

**E20
TOG**

SUJET

ÉPREUVE ÉCRITE

**TECHNIQUES D'ORGANISATION
ET DE GESTION
APPLIQUEES AUX ACTIVITES BANCAIRES**

- Documents autorisés : Néant.
- Matériel autorisé : Néant.

E20 TOG		Durée : 2 h 00	Spécialité : BANQUE	
EXAMEN : BREVET PROFESSIONNEL	SUJET	Coefficient : 2	Epreuve : TECHNIQUES D'ORGANISATION ET DE GESTION APPLIQUEES AUX ACTIVITES BANCAIRES	
		SESSION : 2020	P20SA-BP BAN U20	Page 1/7

BAREME GENERAL

• Question 1	8 points
• Question 2	6 points
• Question 3	6 points
• Total	20 points

Vous trouverez ci-joint :

- **annexe I :** évolution du modèle bancaire à l'ère du numérique - Article du 28 février 2018 - ADEIC (association de consommateurs) ;
- **annexe II :** tableau de répartition des tâches (TRT) agence parisienne.

► **QUESTION 1** (8 points)

a) 4 points

b) 4 points

■ **SITUATION**

Le secteur bancaire a beaucoup évolué avec la révolution numérique, mais, depuis peu, il doit faire face à de nouveaux intervenants qui exacerbent la concurrence et oblige les banques à repenser leur modèle. Les banques en ligne ont également beaucoup participé à la transformation du secteur bancaire et ont remis en cause le modèle tarifaire des établissements bancaires. Toutefois, leur développement connaît des limites.

■ **ELEMENTS DE REPONSE**

- a) *Énumérez les nouveaux intervenants qui perturbent aujourd'hui le modèle bancaire en vous appuyant sur l'annexe I et vos connaissances, et évoquez les conséquences de leur émergence.*
- b) *Expliquez les limites de la banque en ligne.*

► **QUESTION 2** (6 points)

a) 3 points

b) 3 points

■ **SITUATION**

Afin d'atteindre les objectifs commerciaux, la banque doit bien analyser les tâches à effectuer et décrire les fonctions de chaque métier pour avoir une bonne connaissance des compétences requises et distribuer ainsi à chacun un rôle spécifique. Elle doit également bien répartir les tâches en tenant compte de la charge de travail qu'elles représentent. Elle aura ensuite plusieurs choix : soit opter pour la spécialisation, soit pour la polyvalence des employés.

■ **ELEMENTS DE REPONSE**

- a) *Citez et définissez les outils utilisés pour améliorer l'organisation du travail dans la banque. Précisez les termes de spécialisation et polyvalence des employés.*
- b) *Indiquez le trait principal mis en évidence dans le tableau de répartition des tâches (TRT) de l'agence de Paris en annexe II. Proposez deux améliorations possibles.*

► **QUESTION 3** (6 points)

a) 4 points b) 2 points

■ **SITUATION**

Le numérique a pris de plus en plus d'ampleur dans la vie de la banque et dans celle des clients. Ces derniers sont désormais hyperconnectés, adoptent volontiers le mobile pour leurs transactions, sont « zappeurs » et de plus en plus exigeants.

Afin de satisfaire cette clientèle et répondre aux nouveaux besoins, la banque adapte ses stratégies et, pour se conformer aux exigences, travaille sa qualité. Les démarches qualité sont devenues un axe stratégique primordial, afin d'assurer l'interactivité et la continuité de services que tous les clients attendent.

■ **ELEMENTS DE REPONSE**

- a) *Précisez les enjeux d'une démarche qualité, les modalités de sa mise en œuvre et les conséquences sur la banque.*
- b) *Expliquez l'importance de la certification dans une démarche qualité.*

L'ÉVOLUTION DU MODÈLE BANCAIRE À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE

Article du 28 février 2018 – ADEIC (association de consommateurs)

Depuis quelques années maintenant, le secteur bancaire et financier connaît une vague de transformations sans précédent, portée par la démocratisation d'Internet, des technologies innovantes (*smartphones*, tablettes) et les nouveaux comportements des consommateurs. En effet, l'accès aux banques, devenu totalement mobile, offre dès lors l'opportunité à de nouveaux entrants – les banques 100 % en ligne – de devenir incontournables sur le marché financier. C'est donc une véritable révolution qui est lancée, et les établissements traditionnels se voient heurtés de plein fouet par cette nouvelle concurrence, qui disruptive à la fois leur modèle économique et leur positionnement. Alors que le marché des banques en ligne est en pleine effervescence, soutenu par l'éclosion d'une myriade d'acteurs très variés, et que le mouvement de fermetures d'agences semble inéluctable, il devient légitime de s'interroger sérieusement sur l'avenir du secteur bancaire à l'ère du digital.

Force est de constater que, depuis l'arrivée des premières banques directes il y a dix ans, spécialistes de l'épargne ou de l'assurance, comme Boursorama, ING Direct ou Axa Banque, les « *pure players* » ont su devenir de véritables banques à part entière gagnant davantage la faveur des clients. Si ceux-ci séduisent de plus en plus d'usagers, c'est qu'ils promettent avant tout de mieux les servir, en leur offrant une gestion simplifiée et plus souple des comptes (1), avec des outils numériques ergonomiques et réactifs. Et pour se démarquer des établissements traditionnels, tous les moyens sont bons : slogans publicitaires sur fond de discours « anti-banque » et invitation « à reprendre le pouvoir sur son argent », grâce à une offre de produits et services particulièrement attractifs et ultra-compétitifs, voire gratuits. Et c'est bien là, d'ailleurs, l'arme stratégique des « *pure players* », surtout à l'heure où les banques traditionnelles ont décidé d'augmenter, d'un presque commun accord, les frais bancaires annuels (2). Cette vraie révolution des prix est notamment rendue possible par l'absence d'agences physiques et des coûts conséquents, ainsi que par la dématérialisation des processus.

Parallèlement, les banques en ligne affichent aussi une forte volonté de devenir la banque principale des clients. Une ambition qu'elles commencent aujourd'hui à atteindre en enrichissant régulièrement leurs gammes de services et de produits (compte dépôt d'épargne, crédit immobilier, assurance de prévoyance, etc.), même si en matière de crédit bancaire, peu d'établissements se targuent encore de le proposer. Toutes ces évolutions ont donc manifestement rendu les agences bancaires moins indispensables dans l'acte d'échange avec les consommateurs.

Quoique emblématique de l'ère bancaire ouverte par le numérique, la banque en ligne traverse néanmoins une crise de modèle, en raison d'une part de son caractère quelque peu élitiste. Le discours marketing de la plupart des établissements digitaux omet effectivement de signaler certaines subtilités, comme le fait d'exiger des conditions d'activités minimales du compte, ou de n'accorder la gratuité qu'à partir d'un certain niveau de revenus. En s'orientant vers une cible clairement identifiée, les jeunes actifs plutôt aisés et technophiles, ces nouvelles banques délaissent d'autres pans de la population : ceux dotés de faibles ressources ou qui n'ont pas accès à Internet, mais aussi les clients nécessitant un interlocuteur physique, notamment la souscription de produits financiers engageants, ou encore pour déposer un chèque ou du liquide dans une agence. D'autre part, la sécurité informatique des comptes Internet constitue pour les clients un vrai sujet d'interrogation et d'inquiétude, un piratage des données bancaires étant toujours envisageable. Tous ces éléments limitent donc fortement le potentiel du modèle économique des banques en ligne, qui s'avère finalement peu rentable sur le long terme. De telle manière que la plupart d'entre elles sont largement déficitaires, et seulement 10 % des Français s'affirment aujourd'hui clients d'une banque virtuelle, d'après une étude publiée dans Les Échos (3). Il semble évident que nous ne sommes pas encore prêts à nous passer des services bancaires traditionnels, les freins psychologiques et opérationnels n'étant pas encore levés.

Dès lors, parce qu'il est laborieux pour ce type d'établissements de se maintenir sur le marché bancaire français, en raison de toutes les spécificités réglementaires, mais aussi d'un manque certain de rentabilité, les principales banques en ligne actuelles se sont quasiment toutes intégrées dans le giron d'un grand groupe bancaire (4).

Mais la donne risque néanmoins de changer avec l'arrivée massive de nouveaux entrants, plus innovants, agiles et prédictifs, dont les néobanques, bien décidées à tirer parti du marché florissant du « tout mobile ». Il faut dire que la crise financière de 2008, ayant suscité une certaine défiance envers le système bancaire, ainsi que l'assouplissement de la réglementation européenne sur les services bancaires de paiement (DSP) (5) ont ouvert des brèches dans le monopole des banques.

Dans ces conditions, qui sont donc ces banques « nouvelle génération » ? De jeunes entreprises indépendantes qui, mieux que n'importe quels acteurs, savent pleinement exploiter les données de masse pour y intégrer des standards encore plus élevés en termes d'expérience client. Et avec la promesse de mettre à portée de tous une offre bancaire réservée autrefois à une clientèle plus aisée. Pour autant, leur modèle n'est pas très bien défini. Les néobanques sont des « FinTech », ces *start-up* qui utilisent les technologies du numérique pour repenser le modèle bancaire. De jeunes pousses, non forcément dotées d'agrément bancaire, mais très actives, cependant, sur le marché financier (prestataires de services de paiement, agrégateurs de comptes bancaires [6], etc.). En outre, certaines néobanques peuvent provenir parfois de l'étranger, comme la banque allemande N26 ; d'autres, de secteurs d'activité très variés, tels que les télécoms (Orange Bank de l'opérateur télécom Orange) ou la grande distribution (la banque C-Zam du groupe Carrefour). Mais toutes ne se limitent plus aujourd'hui à une simple gestion de compte et grignotent des parts de marché dans des domaines habituellement dévolus aux banques traditionnelles : l'épargne, le crédit aux particuliers et aux entreprises, l'affacturage (7), la gestion de devises, le paiement par *smartphone*, etc.

Face à ce déferlement de nouveaux services financiers compétitifs, les grands groupes bancaires n'hésitent pas à racheter, à prix d'or, les FinTech les plus en vue, qui, outre le fait de réduire cette nouvelle concurrence redoutable, pourront les aider à réussir leur transformation numérique. Derniers exemples notables en date : le rachat de Compte Nickel, la banque distribuée chez les buralistes, par BNP Paribas, et l'acquisition de KissKissBankBank, la plateforme de financement participatif (*crowdfunding*) par la Banque Postale.

Somme toute, bien que le modèle de la banque en ligne n'ait pas encore fait toutes ses preuves en France, la dynamique ne semble pas près de s'arrêter de sitôt. La preuve : les géants du Web (GAFA : Google, Apple, Facebook et Amazon) se sont invités récemment dans la partie en investissant les moyens de paiement, et il y a fort à parier qu'ils ne vont pas s'en tenir là. En effet, les évolutions récentes sur les services de paiements portées par la DSP2 consacrent pleinement le rôle légitime de ces nouveaux entrants, FinTech et GAFA, en leur libérant l'accès aux données clients, qui ne sont plus l'apanage des banques traditionnelles. Afin de rester compétitives dans la nouvelle ère de « l'argent mobile », celles-ci, dans leur faculté à s'adapter ou non aux nouveaux modes de gestion d'argent plébiscités par leurs clients, jouent leur avenir.

- (1) : Souscription en ligne rapide, opérations bancaires 24 h sur 24 h, horaires élargis pour joindre un conseiller, etc.
- (2) : Les services en ligne des banques rattachés à des réseaux bancaires, comme eLCL pour LCL ou Agence directe pour la Société Générale, peuvent difficilement rivaliser avec les banques « *low cost* », n'ayant pas la capacité de proposer d'autres grilles tarifaires à celle du réseau.
- (3) : Source : étude « Les Français et la banque en ligne », 2^e édition, le cabinet Simon-Kucher.
- (4) : Boursorama banque (Société Générale), BforBank (Crédit Agricole), Fortunéo (Crédit Mutuel - groupe Arkéa), HelloBank (BNP Paribas), ING Direct (groupes néerlandais ING) et Monabanq (Crédit Mutuel-CIC).
- (5) : La directive européenne sur les services bancaires de paiement 1 (DSP1), entrée en vigueur en 2009, a encouragé la concurrence en permettant à certains prestataires, au statut d'établissements de paiement, d'entrer sur le marché financier. L'entrée en vigueur de la DSP2 en janvier 2018 va encore consacrer de nouveaux acteurs.
- (6) : Les agrégateurs de comptes bancaires permettent de gérer plusieurs comptes depuis une seule application (de type Linxo, Bankin', etc.).
- (7) : Gestion des comptes clients d'une entreprise par un organisme extérieur spécialiste du recouvrement et du contentieux.

Tableau de répartition des tâches de l'agence parisienne (TRT)

TRT agence parisienne						
Employés Tâches	Arnaud	Julien	Aurélié	Totaux		%
Ventes commerciales					65	58,04
Ventes crédits	5	10	5	20		
Ventes épargne	5	10	5	20		
Ventes assurances	0	1	10	11		
Ventes moyens de paiement	4	5	5	14		
Prospection nouveaux clients					23	20,53
Prospection particuliers	5	6	5	16		
Prospection professionnels	0	2	0	2		
Prospection collectivités locales	5	0	0	5		
Administratif					24	21,43
Ouverture de compte	7	2	2	11		
Réclamations	4	0	1	5		
Traitements courriels	5	1	2	8		
Total	40 h	37 h	35 h	112 h	112 h	100 %

Fin du document