ^V 0.00% ^T	0 0.00% ^H 0.00% ^V 0.00% ^T	98 98.00% ^H 100.00% ^V 13.69% ^T	2 2.00% ^H 14.29% ^V 0.28% ^T	100 100% ^H 13.97% ^V
Total	175 24.44% ^H 100% ^V	332 46.37% ^H 100% ^V	97 13.55% ^H 100% ^V	98 13.69% ^H 100% ^V	14 1.96% ^H 100% ^V	716 100% ^H 100% ^V

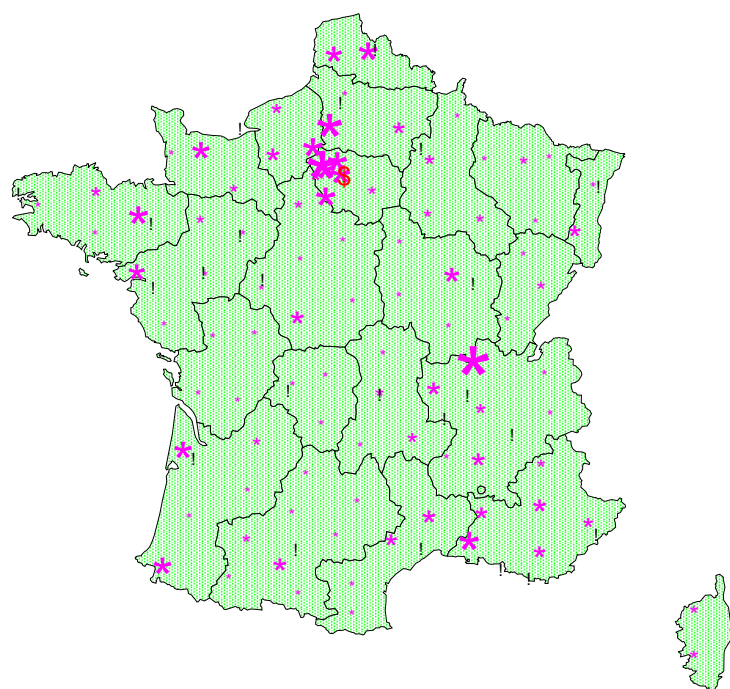
Globalement, êtes-vous satisfait de la qualité des services qui vous sont rendus par votre agence ?

Quelles sont les deux fonctions qui vous font penser à celles des banquiers ?	Très satisfait	Assez satisfait	Peu satisfait	Pas satisfait	Ne se prononce pas	Total
Conseiller	149 86.13% V	97 30.70% V	95 100.00% V	0 0.00% V	15 65.22% V	258 36.70% V
Vendeur	150 86.71% V	97 30.70% V	0 0.00% V	0 0.00% V	12 52.17% V	0 0.00% V
Commerçant	130 75.14% V	0 0.00% V	0 0.00% V	0 0.00% V	10 43.48% V	0 0.00% V
Scientifique	0 0.00% V	93 29.43% V	95 100.00% V	0 0.00% V	5 21.74% V	193 27.45% V
Commercial	0 0.00% V	86 27.22% V	85 89.47% V	0 0.00% V	3 13.04% V	0 0.00% V
Juge	19 10.98% V	119 37.66% V	0 0.00% V	0 0.00% V	3 13.04% V	141 20.06% V
Huissier	0 0.00% V	93 29.43% V	0 0.00% V	0 0.00% V	2 8.70% V	0 0.00% V
Charlatan	0 0.00% V	0 0.00% V	0 0.00% V	76 79.17% V	1 4.35% V	77 10.95% V
Ne se prononce pas	9 5.20% V	8 2.53% V	0 0.00% V	20 20.83% V	2 8.70% V	34 4.84% V
Total	173 100% V	316 100% V	95 100% V	96 100% V	23 100% V	703 100% V

8 - Le réseau

La BCIF a au moins une agence dans chaque département français (à l'exception de la Creuse et de la Lozère), ce qui représente un parc de 110 agences en France (toutes les agences à l'étranger ont été fermées en 1972). La taille des étoiles représente le nombre de personnes travaillant dans le département (quelque soit le nombre d'agence).

BS en France



* Agence (4)

* les agences (sans distinction de taille)

! ville sans agence

Le siège est situé à Paris 8^{ème}, rue Tronchet, où la BCIF possède un immeuble de 5000m². La répartition des frais immobiliers liés au siège social est calquée sur les répartitions des frais généraux centraux (voir SIG des quatre groupes).

L'état du réseau est résumé dans le tableau ci-dessous. Les agences sont regroupées par région, sous l'autorité d'une agence centrale. La rénovation des agences est entreprise sous la responsabilité de l'agence centrale, et l'ensemble des agences d'une région sont rénovées dans la même année.

Région	Année de rénovation	Coût de la rénovation ⁴
Alsace	1978	30.000 €
Aquitaine	1981	17.000 €
Auvergne	1977	10.000 €
Bourgogne	1997	29.000 €
Bretagne	1982	51.000 €
Centre	1991	17.000 €
Champagne Ardennes	1983	31.000 €
Corse	1980	5.000 €
Franche-Comté	1987	14.000 €
Île de France	1998	142.000 €
Languedoc - Roussillon	1986	28.000 €
Limousin	1974	14.000 €
Lorraine	1975	17.000 €
Midi-Pyrénées	1976	36.000 €
Nord Pas de calais	1976	29.000 €
Basse Normandie	1980	12.000 €
Haute Normandie	1975	17.000 €
Pays de la Loire	1977	13.000 €
Picardie	1978	27.000 €
Poitou Charentes	1975	28.000 €
Provence - Alpes - Côte d'Azur	en cours	39.000 €
Rhône - Alpes	1979	49.000 €
Dom-Tom	1996	60.000 €

⁴ valeurs non actualisées

9 - Les produits et services de la BCIF

Le catalogue des produits et services de la BCIF est immense, si l'on ajoute les produits et services de toutes les filiales, c'est plus de 1500 possibilités que le client se voit offrir par le réseau BCIF. Nous avons dressé ici les plus utilisés par les particuliers et les entreprises, laissant de côté le spécifique.

Particuliers

Crédit
 Crédit permanent
 Prêt personnel
 Prêt immobilier
 Crédit revolving
 Découvert
 Prêt conventionné

Épargne
 Épargne à vue
 Livret jeune
 Compte sur Livret
 Épargne logement
 Compte Épargne Logement (CEL)
 Plan Épargne Logement (PEL)
 Épargne populaire : Gamme Plan Épargne Populaire (PEP)
 Épargne à terme
 Placement d'assurance-vie et de capitalisation
 Bons de capitalisation
 Valeurs mobilières
 OPCVM : Sicav et Fonds Communs de Placement (FCP)
 Autres formules de placement
 Plan d'Épargne en Action (PEA)
 Codevi
 Virement automatique d'épargne

Moyens de paiement
 Ouverture de compte
 Carte VISA Évolution
 Carte VISA Premier
 Chéquiers et renouvellement automatique
 Cartes Visa internationales à débit immédiat ou différé
 Compte productif d'intérêts
 Virement interbancaire
 Envoi de relevé de compte
 Chèque de banque
 Chèque de voyage

Conventions
 Convention "Béa"
 Convention Avantages Étudiants
 Convention au quotidien Option Liberté

Gestion de Patrimoine
 Service clientèle privée
 Gestion de Patrimoine
 Gestion Privée
 Souscription d'actions ou d'obligations

Achat vente d'actions ou d'obligations
 Droit de garde sur titres et dépôt

Autres services bancaires
 Service Vocal (36 68 00 00)
 3615 BCIF
 Location de coffre-fort
 Ouverture de dossier de succession

Assurances
 Assurance des biens
 Assurance Multirisque Habitation
 Assurance des moyens de paiement
 Assurance des personnes
 Versement d'un capital
 Comptes parrainés
 PréviBCIF financement
 PréviBCIF prévoyance
 Versement d'une rente
 PréviBCIF éducation
 Assurance complémentaire santé
 Assurance protection juridique
 Assurance IARD⁵
 Assurance DIR⁶
 Assurance de compte
 Assurance cartes, clés, papiers...
 Assurance-Vie

Produits et services entreprise

Compte courant
 Opération de caisse
 Chèque
 Virement
 Financement des ventes
 Crédit court terme
 Affacturage
 Prêts bonifiés LMT
 Crédit Bail immobilier et matériel
 Escompte
 Loi Dailly
 Crédit de trésorerie
 Mobilisation des créances
 Crédits d'équipement
 Facilité de caisse

⁵ IARD : Incendie et risque divers

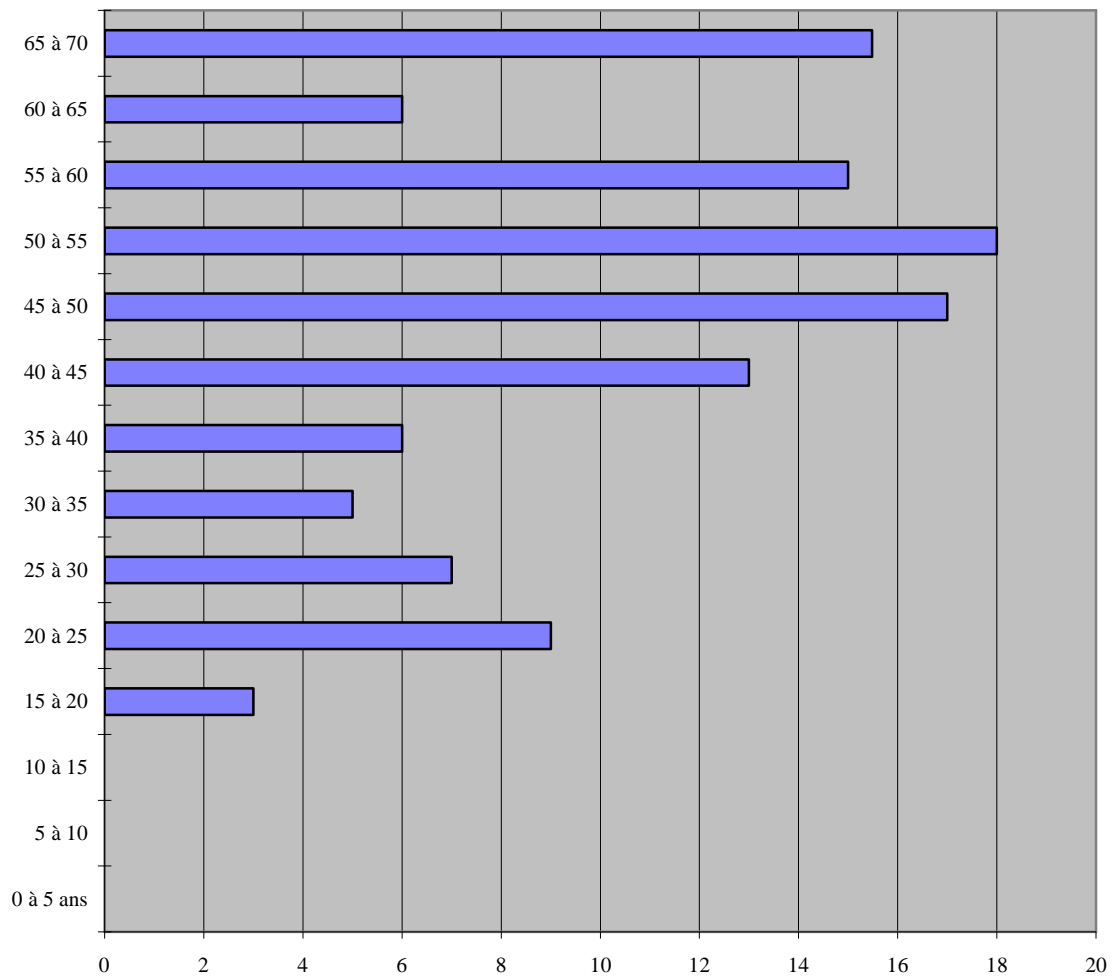
⁶ DIT : Décès Invalidité, incapacité de Travail

10 - Pyramide des âges pour la clientèle particulier

La BCIF compte 620.000 clients, certains ont jusqu'à une dizaine de comptes.

Sur les 620.000 clients seuls 335.000 sont actifs (plus de quatre opérations par mois sur l'ensemble des comptes détenus). Ci-dessous figure la pyramide des âges des 335.000 clients actifs.

Pyramide des âges



NB : à la place de « 65 à 70 » ans il faut lire : 65 ans et plus

11 - Part de marché dans le système bancaire français

Le tableau ci dessous montre à quel point le système bancaire français est concentré aux mains de quelques intervenants. La BCIF ne figure pas parmi les 20 premières banques françaises, donc ses parts de marché sont insignifiantes par rapport aux « grandes banques ».

PDM en %	Situation		Dépôts		Crédits	
	2005	2007	2005	2007	2005	2007
Les cinq premiers établissements	41	43	58	59	45	46
Les dix premiers établissements	54	57	73	74	61	62
Les vingt premiers établissements	65	67	80	81	74	75

PDM en %	Crédits à l'habitat		Crédits consommation		Engagement clientèle	
	2005	2007	2005	2007	2005	2007
Les cinq premiers établissements	60	60	36	35	47	47
Les dix premiers établissements	80	80	57	58	59	60
Les vingt premiers établissements	86	87	71	73	68	70

12 - Le marketing direct bancaire

Un groupe de travail composé de personnes du guichet a été chargé de travailler sur le contact clientèle. Voici le fruit de plusieurs mois de travail.

Le groupe de travail marketing a défini trois règles d'or du marketing pour la BCIF :

- *le dialogue permanent avec les clients,*
- *l'association du consommateur à la conception des produits et,*
- *l'exploitation de la technologie.*

Le dialogue permanent avec le client, tout le monde en parle, peu le pratique. Les banques ont deux moyens courants pour nouer ce dialogue : le contact au guichet et le marketing direct.

Contact au guichet

Ce point est très complexe, il met en cause toute la politique de formation de la banque. Dans l'industrie du service c'est bien la valeur des hommes et des femmes qui fait la qualité du produit de notre entreprise. La bonne relation de nos clients (particuliers, profession libérale et entreprise) est un facteur clé de différenciation entre les banques.

L'association du consommateur à la définition des produits se fait souvent dans l'industrie au moyen de la réunion de groupes de clients, des "focus groups", mais cette façon de procéder est très rare dans le secteur bancaire.

L'exploitation des nouvelles technologies par les banques françaises est très avancée, et nous n'avons rien à envier dans ce domaine à nos confrères étrangers.

MD

Pour revenir au marketing direct, je voudrais tout d'abord en donner une définition pratique, qui n'a rien de philosophique : c'est un processus de communication qui permet, à partir d'une base de données, élément fondamental, de créer un dialogue direct, personnelle et surtout mesurable dans ses résultats, avec une personne auprès de laquelle on tente de provoquer une réaction rapide. Il y a une condition première pour réussir : disposer d'une base de données fiable sur la clientèle, et cette base doit permettre d'enregistrer la réaction des clients aux offres qui leur sont faites, leur "comportement d'achat". Il y a aussi une condition qui concerne la profit de ces opérations de marketing direct : la possibilité de mesurer précisément les résultats des opérations, l'absence de mesure et d'interprétation de ces résultats étant une source d'inadaptation de l'offre et d'accroissement des coûts. Enfin il y a double contrainte : le quasi zéro défaut dans tout le processus, et la rapidité de réponse de l'établissement. Cette contrainte est imposée par la très grande volatilité de la clientèle obtenue en marketing direct.

Concurrence

L'activité bancaire s'exerce dans le cadre d'une concurrence particulièrement acharnée pour deux raisons principales : d'une part le nombre et l'importance des réseaux bancaires en France, on parle de surbanclarisation, et d'autre part la très grande facilité avec laquelle les produits financiers peuvent s'imiter, les techniques de gestion financière et informatique étant extrêmement évoluées. La conséquence de cette facilité, c'est la banalisation des produits, leur similarité d'une banque à l'autre. Se distinguer devient très difficile et, la concurrence s'acharne sur les taux de prêt pour les crédits, ou de performance sur les produits financiers. Il faut donc de grands efforts pour gagner un client, le coût d'acquisition d'un compte étant par exemple estimé entre 600 et 900 euros.

Objectif

Le marketing direct aura donc en premier lieu mission de contribuer à réduire ce coût d'acquisition. Sa seconde mission sera de fidéliser des clients acquis aussi chèrement, au moyen d'une communication informative et, en favorisant les ventes croisées sur des produits que le client ne détient pas encore. Enfin la banque pourra tester des produits nouveaux et mesurer quel intérêt ils suscitent dans la clientèle.

Le banquier est confronté, dans sa gestion courante, à une contradiction de fond entre la demande des clients pour plus de conseils, plus de contacts, plus d'écoute et même de pédagogie de la part de sa banque. Toutes les enquêtes d'opinion le montrent. Le banquier a, lui, un problème de maîtrise de ses coûts, et particulièrement de ses coûts de personnel. Il doit procéder à une allocation de ses ressources humaines et techniques en tenant compte des revenus générés par les différentes catégories de son personnel commercial et des coûts de traitement de chaque type d'opération. Pour simplifier, une gestion logique consistera à affecter un personnel très formé et sélectionné à la clientèle à patrimoine élevé et, à réduire la fréquentation aux guichets de la clientèle grand public. Pour celle-ci on mettra en place une communication en marketing direct et on l'incitera à utiliser les machines automates, dont tous les réseaux sont aujourd'hui équipés. De même en matière de produits : les produits lourds, très engageants pour le client, comme la gestion patrimoniale, les prêts immobiliers, les placements financiers seront traités en face à face, alors que les produits à faible valeur ajoutée, comme la carte bancaire ou les assurances IARD, seront plutôt traités en marketing direct.

Au total, le marketing direct dans les banques se voit généralement attribuer cinq types de mission :

- *L'appui au réseau des agences en contribuant à créer du trafic sur la base de campagnes de lancement de produits ou bien, plus finement, du traitement régulièrement distillé de groupes de clients spécialement segmentés dans la base de données.*
- *Des opérations de tests concernant des produits ou services nouveaux, l'avantage du marketing direct étant de pouvoir mesurer quantitativement l'intérêt de la clientèle.*
- *Une contribution à la fidélisation d'une clientèle à la fois coûteuse à acquérir, multibancarisée et donc volatile. Cette contribution est réalisée au moyen de lettres d'information et de propositions de produits ou services qu'on pourrait qualifier "d'environnant", tels que l'assistance, sous différentes formes.*
- *Le développement de la notoriété de la banque en pratiquant des opérations d'acquisition externe de clientèle, par exemple en combinant des annonces télévisées et des annonces presse, assorties de numéros verts ou de coupons. Les opérations sont assorties d'une offre forte de*

produits ou de services destinés à acquérir de nouveaux clients, ou à réaliser des ventes directes. Mais un objectif complémentaire est d'accroître la notoriété de la banque. Cet objectif conduit à faire généralement un abattement de l'ordre de 30 % dans le calcul du coût de ces opérations, lorsqu'il s'agit d'en déterminer la rentabilité directe basée sur les résultats chiffrés des campagnes. Ces 30 % représentent le coût du développement de la notoriété.

Le marketing direct peut être un facteur puissant d'amélioration de la qualité des processus internes de la banque. Pour qu'il soit couronné de succès, il faut non seulement qu'il soit intégré dans la stratégie générale de l'établissement et que ses actions soient coordonnées avec celles du réseau, mais aussi que le traitement des opérations purement bancaires soit rapide et fiable, et que les documents émis soient lisibles. Il s'agit là de la condition fondamentale pour que le client, qui n'est pas en face à face, ait confiance dans l'établissement et dans les propositions qui sont faites. De ce point de vue, le marketing direct doit avoir une action structurante sur l'organisation de la banque et sur la qualité des systèmes d'information.

Enfin il faut souligner l'attachement des clients au choix du support de communication avec l'établissement. C'est ainsi que le marketing direct doit s'intégrer dans les systèmes de banque à domicile, et le client doit pouvoir choisir entre les différents canaux actuellement disponibles dans le système bancaire : le téléphone - on constate un fort développement par exemple des plates-formes téléphoniques centralisées - et l'écrit - dont le rôle ne diminue pas et qui s'avère même le complément indispensable de l'usage des moyens télématiques -, le minitel, qui en est à l'âge mûr et, le micro ordinateur mis en réseau dans les années à venir.

En conclusion, nous pourrions dire que le marketing direct peut être la meilleure ou la pire des choses en raison des coûts qu'il peut entraîner. Il peut notablement contribuer à accroître la clientèle et, à en assurer la fidélité. Les conditions en sont le niveau adéquat des investissements à réaliser, notamment dans les systèmes d'information, l'intégration dans le concert des différents canaux de distribution et, une très bonne qualité interne du travail de la banque.

13 - Interview du responsable projet bankonline

Monsieur Hossard est en cours de recrutement pour s'occuper du projet de banque en ligne de la BCIF, voici quelques réponses qu'il a fournies lors de son entretien.

« J'ai créé la banque Covefi en 1987 à l'initiative du groupe 3 Suisses International et de Cetelem qui détiennent aujourd'hui 100 % du capital de la structure. Après avoir orienté à l'origine son activité sur le crédit, cette banque à distance a obtenu un agrément bancaire en 2000 et n'a depuis cessé d'étoffer son offre. Revendiquant 240 000 clients à la fin 2000, Banque Covefi, qui emploie 240 personnes, a dégagé en 2000 un PNB (produit net bancaire) de 46,9 millions d'euros pour un résultat avant impôts de 6,86 millions d'euros. Je suis directeur général et je vais vous détailler le positionnement de la banque et l'utilisation d'Internet dans la stratégie du groupe.

Covefi n'est qu'un canal supplémentaire de communication. Nous sommes avant tout une banque à distance et nous voulons donc utiliser tous les canaux pour toucher le client final. La majorité de nos clients actuels utilisent principalement le téléphone, le courrier et le minitel. Notre site, créé avec l'aide d'une filiale des 3 Suisses, n'est donc qu'un maillon supplémentaire de la chaîne, contrairement à d'autres banques en ligne qui se sont lancées l'an dernier. En revanche, il est clair que pour les clients de la banque Covefi depuis le début de l'année, les courbes d'utilisation du Minitel et Internet sont en train de se croiser. Mais nous ne privilégierons aucun canal au détriment d'un autre pour ne pas léser une catégorie particulière de clients.

Nous sommes rentables car la stratégie a été basée sur la rentabilité immédiate et non pas sur une conquête de masse. Avec une banque à distance, la réduction des charges existe. L'absence de réseaux d'agences, la centralisation des informations, sont un ensemble d'atouts qui permettent de réduire les coûts. Seulement il ne faut pas rajouter des coûts supplémentaires comme le marketing. Nos budgets pour ce poste n'ont ainsi jamais flambé : ils restent constants depuis 2000. Je crois qu'une banque en ligne doit avant tout être pensée dans la durée. La confiance du client ne s'acquiert pas en une année et on ne doit pas faire des coups ponctuels. Je rappellerai par exemple que nous avons été les premiers l'an dernier à proposer un taux à 5,25% sur les livrets. Entre temps, beaucoup d'acteurs ont fait de la surenchère. Or si l'on regarde actuellement, nous sommes de nouveau le taux le plus avantageux. Toute mesure doit obligatoirement avoir été étudiée à la loupe. Cela passe par des enquêtes de satisfaction, des audits ou des propositions commerciales adaptées. En résumé, c'est paradoxalement dans la banque à distance qu'il faut être le plus proche du client.

Tout dépend de l'investissement fait pour conquérir ce client. Avec un seul produit comme le crédit ou l'assurance, mon client est rentable quel que soit son profil. Tout simplement parce que l'investissement pour acquérir ce nouveau client a été calculé pour ne pas être supérieur à ce qu'il rapporte. Quant nous proposons le livret à 5,25%, nous ne gagnons pas d'argent mais nous n'en perdons pas non plus. Par ailleurs la Banque Covefi ne vend pas à ses clients une banque en tant que telle mais des produits. La banque à distance est un vrai métier de commerçant. Le client peut très bien être intéressé par le livret mais pas par l'assurance. C'est à nous de nous adapter. Je crois vraiment que les points d'entrée de la banque doivent être multiples.

Nous avons fait nos enquêtes auprès de nos clients et ils se trouvent que la demande de bourse en ligne n'existait quasiment pas. Nous n'allions donc pas proposer un produit uniquement parce que la mode le commandait. Actuellement il y a effectivement un frémissement de la demande sur ce type de produit. Nous réfléchissons à l'opportunité de développer un service en partenariat avec un acteur du secteur ou, pourquoi pas, à

procéder à une opération de croissance externe. Mais si cela n'apporte pas un service supplémentaire au client, nous ne le ferons pas. »

14 - Stratégie de la Caisse d'épargne

La banque SanPaolo, filiale à 60% du groupe Caisse d'Epargne a été rebaptisé Banque Palatine.

En 2005 l'Ecureuil compte un portefeuille de 22.000 clients PME, soit un taux de pénétration de 12%. L'objectif de CA pour Banque Palatine est un CA de 400 millions d'euros et une ROE (rentabilité des fonds propres) de 7%.

Objectifs : 2500 clients additionnels par an
Gagner un point de part de marché par an

Force commerciale : 100 personnes en 2005 sera doublée sur 2006 2007

Les clients sont divisés en 4 segments :

- Corporate (100 clients)
- Large Midcaps (CA de 500 millions et plus)
- Les entreprises structurées (entre 15 et 500 millions soit 15.000 entreprises cibles)
- Les entreprises à taille régionale (CA inférieur à 15 millions soit 180.000 entreprises cibles)

15 - Stratégie des banques au Québec

Les institutions financières se seraient-elles rendu compte qu'elles sont aussi des commerçants ? C'est ce qu'on pourrait croire, à voir les campagnes de publicité de plus en plus intenses de ces vénérables institutions, jadis si stoïques.

Les exemples, en tout cas, se multiplient: que l'on pense aux milles Aeroplan offerts par la Banque CIBC, au iPod de la Banque TD offert en échange d'un transfert de compte personnel, du téléviseur que fait tirer chaque jour la Banque Scotia, des billets pour la Coupe Rogers de tennis de la Banque Nationale, des concours de type "Rénovez votre cuisine" contre une marge de crédit à la Banque Royale, etc..

Et que dire du slogan "Ceci n'est pas une banque" des Caisses Desjardins ? Le groupe financier coopératif a aussi annoncé l'objectif ambitieux d'accroître ses dépôts et ses placements de 37 % dans son réseau d'ici deux ans.

Tout cela sans parler du porte-parole d'ING, qui tente de nous convaincre que les banques canadiennes, avec les taux d'intérêt microscopiques sur leurs comptes d'épargne, nous escroquent.

Ou de la Banque TD, pratiquement indétectable au Québec il y a quelques années, qui commandite maintenant le Festival de jazz de Montréal et qui ouvre des succursales chez nous.

Changement de culture

Les institutions financières utilisent de plus en plus des stratégies de mise en marché éprouvées dans le commerce.

"Les banques ont fini par comprendre qu'elles vendent des produits comme les marchands vendent des vêtements", lance Danielle Coutlée, directrice soutien aux ventes chez RBC Banque Royale.

Jamais un banquier n'aurait parlé de la sorte il y a quelques années. Mais cette affirmation est révélatrice du changement de culture qui s'opère dans le milieu financier depuis quelques années.

Les institutions financières qui ont grandi dans un environnement oligopolistique, se font maintenant tirer dessus à bout portant. Et elles sont prêtes à laisser tomber leur traditionnelle réserve pour protéger leurs acquis, et même les accroître.

"Historiquement, on ne se marchait pas sur les pieds dans cette industrie. Mais maintenant, on se marche sur les mains", affirme Jean Perrien, titulaire de la Chaire de management des services financiers de l'UQAM. L'intensité concurrentielle n'a jamais été aussi élevée. Et ce n'est pas fini; imaginez quand les banques pourront vendre de l'assurance dans leurs succursales !"

Une concurrence féroce

On entend régulièrement dire que les banques ont tout acheté pour éliminer la concurrence.

En fait, rien n'est plus faux. Les grands promoteurs de fonds mutuels comme Investors, AIC et AGF, les assureurs, les planificateurs financiers, les gestionnaires de portefeuille et de patrimoine, les banques étrangères comme ING et HSBC, les courtiers d'assurance devenus courtiers en services financiers, les courtiers hypothécaires, les conseillers financiers de tout acabit, etc., tout ce beau monde mène une concurrence féroce à l'ancien oligopole.

Tout ça dans un contexte de faible croissance démographique. Et sans compter, dit Brigitte Roberge, directrice marketing de BMO Groupe financier, "que les produits sont similaires d'une institution à l'autre".

"Il commence même à exister une concurrence entre les succursales d'une même institution financière, soutient Jasmin Bergeron, professeur en marketing à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM. Nous en sommes arrivés là !"

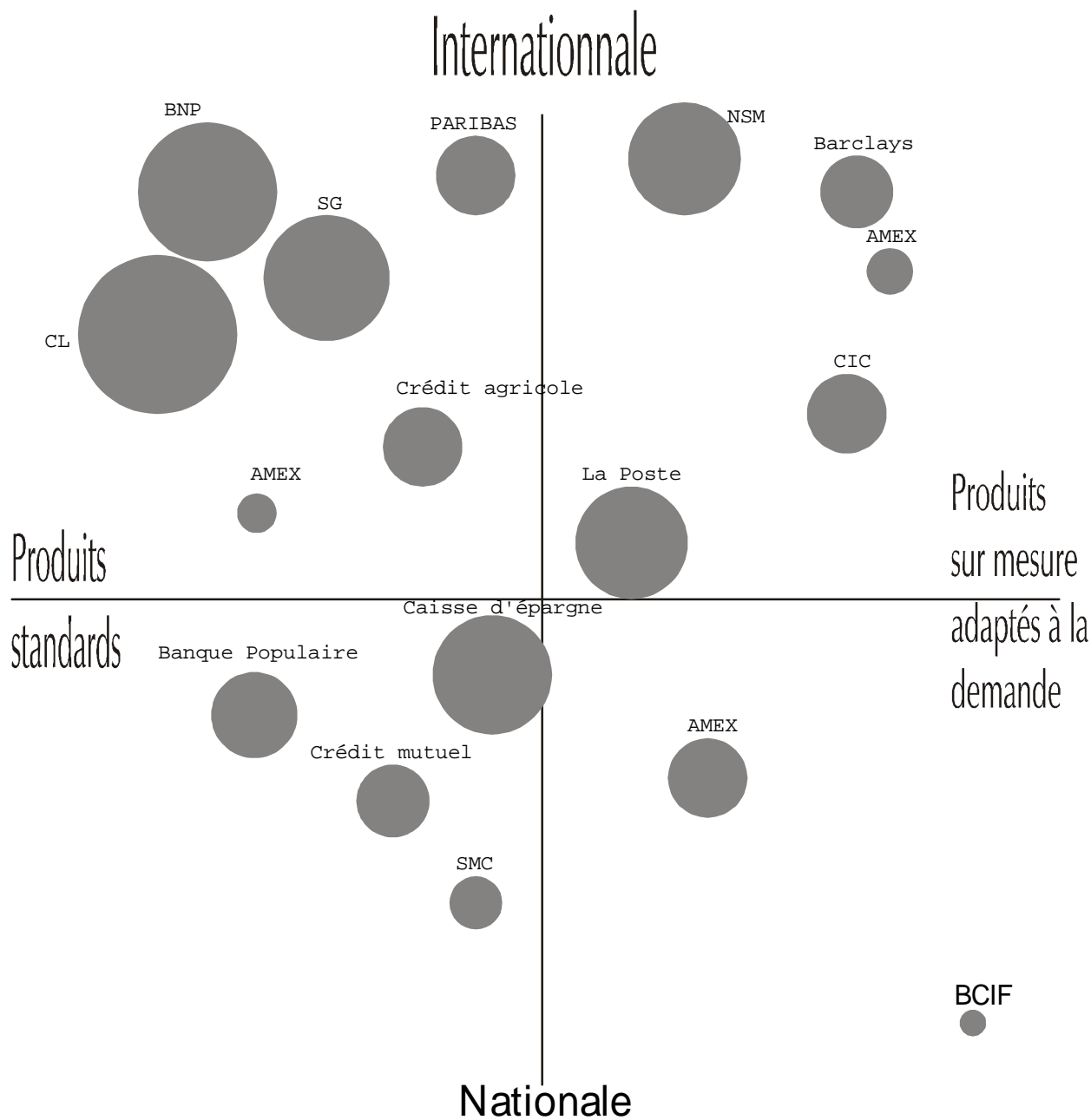
Une variété de produits

Pour réussir dans le milieu bancaire, il fallait être bon en finance. Aujourd'hui, il faut être bon en vente. "Tout le back office a été sorti des succursales des banques et a été remplacé par une force de vente, explique M. Perrien. C'est un changement de culture radical qui se reflète évidemment dans l'approche marketing et publicitaire."

Même de rien, une succursale de banque ou de caisse peut offrir entre 400 et 500 produits financiers différents. "Certains clients en savent plus sur un produit en particulier que tous les conseillers de la succursale", souligne Stéphane Gagnon, vice-président marketing de la Banque Laurentienne, qui va poursuivre sa stratégie d'ouvrir des cafés Van Houtte dans ses succursales.

"La variété de produits nous oblige à communiquer beaucoup plus qu'avant", ajoute André Forgues, directeur communications et publicité institutionnelle au Mouvement Desjardins. Qu'on se le dise, les parts de marché obsèdent maintenant les banquiers autant que la gestion des risques.

16 - Analyse multidimensionnelle des banques françaises



Le mapping ci-dessus est issu du dossier de Banking Consulting. L'échelle est logarithmique pour la taille des banques, ce qui fait apparaître les grandes banques à une taille représentable par rapport à la BCIF.

17 - Services financiers en ligne

Evolution du nombre de clients (source Datamonitor)

Home-banking et courtage en ligne : évolution du nombre de clients en Europe (en millions)		
Année	Nb de clients en home-banking	Nb de clients en courtage en ligne
2000	23	0.75
2002	49	3,2
2005	75	7
2007	125	10

Les sites bourse/finance par les internautes européens (NetValue,)

Nombre de visiteurs uniques à domicile - octobre 2006				
octobre 2006	3 064 000	611 000	1 334 000	1 338 000

Les sites banque-crédit-assurance par les internautes européens (NetValue)

Nombre de visiteurs uniques à domicile - octobre 2006				
octobre 2006	4 001 000	1 233 000	3 983 000	5 262 000

Principaux résultats de l'enquête 2006 (Enquête internet, , tns-sofres, sur 1000 non-client)

Appréciation des différents services proposés sur une plate-forme de banque à domicile sur Internet

Service	Très satisfait	Satisfait	Pas satisfait
Consultation de compte	70 %	24 %	6 %
Virements internes	70 %	23 %	7 %
Commande de chéquier	50 %	34 %	16 %
Téléchargement d'extraits de compte	48 %	34 %	18 %
Virements externes	47 %	28 %	25 %
Achat et vente de titres	30 %	44 %	26 %
Alertes par e-mail	25 %	33 %	45 %
Commande de devises	18 %	43 %	39 %

Principaux résultats de l'enquête 2006 (Enquête internet, tns-sofres, sur 1000 non-client)

Types d'information	L'appréciation des informations présentes sur le site des banques			
	Très satisfaisante	Satisfaisante	Pas satisfaisante	Ne les lit pas
Sur les produits	9 %	42 %	19 %	30 %
Sur l'actualité financière et fiscale	5 %	28 %	25 %	42 %
Conseils en gestion/ placements	4 %	30 %	24 %	42 %
Dossiers spéciaux (retraite, etc)	3 %	30 %	26 %	41 %

Les services utilisés par les clients d'une plate-forme de banque à domicile sur Internet

Service	Utilisé
Consultation de compte	99 %
Virements internes	96 %
Virements externes	86 %
Téléchargement d'extraits de compte	85 %
Commande de chéquier	83 %
Alerte par e-mail	67 %
Achat et vente de titres	65 %
Commande de devises	59 %

L'arbitrage des outils de contact

Critères	L'arbitrage des outils de contact		
	Téléphone	e-mail	Visite en agence
Obtenir un RDV	66 %	24 %	10 %
Suivre l'avancement d'une opération	35 %	48 %	17 %
Obtenir une documentation	13 %	57 %	30 %
Obtenir un conseil en placement	17 %	12 %	71 %
Obtenir un crédit à la consommation	13 %	14 %	73 %
Financer un achat immobilier	7 %	8 %	85 %