BTS BANQUE

ÉPREUVE E7

Veille organisationnelle, juridique, économique et sectorielle

SESSION XX

Durée : 4 heures
Coefficient : 4

SUJET D'ENTRAÎNEMENT

Point d'attention :

un sujet d'entraînement n'est pas un sujet d'examen. Il ne relève pas du même processus de conception et n'a pas vocation à être entièrement modélisant. Il en est de même du corrigé indicatif.

Contexte du sujet

L’agence La Béglèse appartient à un grand réseau de banques mutualistes qui bénéficie d’une bonne image de marque sur le plan national.

Elle est située en périphérie d'une grande ville, dans un quartier en pleine expansion ; des travaux ont débuté il y a 12 mois et de nouveaux logements et infrastructures seront achevées d’ici 2025.

L’agence rencontre des difficultés financières croissantes depuis plusieurs trimestres.

Ces difficultés se manifestent par une baisse continue de son produit net bancaire, une réduction du nombre de nouveaux clients et une baisse de flux en agence.

L’agence, récemment rénovée, ne semble pas être mise en cause : les clients sont satisfaits de la réactivité des conseillers qui sont facilement accessibles, que ce soit physiquement ou via les canaux numériques. L’expertise et les compétences des collaborateurs sont reconnues et les relations avec la communauté locale sont dynamiques. L’implication dans des projets communautaires ou des partenariats locaux renforce la proximité avec la clientèle.

La baisse des résultats est donc davantage liée à l’environnement de l’agence.

La direction régionale a mandaté une équipe pour réaliser une analyse approfondie de la zone de chalandise afin d'identifier les facteurs pouvant expliquer ces résultats négatifs et les axes d'amélioration possibles.

La zone de chalandise de cette agence couvre principalement un secteur périurbain, comprenant une population mixte de classes moyennes et populaires. Elle est non seulement en concurrence avec plusieurs autres banques qui redoublent d’efforts pour fidéliser leur clientèle et attirer de nouveaux prospects, mais également avec des établissements de crédit en ligne et des *fintechs* qui gagnent du terrain.

L'objectif de cette analyse est donc de comprendre les dynamiques socio-économiques et concurrentielles affectant cette zone de chalandise, de mesurer l'adéquation des services bancaires proposés avec les besoins des habitants et des entreprises et de proposer des recommandations pour redresser la situation financière de l'agence. Cette étude prendra en compte divers facteurs comme le profil des clients, la densité de population, les habitudes de consommation, la concurrence directe et indirecte, ainsi que l'accessibilité et la visibilité de l'agence dans son environnement immédiat.

Les résultats attendus de cette analyse doivent permettre à la direction de l'agence de réajuster ses stratégies commerciales, d'améliorer la satisfaction des clients actuels, d'augmenter sa part de marché et, in fine, de retrouver une stabilité financière durable.

L'étude est composée de 4 missions :

Mission 1 : analyser l'environnement de l'agence La Béglèse
Mission 2 : travailler en équipe et se positionner dans un écosystème d'acteurs
Mission 3 : exercer son activité dans le respect d'un cadre juridique
Mission 4 : prendre en compte les risques du système financier

Composition du dossier documentaire :

Annexe 1 : les indicateurs macro-économiques en 2024 en France
Annexe 2 : la zone de chalandise de l'agence
Annexe 3 : l'écosystème de l'agence
Annexe 4 : la nouvelle configuration de l'agence La Béglèse
Annexe 5 : le management de l'agence
Annexe 6 : extrait du code civil
Annexe 7 : les risques, tous concernés !
Annexe 8 : maîtriser des risques
Annexe 9 : le ratio de solvabilité bancaire
Annexe 10 : le contrôle interne

En prenant appui sur vos connaissances, le contexte et le dossier documentaire, il vous est demandé de répondre aux questions relatives à chaque mission donnée et de mobiliser des concepts et des apports théoriques pertinents prenant en compte le contexte de chaque mission.

MISSION 1 : analyser l'environnement de l'agence La Béglèse

(Annexes 1, 2, 3 et 4)

Jean Silva, directeur de l'agence principale La Béglèse, supervise une équipe de 6 personnes, composée de 4 conseillers de clientèle sur le marché des particuliers, un conseiller sur le marché des professionnels et d'un responsable commercial qui s'occupe du développement des agences du secteur. Ce dernier a pensé mettre en place un challenge sur des prêts afin de faire bénéficier aux clients et aux prospects des taux d'intérêt plus favorables actuellement.

1.1. Montrer que la conjoncture économique de la France a une influence sur l'activité bancaire.

1.2. Analyser la zone de chalandise de l'agence La Béglèse.

1.3. Présenter les forces dont dispose l'agence pour développer son activité.

MISSION 2 : travailler en équipe et se positionner dans un écosystème d'acteurs

(Annexes 3 et 5)

L'agence propose une nouvelle offre sur les prêts à destination des clients particuliers. L'équipe doit décider de la meilleure façon de l'intégrer dans sa stratégie commerciale.

Jean Silva, directeur de l'agence La Béglèse, croit fermement que son équipe sera plus efficace s'il l'implique dans la prise de décisions et s'il valorise ses idées et ses propositions.

2.1. Caractériser le style de management mis en œuvre par le directeur d'agence.

2.2. Justifier l'efficacité du style de management du directeur d'agence.

2.3 Montrer que la collaboration de l'agence La Béglèse avec son écosystème contribue à augmenter son Produit Net Bancaire.

MISSION 3 : exercer son activité dans le respect d'un cadre juridique

(Annexe 6)

Clémence Charnay, une cliente de la Banque La Béglèse, a récemment décidé d'acquérir une maison située dans la banlieue Bordelaise. Après avoir trouvé la propriété de ses rêves, elle s'est rendue dans son agence bancaire pour exposer son projet d'acquisition.

Après plusieurs discussions avec son conseiller clientèle, Clémence Charnay a finalement obtenu une offre de prêt immobilier à un taux fixe de 3,5 % sur 20 ans.

Clémence Charnay a pris le temps de lire attentivement toutes les clauses du contrat, s'assurant de bien comprendre ses engagements et les conditions générales du prêt. Satisfaite, à l'issue du délai de réflexion, elle a signé le contrat de prêt immobilier.

Quelques jours après la signature, une clause du contrat attire l'attention de Clémence Charnay :

« Le client s'engage à maintenir l'assurance emprunteur souscrite auprès de l'organisme désigné par la banque pendant toute la durée du prêt. Toute demande de changement d'assurance, quelle qu'en soit la raison, est strictement interdite. En cas de non-respect de cette obligation, la banque se réserve le droit d'appliquer des pénalités financières ou de réévaluer les conditions du prêt. »

3.1 Argumenter la possibilité pour Clémence Charnay de modifier son contrat de prêt après la signature.

3.2 Analyser, à l'aide d'un raisonnement juridique, les conséquences de cette clause sur le contrat de prêt.

MISSION 4 : prendre en compte les risques du système financier

(Annexes 7, 8, 9 et 10)

Le financement par le crédit est au cœur de l'activité bancaire. Cependant il présente des risques qui pèsent sur l'ensemble du système bancaire et financier.

Le directeur souhaite sensibiliser les collaborateurs de son agence à cette problématique.

4.1 Présenter dans une note structurée et argumentée les risques auxquels s'exposent les banques dans leur activité de crédit et les contrôles mis en place pour garantir la stabilité du système bancaire et financier.

Annexe 1 - Conjoncture économique de la France

Au printemps 2024, l'économie française a continué de croître sur un rythme modéré (+0,2 %), portée par le commerce extérieur et les dépenses publiques. Parallèlement, l'investissement privé se replie et la consommation peine à redémarrer, malgré les gains de pouvoir d'achat permis par la désinflation. […]

En France, le climat des affaires a connu un été agité, les anticipations des entreprises fluctuant nettement au gré des incertitudes politiques.

D'ici la fin de l'année, la consommation des ménages reprendrait un peu d'élan et leurs dépenses immobilières cesseraient de baisser après trois années de repli continu.

À l'inverse, les entreprises continueraient de freiner leurs investissements. Dans ce contexte, la croissance française, soutenue ponctuellement par les Jeux Olympiques et Paralympiques à l'été, resterait modeste d'ici décembre et s'établirait à +1,1 % sur l'ensemble de l'année 2024.

Source : https://www.insee.fr/fr/statistiques-septembre 2024

Au deuxième trimestre 2024, en France (hors Mayotte), le taux de chômage atteint 7,3 % de la population active. Sa baisse s'est accentuée début et fin 2020 : du fait des deux confinements généralisés de la population, nombre de personnes sans emploi n'ont pas recherché d'emploi et ne peuvent être considérées comme au chômage au sens du Bureau international du travail (BIT).

Source : https://www.insee.fr/fr/statistiques- septembre 2024

Annexe 2 - La zone de chalandise de l'agence

Sources : Institut national de la statistique et des études économiques (insee) selon Les dernières parutions officielles de 2024 portant sur le dernier recensement effectué en 2022.

Les données de population au 1er janvier 2021 dans les limites territoriales des communes au 1er janvier 2023 sont officielles et authentifiées par le décret du 26 décembre 2023.

Ces populations entrent en vigueur au 1er janvier 2024.

Population en nombre d'habitants

	2010	2015	2021
Population	24 913	27 197	30 813

Évolution et structure de la population en 2021 par grandes tranches d'âges

Âge	2010	%	2015	%	2021	%
Ensemble	**24 913**	**100,0**	**27 197**	**100,0**	**30 813**	**100,0**
0 à 14 ans	4 069	16,3	4 693	17,3	5 360	17,4
15 à 29 ans	4 656	18,7	5 388	19,8	6 411	20,8
30 à 44 ans	5 378	21,6	5 680	20,9	7 029	22,8
45 à 59 ans	5 067	20,3	5 513	20,3	5 550	18,0
60 à 74 ans	3 038	12,2	3 433	12,6	3 936	12,8
75 ans ou plus	2 707	10,9	2 490	9,2	2 526	8,2

Population de 15 ans ou plus selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	2010	%	2015	%	2021	%
Ensemble	**20 855**	**100,0**	**22 511**	**100,0**	**25 675**	**100,0**
Agriculteurs exploitants	8	0,0	7	0,0	11	0,0
Artisans, commerçants, chefs d'entreprise	754	3,6	797	3,5	966	3,8
Cadres et professions intellectuelles supérieures	1 698	8,1	2 009	8,9	3 588	14,0
Professions intermédiaires	3 285	15,8	3 906	17,4	4 911	19,1
Employés	4 123	19,8	4 200	18,7	4 433	17,3
Ouvriers	2 588	12,4	2 716	12,1	2 361	9,2
Retraités	5 594	26,8	5 240	23,3	5 383	21,0
Autres personnes sans activité professionnelle	2 805	13,5	3 638	16,2	4 022	15,7

LOGEMENT - Résidences principales selon le statut d'occupation

	2010		2015		2021			
Statut d'occupation	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre de personnes	Ancienneté moyenne d'emménagement en année(s)
Ensemble	**11 578**	**100,0**	**12 535**	**100,0**	**14 642**	**100,0**	**30 323**	**12,1**
Propriétaire	5 375	46,4	5 666	45,2	6 329	43,2	13 728	17,6
Locataire	6 006	51,9	6 649	53,0	8 034	54,9	15 964	7,7
dont d'un logement HLM loué vide	*3 297*	*28,5*	*3 523*	*28,1*	*3 880*	*26,5*	*8 307*	*10,5*
Logé gratuitement	197	1,7	220	1,8	279	1,9	630	11,6

Équipement automobile des ménages

Équipement	2010	%	2015	%	2021	%
Ensemble	**11 578**	**100,0**	**12 535**	**100,0**	**14 642**	**100,0**
Au moins un emplacement réservé au stationnement	**6 821**	**58,9**	**7 202**	**57,5**	**9 414**	**64,3**
Au moins une voiture	**9 566**	**82,6**	**10 343**	**82,5**	**12 048**	**82,3**
1 voiture	6 243	53,9	6 844	54,6	8 329	56,9
2 voitures ou plus	3 323	28,7	3 500	27,9	3 719	25

Chômage (au sens du recensement) des 15-64 ans

Nombre de chômeurs et taux de chômage	2010	2015	2021
Nombre de chômeurs	**1 503**	**2 036**	**1 995**
Taux de chômage en %	12,0	14,8	12,4

Taux de chômage national en 2021 : 7.4%

Sources : Insee, RP2010, RP2015 et RP2021, exploitations principales, géographie au 01/01/2024

Annexe 3 - L'écosystème de l'agence

Une zone commerciale développée :

Les enseignes :

Pour le mobilier (Mobilier de France ,Milome-mobilier design, Conforama, Maison de la literie, Bureau Vallée) ; l'habillement (Armand Thierry, Bershka, BZB, Bocage, Caroll…) ; le soin à la personne (Body minute, Kiko, Lush, Manucure bar …) ; l'électroménager (Darty, Boulanger) ; les loisirs (Cultura, Micromania-consoles et jeux vidéo, Decathlon) ; l'optique (Acuitis, Alain Afflelou) ; l'immobilier (Century 21, Human Immobilier, Laforêt immobilier, Stéphane Plaza Immobilier, Guy Hoquet).

Une vie associative dynamique : 350 associations participent activement aux différents événements de la vie locale.

« La rentrée associative » est le rendez-vous incontournable qui marque le début de l'année scolaire : une cinquantaine d'associations de la commune s'installent dans la salle communale mise à leur disposition pour présenter leurs activités et services aux habitants, temps festif qui permet de se retrouver et de préparer l'année en toute sérénité.

Source : Concepteurs du sujet

Annexe 4 - Nouvelle configuration de l’agence La Béglèse

Source : www.observatoire-metiers-banque.fr

Annexe 5 - Le management de l’agence

Réunion d’équipe :

Jean convoque une réunion d'équipe pour discuter du challenge. Plutôt que de leur imposer un plan d’actions, il commence par présenter les grandes lignes de l'offre de prêts à la consommation et prêts immobiliers, les objectifs fixés par la direction générale et les résultats attendus. Ensuite, il ouvre la discussion :

Jean : « Nous avons devant nous un projet clé pour le développement de notre agence. J'aimerais entendre vos idées sur la meilleure manière de le proposer à nos clients actuels et sur les moyens d'attirer des prospects avec cette offre ».

Lucie (conseillère de clientèle) : « Je pense qu'il serait utile de segmenter notre clientèle et de créer des approches spécifiques en fonction de l’âge des clients. Cela nous permettrait d'adapter nos outils de communication et notre discours à chaque type de client ».

Jean : « Très bonne idée, Lucie ! Est-ce que d'autres personnes pensent que cela pourrait être une bonne piste ? »

Paul (conseiller de clientèle) :« Peut-être que nous pourrions organiser un moment festif auprèsdes associations et entreprises du quartier, dont certaines figurent dans le portefeuille de Marc, conseiller professionnel ».

Jean : « C’est parfait, Paul, cette proposition est aussi très intéressante ».

Un échange s'ensuit où chacun partage son point de vue. Jean encourage tout le monde à s'exprimer, même ceux qui d'ordinaire sont plus discrets. Il pose des questions pour approfondir les propositions et s'assure que chacun ait l'occasion de participer.

Plutôt que d'imposer une répartition des tâches, Jean laisse à l'équipe le soin de s'organiser. Il leur donne la liberté de choisir les projets sur lesquels ils souhaitent travailler en fonction de leurs compétences et intérêts.

Source : concepteurs du sujet

Annexe 6 - Extrait du code civil

Article 1103 : « les contrats légalement formés tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faits ».

Article 1193 : « les contrats ne peuvent être modifiés ou révoqués que du consentement mutuel des parties, ou pour les causes que la loi autorise ».

Article 1195 : « si un changement de circonstances imprévisible lors de la conclusion du contrat rend l'exécution excessivement onéreuse pour une partie qui n'avait pas accepté d'en assumer le risque, celle-ci peut demander une renégociation du contrat à son cocontractant.

Elle continue à exécuter ses obligations durant la renégociation. En cas de refus ou d'échec de la renégociation, les parties peuvent convenir de la résolution du contrat, à la date et aux conditions qu'elles déterminent, ou demander d'un commun accord au juge de procéder à son adaptation. » À défaut d'accord dans un délai raisonnable, le juge peut, à la demande d'une partie, réviser le contrat ou y mettre fin, à la date et aux conditions qu'il fixe.

Source : Legifrance.fr

Annexe 7 - Les risques, tous concernés !

Au-delà des obligations règlementaires, la culture risques contribue à garantir une croissance saine et durable de La Banque Postale, et constitue un atout clé pour atteindre ses objectifs stratégiques.

Le positionnement de La Banque Postale à la 11e place du classement européen et sous la supervision de la BCE l'oblige à renforcer sa culture risques vis-à-vis de toutes ses parties prenantes. En commençant par les collaborateurs, avec le lancement en 2021 de la démarche « Les risques, tous concernés » :

Source : www.labanquepostale.com/a-propos/risques-conformite

Annexe 8 - Maîtriser des risques

Servir nos clients en maîtrisant les risques est notre rôle et notre responsabilité. Nous nous appuyons sur une organisation solide et efficace en matière de gestion des risques, dans tous les métiers, marchés et régions où nous intervenons, et sur une culture forte et partagée par tous.

Anticiper les risques

Notre politique de gestion des risques a pour principaux objectifs de :

- **servir au mieux nos clients** et contribuer au développement de nos métiers, garantir la pérennité du Groupe en mettant en œuvre un dispositif performant d'analyse, de mesure et de contrôle des risques ;
- **être un élément différenciant** et un facteur de compétitivité reconnu par tous.

Source : www.societegenerale.com

Annexe 9 - Ratio de solvabilité bancaire

Les banques se doivent d'être d'une grande solidité financière compte tenu des effets d'une faillite éventuelle d'une banque sur la stabilité de tout le système financier et, au-delà, de l'économie tout entière.

Cette solidité financière est essentiellement mesurée par le montant des fonds propres de la banque qui détermine sa capacité à faire face aux risques éventuels liés à ses activités (non remboursement de crédits distribués ou autres pertes de valeur de ses actifs).

Les banques doivent être en permanence solvables, c'est-à-dire pouvoir faire face à leurs engagements à tout moment. En effet, si les clients de la banque qui ont déposé chez elle leur argent (dépôts à vue) doutent

de sa solidité financière, ils risquent de perdre confiance et de retirer leurs dépôts, précipitant la banque (et tout le système s'il s'agit d'une banque importante) dans des difficultés majeures.

C'est pourquoi la Banque des Règlements Internationaux (BRI) dont le siège est à Bâle (Suisse) a établi des ratios de solvabilité que toutes les banques doivent respecter.

Source : La finance pour tous – 30/01/2023

Annexe 10 - Le contrôle interne – arrêté du 3 novembre 2014

Objet : contrôle interne des établissements de crédit, des sociétés de financement, des établissements de paiement et des établissements de monnaie électronique.

Source : legifrance.gouv.fr

Selon les textes en vigueur, un service de contrôle interne bancaire doit comprendre « un système de contrôle des opérations et des procédures internes, une organisation comptable et du traitement de l'information, des systèmes de mesure des risques et des résultats, des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques, un système de documentation et d'information et un dispositif de surveillance des flux d'espèces et de titres ».

Le contrôle interne bancaire doit prendre la forme d'un contrôle permanent et d'un contrôle périodique.

Source : Banque.contrôle-interne-bancaire