

PROJET « Réseau BDD 2018 »

Comité d'entreprise du 13 octobre 2017
Information en vue de consultation



Dans le cadre des 4 orientations stratégiques principales 2018-2020 de la CEIDF, l'une d'elles consiste à adapter le modèle de développement de la BDD pour mieux répondre aux évolutions de son environnement et aux nouvelles attentes de sa clientèle.

L'ambition de la BDD est de poursuivre le développement rentable de son fonds de commerce de clients domiciliés et équipés sur tous les marchés (Particuliers, Gestion Privée, Banque Privée et Professionnels) et d'améliorer le niveau de satisfaction de cette clientèle.

Le présent document présente 2 leviers essentiels :

- Levier d'évolution de la structure des portefeuilles clients.
- Levier d'évolution du maillage agences.

I - Contexte et ambitions

Le Projet

Détail des changements d'organisation

Modalités opérationnelles de conduite du changement

Calendrier prévisionnel

Conclusion

** Le présent document constitue le support de présentation du projet à destination du Comité d'entreprise et du CHSCT Réseau*

Le marché français de la Banque de détail est marqué par d'importantes évolutions de son environnement (1/2).

- **Une courbe des taux à des niveaux très faibles** depuis 2014 : [Annexes 1 et 2]
 - Limitant le potentiel de transformation des banques.
 - Rendant difficile la perception des commissions sur l'épargne financière.
 - Générant une pression sur le PNB, notamment suite aux importantes vagues de renégociations des crédits immobiliers et à un niveau de production élevé à des taux de plus en plus faibles [Annexe 3].

- **Des perspectives de croissance organique relativement limitées** en France
 - Dans un marché bancaire mature et saturé.
 - Avec un taux de bancarisation de plus de 99%.

- **Une accélération du changement de comportement des clients** [Annexes 4 et 5]
 - Baisse de la fréquentation des agences (entretiens en face-à-face et transactions en agences).
 - Augmentation des interactions à distance (e-mail, téléphone) avec l'exigence des meilleurs standards de simplicité, transparence, instantanéité, mobilité et personnalisation.
 - Hausse du nombre de transactions réalisées en totale autonomie par le client avec son téléphone mobile.
 - Demande d'expertise et de conseil à valeur ajoutée plus forte.

Le marché français de la Banque de détail est marqué par d'importantes évolutions de son environnement (2/2).

- **Une intensification de la concurrence au niveau** : [Annexe 6]
 - Des acteurs historiques (La Banque postale, BNP, Crédit Agricole, Société Générale, LCL , Crédit Mutuel...)
 - Des banques en ligne, filiales de grands groupes bancaires (Boursorama, ING, BforBank, Fortunéo , Hello Bank, Monabanq...)
 - Des nouveaux entrants (Compte Nickel , Orange Bank , Altice Bank, « Néobanques » : Morning, Ipagoo, Anytime...)
- **Un accroissement des mesures réglementaires** :

Directive sur les crédits immobiliers ; Loi Sapin 2 sur la déliaison ADE-CREDIT ; Loi Macron sur la mobilité bancaire, DSP2, MIF2, DDA, PRIIP'S [Annexe 7] :

- Visant à renforcer la concurrence, à réduire les prix pour les clients donc les marges pour les banques.
- Visant à sécuriser la distribution des produits et services bancaires au prix d'une évolution des procédures et du renforcement des exigences de formation.

Principaux enjeux des banques

- **Réussir la transformation digitale** en investissant dans de nouvelles applications clients (plus rapides, plus simples, plus performantes) dans la digitalisation des process et dans un réaménagement des agences (plus modernes, plus digitales, plus conviviales...)
- **Optimiser le PNB** en développant leur fonds de commerce de clients rentables (domiciliés et équipés) et satisfaits (fidélisés), par la conquête .
- **Baisser les coûts** en ajustant leur dispositif agence (fermeture / regroupement), en réduisant les effectifs des back-office, de l'accueil, des commerciaux généralistes, tout en renforçant le poids des postes de spécialistes sur tous les marchés (Pro, HdG, GP, BP)

La plupart des banques ont déjà lancé et communiqué des plans permettant de faire face aux chocs de l'industrie bancaire *[Annexe 8]*.

Dans ce contexte en mutation, les banques françaises n'ont d'autres choix pour assurer leur pérennité que d'adapter leur modèle de relation clients afin d'optimiser leur PNB et de réduire leurs coûts de distribution.

Dans ce contexte, le projet d'adaptation du réseau sur le marché des particuliers pour la CEIDF sert une ambition prioritaire et s'appuie sur deux principaux leviers

Créer plus de valeur pour nos clients et donc générer plus de PNB pour la CEIDF avec des ressources optimisées



**ADAPTER LE MODÈLE DE RELATION
AU POTENTIEL DU CLIENT**

→ Evolution de la structure des portefeuilles clients

**ADAPTER NOTRE MAILLAGE ET ACCROITRE L'EFFICACITE DU
RESEAU COMMERCIAL AVEC DES MOYENS ADAPTES**

→ Evolution du maillage des agences

Elle traduit la volonté pour la CEIDF :

- de **poursuivre notre stratégie de développement commercial dans le cadre du plan 2018/2020.**
- de **sanctuariser la gestion de portefeuille en agence.**
- de **conforter la personnalisation de la relation client en renforçant la qualité du service.**
- **d'accompagner de manière personnalisée chacun des collaborateurs concernés dans leur mobilité fonctionnelle et/ou géographique.**

Contexte et ambitions

II - Le Projet

- 1 – Adapter le modèle de relation au potentiel du client
- 2 – Adapter notre maillage et accroître l'efficacité

Détail des changements d'organisation

Modalités opérationnelles de conduite du changement

Calendrier prévisionnel

Conclusion

ADAPTER LE MODÈLE DE RELATION AU POTENTIEL DU CLIENT

- Une approche commerciale et une promesse relationnelle personnalisée tenant compte du potentiel et des préférences de nos clients.
- Le recours à une nouvelle segmentation de notre Fonds de commerce afin de différencier l'accompagnement par les conseillers en fonction du potentiel et pour constituer les portefeuilles clients (Segmentation activation inchangée pour les commerciaux).
- Une relation partagée avec en pivot le conseiller et en appui les CRC et le marketing digital.
- Une meilleure autonomie du client grâce au développement du Self-care (Services Digitaux).
- Une évolution vers des métiers de conseillers à plus forte expertise.
- Une culture esprit de service renforcée.

Démarche générale

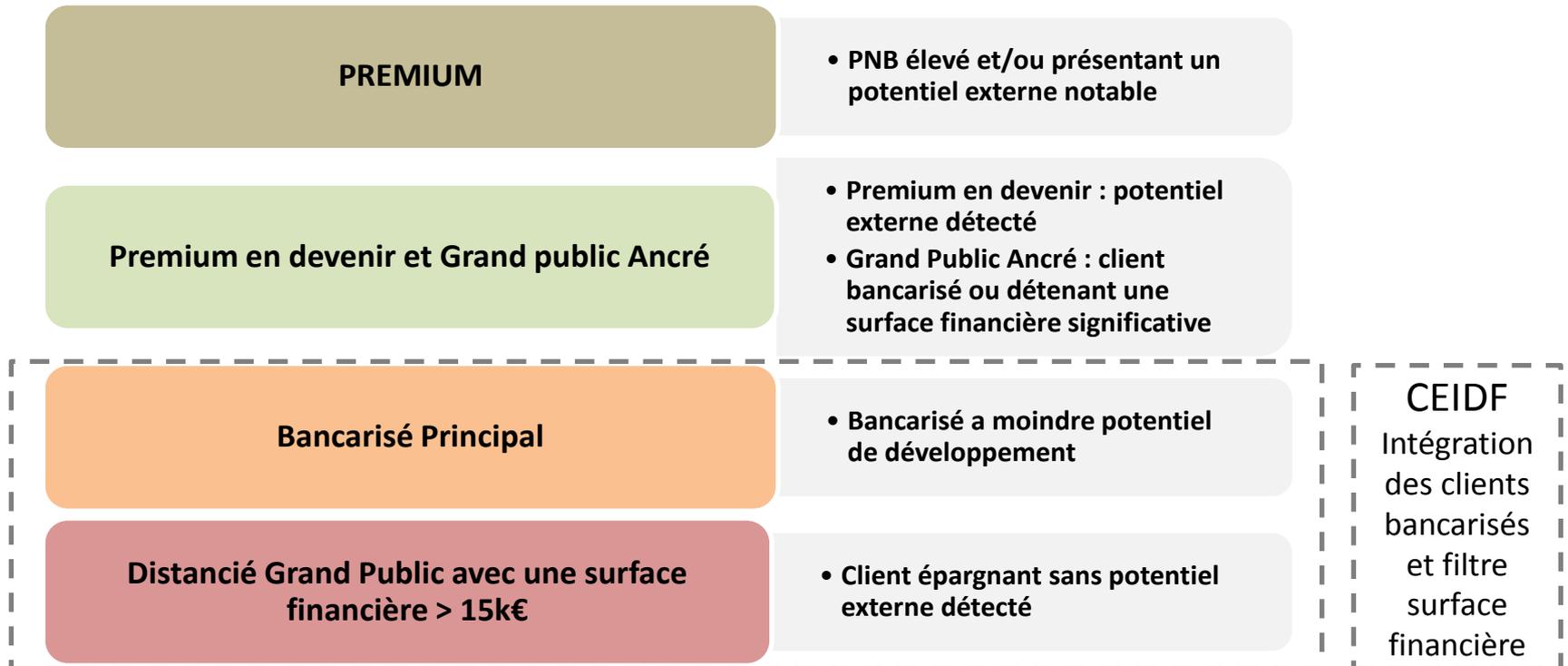
Dans le cadre des travaux menés par le Groupe et la CEIDF, l'analyse de l'évolution du traitement et de l'affectation du Fonds De Commerce [FDC] des clients Particuliers a été engagée pour qualifier l'ajustement des ressources et l'adaptation des portefeuilles.

Etapas principales

- **Constitution des portefeuilles** par métier en nombre de foyers clients suivis et en fonction des segments clients tout en conservant l'affectation de tous les bancarisés en portefeuille.
[Annexes 9]
- **Révision des catégories d'agence.**
- **Intégration du plan de regroupement** des agences.
- **Analyse et ajustement** avec les Directeurs Régionaux sur l'ensemble des agences.

Le dimensionnement des portefeuilles s'appuie sur la segmentation **Activation** (tous les bancarisés sont mis en portefeuille) et sur la segmentation à **potentiel**.

La segmentation retenue à la **CEIDF** est la suivante :



**ADAPTER NOTRE MAILLAGE ET
ACCROITRE L'EFFICACITE DU
RESEAU COMMERCIAL AVEC DES
MOYENS ADAPTES**

- Un maillage agence qui reste adapté aux attentes des clients et au potentiel des territoires tout en maintenant la proximité relationnelle pour ne perdre aucun client prioritaire.
- Une stabilité des structures organisationnelles et managériales du réseau ainsi que des métiers de la BDD.
- Une réduction des postes administratifs du réseau et des Conseillers commerciaux avec une mise en œuvre progressive.
- Un renforcement des moyens sur les marchés patrimoniaux et professionnels.

Démarche générale

Dans une démarche d'évolution du parc d'agences, une analyse en **5 étapes principales** a été réalisée visant à identifier l'évolution du maillage des agences et de potentielles zones d'implantations.

Etapas principales

1. Analyse sur la base de **4 thématiques** :
 - **Dynamique de développement** (variation du PNB, FDC et population)
 - **Rentabilité** (PNB stock par ETP, frais généraux)
 - **Fonds de commerce** (encours de collecte et crédit, poids des Jeunes et Bancarisés)
 - **Qualité de la relation clientèle** (poids des distanciés et pression concurrentielle interne et externe)
2. Classement et détermination du **potentiel** :
 - **Agences confirmées** : agences dont la dynamique, la rentabilité, l'exploitation et le positionnement sont avérés
 - **Agences destinées à un regroupement** : agences dont la dynamique et/ou la rentabilité sont moindres et dont l'exploitation et/ou le positionnement génèrent une capacité de regroupement
3. Identification des sites de regroupement en fonction de la **capacité de réception** de chaque unité.
4. Analyse et ajustement avec les Directeurs Régionaux.
5. Identification de **2 zones à potentiel** (Grand Paris) pouvant faire l'objet d'une création d'agence sur 2018-2020 (Saint-Denis et Plateau de Saclay).

Contexte et ambitions

Le Projet

III - Détail des changements d'organisation

- 1- Evolution du maillage
- 2- Evolution de la composition des portefeuilles
- 3- Evolution des catégories d'agence
- 4- Evolution des postes
- 5- Synthèse des évolutions de postes par métiers

Modalités opérationnelles de conduite du changement

Calendrier prévisionnel

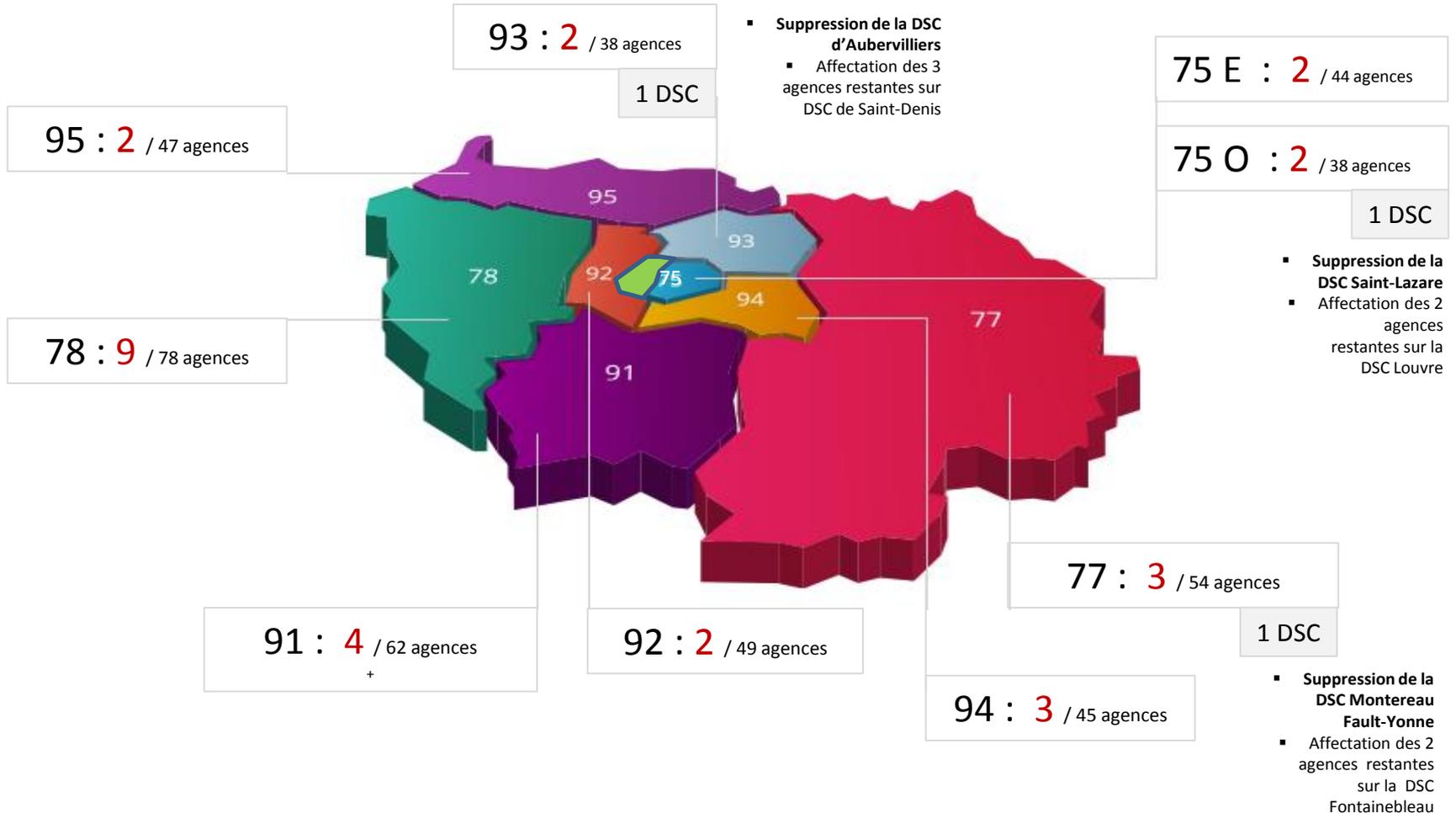
Conclusion

Détail des regroupements par DR [*Annexe 10*]

455 > 426 agences
80 > 77 DSC

Nb de regroupements

29 agences
3 DSC



Evolution des DSC et Agences

- DR 75 O **Suppression de la DSC Saint-Lazare**
 DR 77 **Suppression de la DSC Montereau Fault-Yonne**
 DR 93 **Suppression de la DSC d'Aubervilliers**

- Affectation des 2 agences restantes sur la **DSC Louvre**
 → Affectation des 2 agences restantes sur la **DSC Fontainebleau**
 → Affectation des 3 agences restantes sur **DSC de Saint-Denis**

DR	Secteur Commercial	Cat.2017	Nom de l'Agence	Agence de regroupement
DR 75E	SC Flandre	B	Château d'Eau	Magenta
DR 75E	SC Gambetta	D	Porte des Lilas	Saint-Fargeau
DR 75O	SC Saint-Lazare	D	Liège	Saint-Lazare
DR 75O	SC Saint-Lazare	D	Saint-Lazare Conseil	Saint-Lazare
DR 77	SC Montereau Fault	D	Montereau Surville	Montereau Fault-Yonne
DR 77	SC Montereau Fault	D	Champagne-sur-Seine	Moret-sur-Loing
DR 77	SC Melun Miroir	D	Melun Almont	Melun Miroir
DR 78	SC Conflans Chennevières	D	Triel-sur-Seine	Vernouillet
DR 78	SC Conflans Chennevières	D	Maurecourt	Andrézy
DR 78	SC Poissy	D	Feucherolles	Plaisir Sablons 2
DR 78	SC Maurepas	C	Plaisir Pasteur	Plaisir Sablons 2
DR 78	SC Le Chesnay Nouvelle-France	D	Vélizy 2	Vélizy le Mail
DR 78	SC Rambouillet Centre	D	Rambouillet Bel-Air	Rambouillet Centre
DR 78	SC Chatou	D	Bougival	La Celle Saint-Cloud
DR 78	SC Chatou	D	Le Pecq	Le Vésinet Rond Point
DR 78	SC Poissy	B	Saint-Germain-la-Paix	Saint-Germain Victoire
DR 91	SC Étampes	D	Saint-Chéron	Breuillet
DR 91	SC Corbeil-Essonnes	C	Essonnes	Corbeil-Essonnes
DR 91	SC Draveil	D	Épinay-sous-Sénart	Brunoy
DR 91	SC Viry-Châtillon Mairie	D	Morsang-sur-Orge	Villemoisson
DR 92	SC Antony	D	Châtenay-Malabry	Sceaux Houdan
DR 92	SC Rueil Centre	D	Suresnes Henri-IV	Suresnes
DR 93	SC Aubervilliers	D	Pantin 4-Chemins	Aubervilliers
DR 93	SC Villemomble	D	Clichy-sous-Bois	Livry Gargan
DR 94	SC Saint-Maur Hôtel-de-Ville	D	Créteil Mont-Mesly	Créteil Soleil
DR 94	SC Choisy-le-Roi	D	Ablon-sur-Seine	Villeneuve-le-Roi
DR 94	SC Sucy-en-Brie	D	Valenton	Villeneuve Saint-Georges
DR 95	SC Cergy Le-Haut	C	Jouy-le-Moutier	Cergy le haut
DR 95	SC Argenteuil Centre	D	Argenteuil Côté-Seine	Argenteuil Centre

Accessibilité et regroupement → un impact maîtrisé

- Répartition du nombre d'agences en fonction du **temps d'accès** aux agences de regroupement.

Nb d'agence selon mode déplacement

Temps d'accès	Piéton		Automobile	
	Nb	%	Nb	%
< ou = 15 mn	8	28%	28	97%
> 15 et < ou = 30 mn	12	41%	1	3%
> 30 mn	9	31%		0%
Temps max.	35 mn.		16 mn.	

- 97%** à moins de 15mn.

- Répartition du nombre d'agences en fonction des distances d'accès aux agences de regroupement.

- 93%** des agences sont situées à **moins de 5 km** de leur agence de regroupement.

Distance d'accès
< ou = 1km
> 1 et < ou = 2 km
> 2 et < ou = 5 km
> 5 et < ou = 10 km
> 10 km

Nb Agences	%
7	24%
12	41%
8	28%
2	7%
-	0%

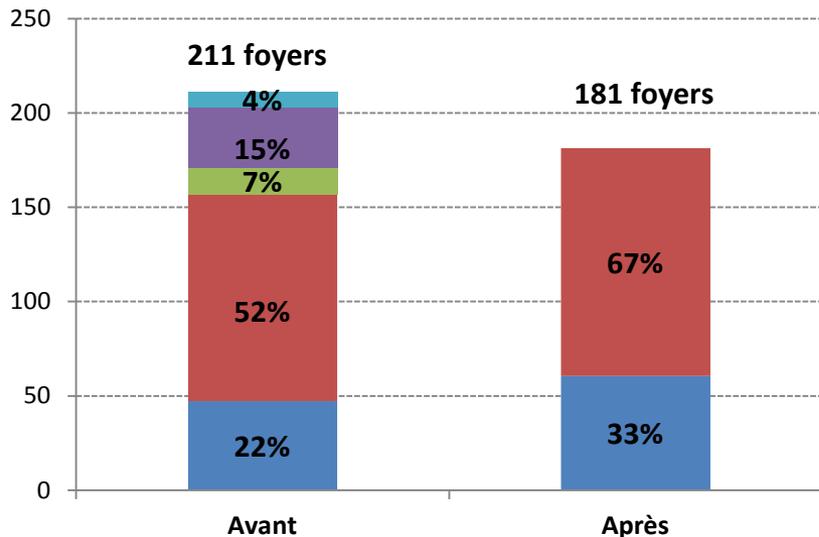
Répartition du nombre de foyers dans les portefeuilles Particuliers

(hors clients suivis par la Gestion Privée, la Banque Privée et les clients professionnels y compris partie privée)

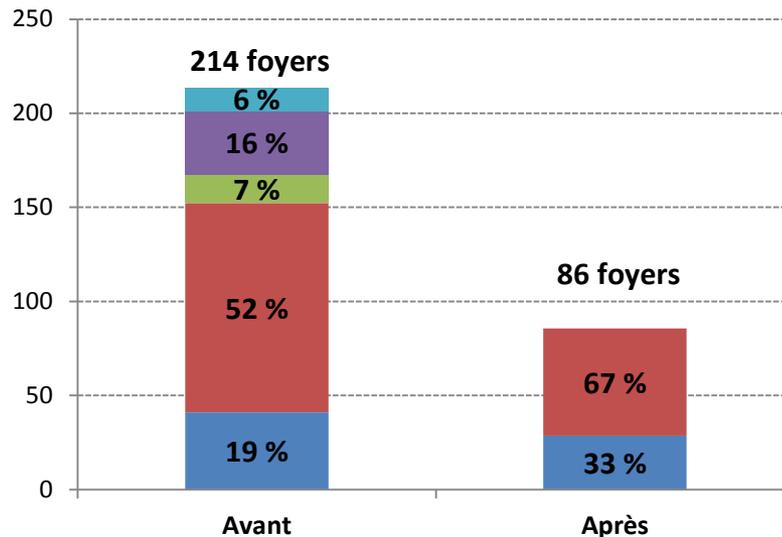
NB FOYERS	PNB Stock / Foyer	Avant	Après
PREMIUM	1 541 €	160 000	160 000
PREMIUM EN DEVENIR / GRAND PUBLIC ANCRE	451 €	518 000	628 000
BANCARISES	337 €	76 000	85 000
GRAND PUBLIC DISTANCIE	48 €	164 000	84 000
NON ELIGIBLES PTF	21 €	37 000	0
TOTAL	444 €	955 000	957 000

- Le nombre de clients en portefeuille reste identique sachant que 117.000 foyers passent vers les listes ou en « non suivis ». Ils sont remplacés par 119.000 foyers à potentiel ou bancarisés.
- La qualité des portefeuilles va être améliorée : 100% des clients des segments à plus fort potentiel seront mis en portefeuille nominatif et feront l'objet d'un suivi personnalisé par un conseiller.
- Les clients éligibles selon les nouveaux critères et déjà présents dans les portefeuilles seront conservés pour limiter au maximum les changements de conseillers pour les clients.

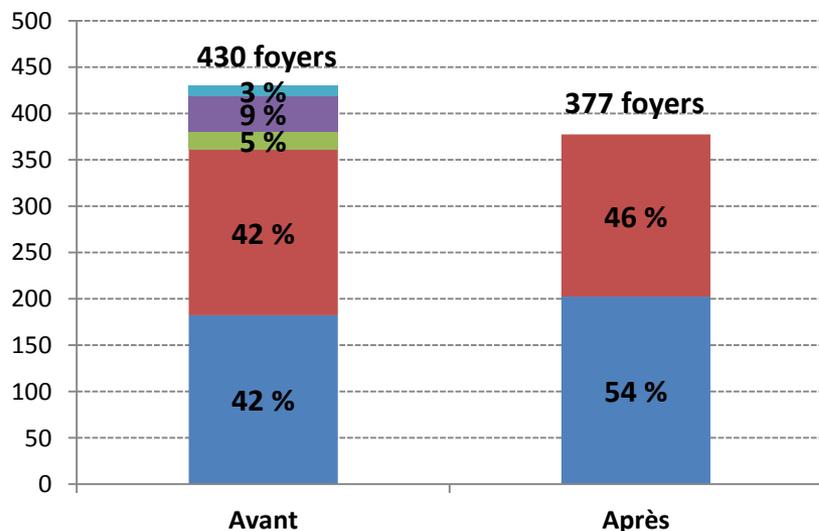
DA



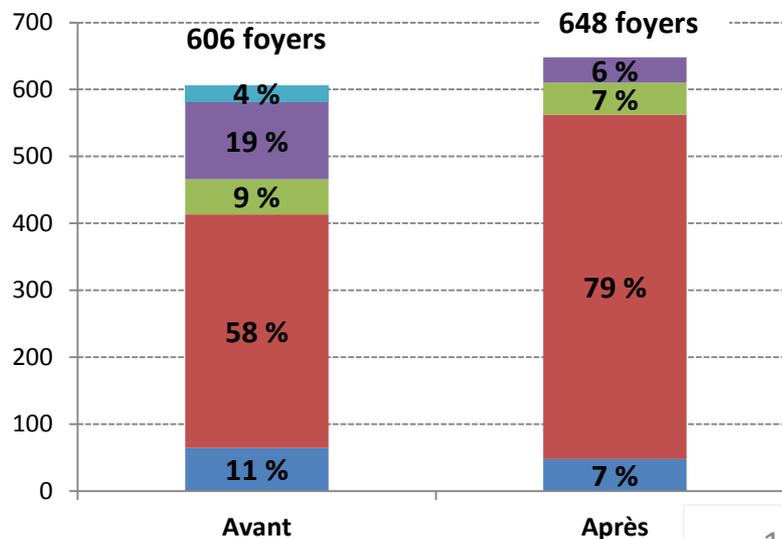
DAAP



SARCP



COFI



Principes et évolutions des portefeuilles de managers

- La taille des portefeuilles des DA est en baisse et celle des DAAP est en forte baisse sur la clientèle des particuliers pour intégrer la gestion des clients professionnels.

Composition 2017	gestion clients particuliers	gestion clients PRO ASSO	TOTAL
DA cat. A	0	58	58
DA cat. B	132	46	178
DA cat. C	372	5	377
DA cat. D	385	0	385
DAAP cat. A	202	0	202
DAAP cat. B	334	0	334



Composition 2018	gestion clients particuliers	gestion clients PRO ASSO	TOTAL
DA cat. A	0	40	40
DA cat. B	120	40	160
DA cat. C	300	5	310
DAAP cat. A	60	40	100
DAAP cat. B	150	40	190

SYNTHESE

→ Un nombre de clients globalement stable en moyenne ⁽¹⁾ par métier.

- **DA** : un portefeuille réduit pour les managers DA pour mieux se consacrer à l'accompagnement des collaborateurs
- **DAAP** : une diminution du nombre de clients particuliers pour intégrer progressivement les clients professionnels après un parcours d'accompagnement
- **SARCP** : un ajustement des portefeuilles sur les clients à plus fort potentiel sur la base de la nouvelle segmentation
- **COFI** : des portefeuilles relativement stables en nombre de clients et à potentiel plus élevé
- **COCO** : maintien des listes d'activation

(1) Comme actuellement le nombre de clients par portefeuille pourra varier autour des moyennes indiquées page 19 selon le profil du fonds de commerce local (par exemple les portefeuilles d'une agence ayant beaucoup de distancés grand public contiendront davantage de clients que ceux d'une agence avec beaucoup de clients premium)

Principes

- Le calcul de la catégorie d'agence se base uniquement sur le fonds de commerce : passage de 4 **catégories à 3** - auparavant les catégories C et D se distinguaient uniquement par l'effectif [*Annexe 11*] -

Seuils en nb de clients	BP + JBP	PREMIUM	PRO ACTIFS	
A	2200	450	70	au moins 2 critères
B	1550	240	36	satisfaits
C	moins de 2 critères			

Evolutions [*Annexe 12*]

Nombre d'agences	Nouvelles catégories			Total
	A	B	C	
catégorie 2017	A	B	C	
A	74	19	0	93
B	20	137	29	186
C	1	27	70	98
D	0	4	45	49
Total	95	187	144	426

Agence principale du SC	A	B	C	Total
oui	55	22	0	77
non	40	165	144	349

DETAIL DES EVOLUTIONS DE POSTES PAR METIER		POSTES ACTUELS	POSTES CIBLES	Ecart POSTES CIBLES / POSTES ACTUELS	INSCRITS (CDI-CDD) JUILLET 2017	Ecart POSTES CIBLES / INSCRITS JUILLET 2017
PARTICULIERS	Directeur Régional	9	9	0	9	0
	Directeur Régional Adjoint	9	9	0	9	0
	Directeur de Secteur Commercial	80	77	-3	81	-4
	Directeur Adjoint d'Agence Principale	80	77	-3	74	3
	Directeur d'Agence (dont 1 DA nomade par DR)	384	358	-26	393	-35
	Sous-total managers commerciaux	562	530	-32	566	-36
	Second d'Agence Responsable Clientèle Patrimoniale	405	437	32	407	30
	Conseiller Financier / Conseiller Clientèle Part.	1 025	998	-27	963 (3)	35
	Conseiller Commercial/Chargés d'Accueil dont PPN COFI	510	437	-73	535 (3)	-98
	Sous-total commerciaux	1 940	1 872	-68	1 905	-33
	Animateurs/ Moniteurs	26	21	-5	26	-5
	Responsable de Gestion Commerciale/Assistant de Gestion Commerciale	129 (2)	104	-25	146	-42
	Assistant Directeur Régional	27	20	-7	25	-5
	Filière Engagements & Contrôle Permanent	34	31	-3	37	-6
	Responsable Satisfaction Clients	-	-	0	-	0
Sous-total Fonctions supports réseau	216	176	-40	234	-58	
TOTAL PARTICULIERS	2 718	2 578	-140	2 705	-127	
GESTION PRIVEE	Responsable Régional Gestion Privée	9	9	0	9	0
	Directeur de Clientèle Gestion Privée	22	22	0	22	0
	Chargé d'Affaires Gestion Privée	109	109	0	89	20
	TOTAL GESTION PRIVEE	140	140	0	120	20
PRO & ASSO.	Responsable Régional Professionnels & Associations	9	9	0	9	0
	Directeur de Clientèles Professionnels & Associations	25	26	1	25	1
	Chargé d'Affaires Professionnels & Associations	157	153	-4	146	7
	Animateur Professionnels & Associations	9	12	3	10	2
TOTAL PROFESSIONNELS & ASSOCIATIONS	200	200	0	190	10	
TOTAL PERIMETRE DIRECTIONS REGIONALES		3 058	2 918	-140	3 015	-97
BP	TOTAL BANQUE PRIVEE	42	39	-3	36	3
TOTAL RESEAU BDD		3 100 (1)	2 957	-143	3 051	-94

(1) Cf. / Projet d'évolution de l'organisation du pôle BDD (CE du 14/01/2014), non compris les 5 postes de responsables satisfaction et les - 5 conseillers en charge NATIXIS et BPCE (-3 COFI ; - 2 COCO) transférés dans les équipes du siège de la BDD

(2) Dont 36 AGC + 93 RGC

(3) Y compris les 73 COCO en cours de formation PPN COFI au 31/07/2017 et les 70 COCO sélectionnés pour septembre.

**MANAGERS
COMMERCIAUX**

- **DR ; DRA** : Stabilité du nombre de postes
- **DSC** : - 3 postes }
- **DAAP** : - 3 postes } Suite au regroupement de 3 secteurs :
 - DR 750 : DSC Saint Lazare regroupée sur la DSC Louvre (6 agences)
 - DR 77 : DSC Montereau Fault Yonne regroupée sur la DSC Fontainebleau (6 agences)
 - DR 93 : DSC Aubervilliers regroupée sur la DSC Saint-Denis (7 agences)
- **DA** : - 26 postes suite au regroupement de 29 agences sur 27 agences existantes en proximité
+3 DA issus de la transformation des DAAP
maintien des 9 postes de DA nomades (1 par DR).

COMMERCIAUX

- **SARCP** : + 32 postes suite au nouveau modèle de constitution des portefeuilles (clients premium).
- **COFI** : - 27 postes suite au nouveau modèle de constitution des portefeuilles
- **COCO** : - 73 postes suite à la baisse de fréquentation des agences et du nombre de transactions au guichet et aux regroupements.

FONCTIONS

SUPPORTS

DU

RESEAU

- **Animateurs / Moniteurs** : - 5 postes liés à la création de la Direction de l'Animation Commerciale et de la transformation de la relation client avec 20 postes d'animateurs
- **RGC/AGC** : - 25 postes :
 - stabilité du nombre d'AGC à 36 postes
 - réduction du nombre de RGC de 25 postes pour passer à 68 postes suite à la baisse de la fréquentation des clients en agence, la diminution du nombre de transactions au guichet, la suppression de nombreux contrôles. L'affectation des 68 postes RGC se fera prioritairement sur les plus grosses agences à plus fort flux en concertation avec les directeurs régionaux.
- **Assistantes DR** : - 7 postes : 2 postes par DR et 3 postes sur les 2 DR les plus importantes (DR 78 et DR 91)
- **Filière Engagements et Contrôles Permanents** : - 3 postes
3 postes par DR et 4 postes sur :
 - Les DR 75O et 75E compte tenu du poids des clients professionnels
 - La DR 78 compte tenu de sa taille
 - La DR 93 compte tenu des risques intrinsèques du marché des particuliers

GESTION PRIVEE

- **RRGP**
 - **DCGP**
 - **CAGP**
- } Stabilité du nombre de postes sur la filière GP
(cf. projet de réorganisation du dispositif clientèle GP : CE du 13/03/2017)

PROFESSIONNELS & ASSOCIATIONS

- **RRPA** : stable
 - **DCPA** : + 1 poste
 - **CAPA** : - 4 postes
 - **Animateurs PA** : + 3 postes
- } Stabilité du nombre global de postes sur la filière PRO-ASSO avec une réduction de 4 postes de chargé d'affaires au profit d'1 poste de manager supplémentaire et de 3 postes d'animateurs.

BANQUE PRIVEE

- - 3 postes : Non création du pôle BP de Vincennes (94)
(cf. projet de développement de la BP : CE du 29/11/2016)

SYNTHESE

MANAGERS COMMERCIAUX
-36 inscrits

- Impact direct du regroupement de 29 agences

COMMERCIAUX SPECIALISTES
+63 inscrits

- + 3 inscrits : Banque Privée suite à la réorganisation Banque Privée
- + 20 inscrits GP : suite à la réorganisation de la GP
- + 10 inscrits : Pros Associations
- + 30 SARCP : suite au nouveau modèle de constitution des portefeuilles (clients premium)

CONSEILLERS FINANCIERS
+35 inscrits

- En intégrant les COCO en cours de formation PPN COFI

**CONSEILLERS
COMMERCIAUX**
-98 inscrits

- Impact de la baisse de fréquentation des agences, de la réduction des transactions en agences et des regroupements agences

**FONCTIONS SUPPORT
RESEAU**
-58 inscrits

- Poursuite de la réduction des effectifs administratifs du réseau

Contexte et ambitions

Le Projet

Détail des changements d'organisation

IV - Modalités opérationnelles de conduite du changement

- 1- Accompagnement RH personnalisé
- 2 –Zoom sur les actions par métiers impactés
- 3- Volet QVT/RPS
- 4- Accompagnement Managérial et Animation commerciale
- 5 - Accompagnement Portefeuilles Professionnels et Associations
- 6 - Accompagnement Objectifs et Part variable
- 7 - Dispositif communication client

Calendrier prévisionnel

Conclusion

L'accompagnement RH sera adapté aux principales typologies de situations induites par les évolutions des emplois lors de la mise en œuvre de l'évolution de l'organisation cible

1. Des entretiens RH systématiques pour les emplois les plus impactés par la mise en œuvre de l'évolution de l'organisation cible.
2. Des réunions par DR animées par la DRH en vue de partager les projets professionnels exprimés lors des entretiens d'appréciation des compétences et de repérer les évolutions possibles au sein de la nouvelle organisation.
3. La prise en compte des impacts sur le temps de transport dans le cadre des mobilités géographiques.
4. La gestion de la vacance des postes

Un accompagnement personnalisé sera réalisé en fonction des principaux impacts sur les métiers

- Un dispositif de formation adapté au parcours et acquis de chaque salarié.
- Un dispositif d'accompagnement des mobilités (fonctionnelles et/ou géographiques) avec maintien de la rémunération et de la classification.

Affectation des salariés en cas suppression de poste

- Maintien des salariés sur leur emploi mais pas nécessairement sur le même site, pour s'orienter progressivement vers l'organisation cible.
- Recherche prioritaire d'une affectation pour ces salariés en cas de poste à pourvoir sur des emplois de niveau identique, devenus vacants au sein de l'entreprise.

Accompagnement de la mobilité fonctionnelle

- Exploitation des revues d'équipes et des viviers constitués pour préparer les collaborateurs vers les postes en croissance : SARCP, CA prof, CA GP par exemple.
- Réalisation d'entretiens RH avec les salariés impactés pour recueillir leur projet professionnel et organiser des mobilités fonctionnelles en cohérence avec la cible et leurs souhaits.
- Proposition d'un accompagnement formation adapté.

Accompagnement de la mobilité géographique en cas de suppression de poste

- Recherche prioritaire d'une affectation dans un périmètre de 60 minutes « Aller » de temps de transport (1).
- Ou d'une affectation située à une durée équivalente de l'affectation actuelle, si le temps de transport « Aller » est déjà supérieur à 60 minutes.

(1) La durée de transport prise en compte est définie par :

La durée de transport entre le domicile et le nouveau site d'affectation

Le moyen de transport utilisé par le salarié ou le moyen le plus efficient selon les données de l'outil Mobilité

Gestion des postes vacants

- Affectation sur l'organisation cible de l'ensemble des collaborateurs concernés par le projet puis, publication d'appels d'offres pour les postes restant vacants.

Gestion des classification en cas de mobilité fonctionnelle

- Recherche prioritaire d'une affectation à un niveau identique de classification.
- Maintien de la classification personnelle en cas de mobilité fonctionnelle dans le cadre de la plage de l'emploi repère.

Directeurs d'agence dont le poste est supprimé

- Réalisation d'entretiens RH systématiques afin de recueillir les souhaits professionnels et préparer une mobilité géographique sur un autre poste de DA ou une mobilité fonctionnelle vers d'autres métiers :
 - DA nomades
 - animateurs
 - CAGP, CA prof ...

SARCP, COFI

- Exploitation des revues d'équipes et des viviers constitués pour l'inscription dans les parcours, réalisation d'entretiens RH complémentaires pour préparer des mobilités :
 - Mobilités géographiques sur un même emploi.
 - Mobilités professionnelles avec une trajectoire d'évolution de COFI vers SARCP vers la filière professionnelle.

Conseiller Commercial

- Exploitation des revues d'équipes et des viviers constitués pour l'inscription dans les parcours, réalisation d'entretiens RH complémentaires pour préparer des mobilités :
 - Mobilités géographiques sur un même emploi.
 - Mobilités professionnelles avec une trajectoire d'évolution des COCO vers le métier de COFI.

Animateurs/ moniteurs, RGC, Assistantes et ECP

- Réalisation d'entretiens RH à la demande avec les collaborateurs concernés afin de recueillir les souhaits professionnels et préparer une mobilité vers d'autres métiers, au cas par cas.

Accompagnement de la mobilité fonctionnelle par la formation :

- Globalement, un recalibrage à la hausse des parcours :
 - COFI
 - SARCP
 - CAPA

en fonction des besoins organisationnels et des situations des salariés.

- Mise à disposition d'un passeport pro et d'un parcours SARCP révisé pour des remises à niveau sur l'assurance vie, la fiscalité pour les DA et DAAP.

Renforcement des compétences en lien avec le projet :

- Développement des compétences des métiers du réseau sur le « self care » par une offre de type MOOC ou HUB digital.
- Accompagnement de l'expertise métier : fort investissement sur la mise à jour des connaissances des commerciaux chaque année avec la Directive Crédit Immobilier et la Directive Distribution Assurances.
- Accompagnement sur le suivi personnalisé selon la nouvelle segmentation avec la poursuite des formations sur la transformation de la relation et la qualité de la relation : dont la poursuite du projet Esprit de Service, Mooc mail, le télétraining Multicanal.

Une amélioration de la qualité de vie au travail au quotidien par :

- L'évolution vers des métiers de conseillers à plus forte expertise et la montée en compétence
- L'élévation de l'employabilité des collaborateurs et des opportunités d'évolution de carrière

Un plan d'accompagnement collectif et individuel personnalisé

- Une information collective régulière sur le détail et l'état d'avancement du projet via le management de proximité du réseau BDD, en réunions d'équipes et communication collective et individuelle, selon le cas.
- Un accompagnement RH adapté par type d'évolution des emplois impactés par le projet d'adaptation dans le cadre de sa mise en œuvre sous forme de réunions puis de RV individuels, tenant compte de toute nature d'impact qu'il soit fonctionnel ou géographique, avec, pour les salariés concernés, des parcours formation adaptés et des dispositifs d'accompagnement des mobilités.
- En cas d'interrogation ou de difficulté individuelle, le collaborateur concerné a la faculté de contacter les interlocuteurs dédiés de l'entreprise :
 - Manager de proximité, N+1
 - Gestionnaires de carrière (DRH)
 - Direction adjointe de la qualité de vie au travail, Service de santé au travail.

Un impact sur la charge de travail anticipé et maîtrisé (1/2)

- Un projet objectif élaboré de manière à ne pas impacter la charge de travail par conservation de l'organisation des activités et modes de gestion selon les métiers.
- Une démarche prioritaire de composition qualitative des portefeuilles permettant d'ancrer plus durablement la relation avec les clients mis en portefeuilles tout en conservant les conditions d'exercice des activités de chacun.

DA et DAAP

- Le redimensionnement sur les portefeuilles de DA et DAAP s'appuie sur une **réduction du nombre moyen** de foyers à hauteur de près de **-15%** pour les **DA** et de **- 60%** pour les **DAAP** sur les clients du marché des Particuliers.
- Cette évolution est accompagnée d'un accroissement global de la qualité des portefeuilles avec une progression de **+ 35%** du nombre de foyers **Prémium** et en **Devenir et Grand Public Ancré** au sein des portefeuilles des **DA** et de plus de **+ 40%** pour les foyers présents dans les portefeuilles des **DAAP**.
- Ces 2 évolutions contribuent au **renforcement du management** et permettent également le développement et la **gestion des clients Professionnels & Association** pour les **DAAP**.

Un impact sur la charge de travail anticipé et maîtrisé (2/2)

SARCP

- L'évolution de la composition quantitative des portefeuilles de **SARCP** porte sur une **réduction du nombre moyen de foyers** des clients Particuliers de près de **-12%**.
- Cette évolution est associée à une amélioration sensible de la qualité de composition avec une progression de **+ 22%** du nombre de foyers **Prémium** et en **Devenir et Grand Public Ancré** au sein des portefeuilles.

COFI

- Les portefeuilles de COFI sont légèrement renforcés avec une progression de **+ 7% du nombre de foyers** en gestion dans la composition quantitative des portefeuilles.
- Parallèlement, la composition qualitative est également révisée de manière importante avec une hausse de **+ 25% des foyers Prémium, en Devenir et Grand Public Ancré** en association avec une réduction du poids des **foyers Distanciés** à hauteur de **- 68%** au sein des portefeuilles.

Une accélération du changement de comportement des clients

▪ Une baisse de la fréquentation des clients en agence ...

- La baisse régulière de la fréquentation des clients au sein des agences se constate au travers de l'évolution du nombre de rendez-vous qui se contracte de près de -3% par an depuis 2014 mais aussi par la réduction des opérations courantes réalisée à l'accueil.
- Ainsi, sur les 4 dernières années, les opérations de virements prises en charge par les conseillers accusent une baisse de près de -21% au total tout comme la réalisation de cartes Tempo (TMF) avec une baisse sensible de près de -10%.
- Cette tendance est également remarquable sur les remises de chéquiers qui sont en réduction de -27% sur la même période.

▪ ... associée à un renforcement de l'autonomie de nos clients.

- Avec plus de 40% de croissance du nombre d'e-mail reçus entre 2014 et 2016, les clients ont modifié leur mode de relation et de gestion de leurs besoins avec leurs conseillers.
- Une forte autonomie sur le traitement des opérations courantes que l'on retrouve dans la croissance du nombre de clients utilisateurs de la Banque à Distance [BAD] qui progresse de plus de 30%.
- Cette autonomie renforcée s'accompagne d'une intégration et d'une acceptation importante du « digital » dans la relation bancaire avec une multiplication par 4 du nombre de contrats souscrits en Signature Electronique à Distance [SED] et par 5 du nombre de produits et services achetés directement en ligne sur internet.

Conduite du changement sur l'ensemble du projet.

- **Une démarche qui s'appuie principalement sur :**

La Mobilisation des équipes des managers de la BDD, en amont du traitement de l'adaptation du modèle de relation :

- Présentation du projet, des éléments de la segmentation et de la méthodologie.
 - Déclinaison des attendus dans l'amélioration de la gestion de portefeuille.
 - Réunions d'information et d'explication auprès des équipes.
-
- **L'utilisation des outils de communication interne pour renforcer le dispositif :**
- Supports d'animations disponibles dans le portail commercial.
 - Organisation de réunions d'information préalables à la mise en place des évolutions.
 - Communication au travers de comités agence préparatoires durant tout le projet.
 - Coordination du projet en liaison avec l'animation commerciale.

Conduite du changement pour les regroupements d'agence.

- Un comité de pilotage pour chacune des agences regroupées composé des managers du réseau (DRA-DSC-DA) et complété des représentants des fonctions supports.
- Un objectif de regroupement de l'ensemble de nos activités dans les agences réceptacles (activité face à face et activité GAB).
- Un ajustement de notre plan d'optimisation de nos automates sur les agences réceptacles afin d'assurer la capacité de traitement du report de la clientèle.

Une gestion adaptée et concertée de chacun de nos regroupements selon les principes d'organisation appliqués lors des rénovations d'agence.

Conduite du changement menée par l'Animation commerciale pour les regroupements d'agence.

- **Dès M-3, intervention de l'animation commerciale auprès des agences regroupées (fonds de commerce « entrants » et « sortants »)**
 - Accompagnement des DA en préparation des réunions/comités de sensibilisation de leurs équipes.
 - Accompagnement des collaborateurs avec livraison du Kit Changement d'affectation, guide d'analyse du portefeuille, rappel mail type à disposition.
 - Elaboration d'un plan d'action satisfaction avec bagage commercial pour donner les éléments de langage et faciliter l'information clientèle.

- **Points d'étape :**
 - Par quinzaine avec les managers le 1er mois.
 - Animation d'un comité dédié avec l'équipe à la fin du trimestre.
 - Suivi et analyse des enquêtes satisfaction des agences concernées.

La mise en portefeuille de clients Pro&Asso pour les DAAP se fera selon les modalités suivantes :

- Détermination et priorisation des zones prioritaires de développement des marchés Pro&Asso en tenant compte de la situation actuelle des portefeuilles clients Pros actifs de la filière PA sur les zones des agences principales.
- Affectation des clients par ordre de priorité de développement et selon un rythme de 30 en 2018, 30 en 2019 et 17 en 2020.
- Les portefeuilles seront confiés au DAAP dès le début du parcours Passeport Pro.

Poursuite du dispositif de formation « Passeport Pro DA »:

- Au profit des DAAP se voyant confier des clients Professionnels et Associations en gestion, n'ayant pas une expérience Pro en amont.
- A la mise en place des évolutions des catégories d'agence, pour les Directeurs d'Agence catégorie A ou B, n'ayant pas une expérience Pro en amont

L'animation commerciale Pro, en complémentarité des DSC, accompagnera les managers DA et DAAP dans leur montée en compétence et cela se fera en deux temps :

- À la bascule, prise en charge des directeurs d'agence de catégorie A ou B n'ayant pas d'expérience Pro.
- Dans un second temps, prise en charge des DAAP n'ayant pas d'expérience Pro.

Un dispositif de répartition des objectifs et de calcul de la part variable adapté à l'évolution de notre organisation selon trois principes :

- **1 - Un mode de répartition des objectifs 2018 par unité commerciales inchangé et basé sur l'effectif cible actuel.**
- **2 - Un système de calcul de la performance inchangé, c'est-à-dire basé sur l'atteinte des objectifs définis , corrigés des effectifs présents sur la période écoulée pour rester cohérent avec les évolutions de postes attendues dans le cadre de la mise en œuvre du projet en 2018.**
- **3 - Un dispositif adapté pour les agences faisant l'objet d'un regroupement.**

A compter de la date du regroupement de l'agence :

- Les objectifs de l'agence regroupée sont supprimés (Cristallisation de la performance de l'agence regroupée).
- Les objectifs de l'agence réceptacle sont maintenus.
- Les effectifs de l'agence réceptacle intégreront pour le calcul des réalisations les éventuels transferts d'effectif de l'agence regroupée.

Une vigilance forte lors de la constitution des portefeuilles cibles pour assurer au maximum la continuité de la relation client sur toute la durée du projet.

Mise en place d'une communication client différenciée :

- **1 - Les agences impactées par le modèle de relation : accompagner les changements de portefeuilles.**
 - Un dispositif de communication spécifique visant à informer les clients dans le cas d'un changement d'interlocuteur.
 - Absence de communication commerciale pour les clients sans mouvement de gestionnaire.
- **2 - Les agences impactées par le regroupement : accompagner le transfert des clients des agences regroupées.**
 - Mobilisation des acteurs des agences sources et réceptacles en amont de la date de transfert
 - Vigilance sur la continuité de la relation client en privilégiant le transfert du conseiller avec son portefeuille lorsque cela est possible.
 - Réalisation d'une communication client dédiée pour présenter l'agence réceptacle et son fonctionnement (horaires, coordonnées...).

Contexte et ambitions

Le Projet

Détail des changements d'organisation

Modalités opérationnelles de conduite du changement

V - Calendrier prévisionnel

Conclusion

Calendrier social



Calendrier opérationnel

Une mise en œuvre progressive et fluidifiée du projet à compter du 1^{er} avril 2018

- Redimensionnement des portefeuilles : 1^{er} avril 2018 (*399 agences*)
- Adaptation du maillage agence : entre avril 2018 et mars 2019 (*56 agences concernées*)
Pour ces agences*, le redimensionnement des portefeuilles sera réalisé au même moment que le regroupement.
- Adaptation des effectifs du réseau : à partir du 1^{er} avril 2018

() Soit les 29 agences regroupées et les 27 agences réceptacles*

Contexte et ambitions

Le Projet

Détail des changements d'organisation

Modalités opérationnelles de conduite du changement

Calendrier prévisionnel

Conclusion

Ce projet vise à poursuivre la dynamique de développement de la BDD avec des ressources optimisées dans un contexte en évolution.

L'agence reste le pivot de la relation avec une gestion clientèle personnalisée.

Le maillage du réseau et les portefeuilles seront adaptés au potentiel des territoires et aux attentes des clients.

La mise en œuvre de ce projet ouvre aux collaborateurs de plus grandes perspectives d'évolution de carrière vers des métiers à plus forte expertise et génère potentiellement 150 opportunités de promotion.

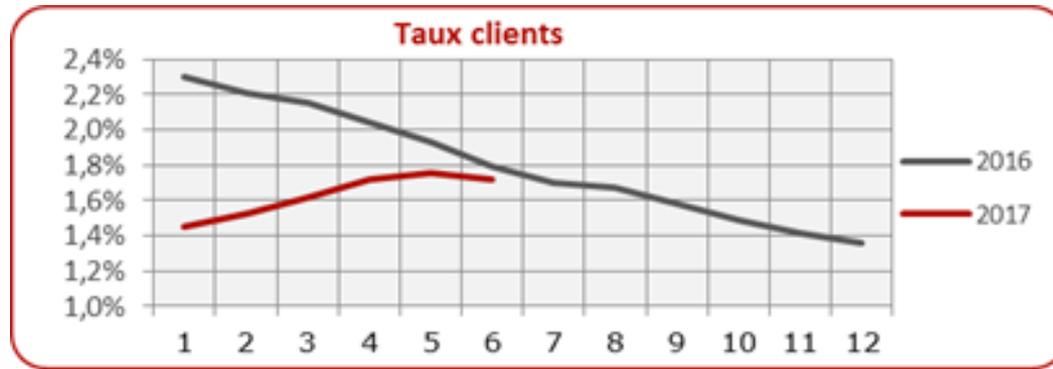
- **Annexes**

Courbe d'évolution des taux de marché sur les dernières années (CT et LT)



Courbe d'évolution des taux clients de crédits immobiliers et des marges sur TCI

Courbe d'évolution des taux clients de crédits immobiliers



Courbe d'évolution des marges sur TCI

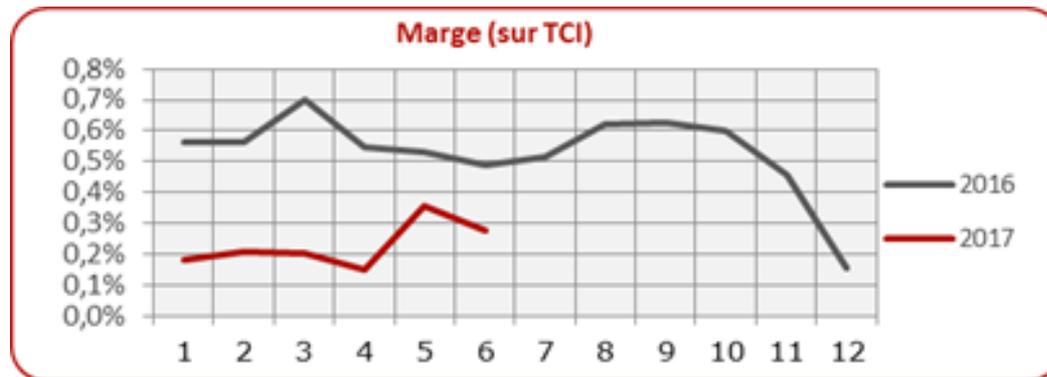


Tableau sur impacts des renégociations

Chronique des renégociations de crédits immobiliers BDD

	2013	2014	2015	2016	à fin juin 2017	Cumul
Nombre	16 208	7 388	33 784	27 383	16 408	101 171
CRD (M€)	2 098,2	1 044,3	4 757,1	4 139,2	2 514,6	14 553,4
renégociations/stock**	12,3%	5,9%	26,6%	22,2%	13,0%	s/o
taux moyen de renégociation	3,39%	3,16%	2,60%	1,87%	1,67%	2,39%
delta de taux	-0,76%	-0,83%	-1,02%	-1,16%	-1,18%	-1,04%
manque à gagner A+1 (M€)	- 16,5	- 9,0	- 49,9	- 49,9	- 29,5	- 154,9
frais de renégociation (M€)	3,6	3,4	28,7	40,8	27,6	104,2

** Stock crédits immo. BDD hors relais base Icare fin A-1.

Evolution des modes de contacts et numérisation de la relation client en agence

	2014	2015	2016	Tendance
RDV agence	1 019 971	986 971	962 707	↘
Appels entrants Lignes directes	3 167 044	3 581 920	3 877 573	↗
Appels sortants Lignes directes > 30s	2 371 610	2 591 429	2 555 336	↗
E-mails reçus	2 378 678	2 963 763	3 424 288	↗
Clients BAD actifs	617 846	764 846	815 977	↗
Ventes internet brutes (hors relevés numériques)	2 093	3 219	13 668	↗
OVAD (ventes finalisées)	19 791	44 121	124 067	↗
SED (ventes finalisées)	5 561	23 282	42 973	↗
SAG (contrats - hors Opérations courantes)		76 088	342 209	↗

Signature Electronique à Distance [SED]	2013 Lancement Gamme Epargne	2014 -2015 Alerte SMS et DEI Crédit Conso et IARD /prévoyance	2016 GAV	
Signature Electronique Agence [SAG]		2015 Lancement Gamme Epargne	2016 Banque au quotidien	2017 Assurance-Vie Crédit Conso
Banque à Distance / site internet	2013 Nouveau DEI sur PC	2014-2015 Nouvelles applications Mobiles et Tablettes	2016 Banxo ▪ Agrégateur de compte ▪ Nouveau site	2017 ▪ Prise de RDV en ligne ▪ Espace de souscription

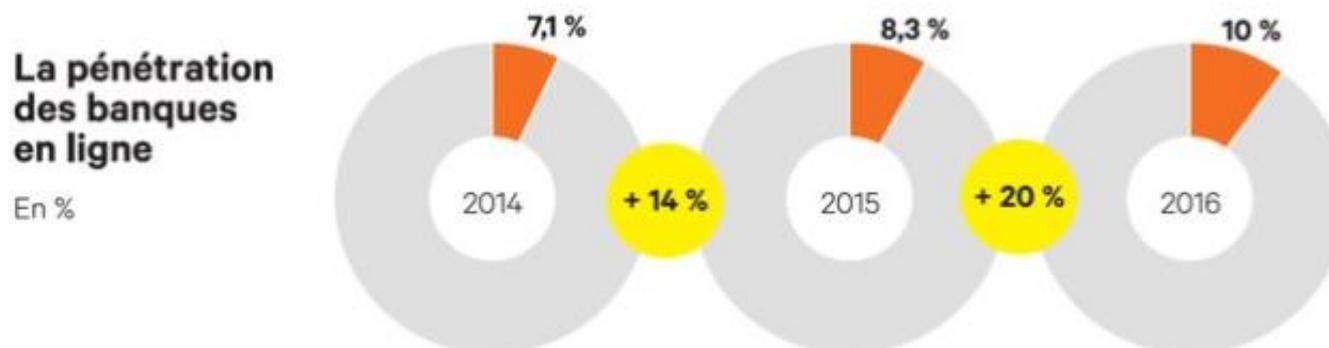
Evolution des opérations courantes d'accueil

Une évolution structurelle de la baisse des opérations clientèles en Agence.

Opérations	1T 2013	1T 2017	Evolution
Virements externes	507 668	400 468	-21%
Cartes Tempo	170 983	155 928	-9%
Remises de chéquiers	161 378	117 085	-27%
Total	840 029	673 481	-20%

Banques en ligne : une progression lente mais régulière du nombre de clients (environ 3,5 millions)

Le taux de pénétration dépasse les 10% en 2016



Source : Cabinet Simon Kucher et Research Now

En 2017 :

Une volonté marquée d'accélérer la bancarisation de leur fonds de commerce en surfant sur la Loi Macron et en utilisant le levier du crédit immobilier (ING Direct, Fortuneo et BforBank ont lancé récemment une offre de crédit immobilier).

L'arrivée en force des « Néo banques »

- **Mars 2017** : lancement de Ipagoo qui permet de créer des comptes dans plusieurs pays (éventuellement dans plusieurs devises) et de les rattacher à une seule carte
- **Avril 2017** : rachat de compte Nickel par BNPP. A ce jour, plus de 650 000 clients détiennent un compte (commercialisation chez plus de 2 500 buralistes)
- **Avril 2017** : Carrefour lance sa banque mobile C-zam (disponible à la souscription dans plus de 3 000 magasins)
- **Avril 2017** : N26 annonce le lancement de N26 pro (avril 2017) ainsi que l'élargissement prochaine de sa gamme aux produits d'épargne et aux découverts (actuellement disponibles en Allemagne uniquement)
- **Septembre 2017** : Leclerc (banque Edel) : lancement d'une offre de Mobile Banking via sa filiale Morning
- **Fin 2017** : lancement prévu d'Orange Bank. Orange vise 2 000 000 de clients dans 10 ans en proposant notamment des offres couplées banque-téléphonie auprès de ses 27 millions de clients.
- **Fin 2017** : lancement de Fidor Bank par BPCE
- **Mi-2018** : lancement d'AlticeBank mi-2018 par la maison mère de SFR (40 millions de clients potentiels en Europe)

Les nouvelles réglementations 2017

Directive Crédit Immobilier (DCI) ou «MCD» (Mortgage Crédit Directive)

A partir du 1^{er} juillet 2016 / 2017

- **Mise en place d'un cadre juridique harmonisé en Europe pour la distribution du crédit immobilier.**
- **La protection des emprunteurs est renforcée** (information renforcée, meilleure évaluation de la solvabilité, refonte du TAEG)
- **Obligation de formation des prêteurs (à partir de 2017)**

Loi Macron sur la mobilité bancaire

A partir du 6 février 2017

- L'obligation pour la banque de proposer un service de mobilité bancaire à chaque entrée en relation
- Un **délai maximum de 22 jours** entre la signature du mandat et la prise en compte des nouvelles coordonnées bancaires du client

Loi « Sapin 2 » sur la modernisation de la vie économique

A partir du 1^{er} semestre 2017

- **Résiliation annuelle assurance emprunteur (déliciation)**
- **Interdiction de la publicité sur les placements trop risqués**

Les nouvelles réglementations 2018

Directive MIF2 (MIFID 2)

A partir du 3 janvier 2018

- **Change le cadre des marchés financiers avec de l'exigence de transparence et sur le traitement équitable**
- Gouvernance des produits/ Avantages et rémunérations/ Conseil indépendant/ Structure de marché et la transparence/ Reporting des transactions/ Trading HFT et Algorithmique/ Matières premières

PRIIPS (Packaged Retail Investment and Insurance Based Products)

A partir de janvier 2018

- **Uniformisation de l'information précontractuelle remise aux investisseurs non professionnels pour les produits d'investissement dont la performance est dépendante d'actifs sous-jacents**
- Mise en place d'un KID (Document d'information clés)

DSP2 : Directive (UE) 2015/2366 du 25 novembre 2015 (DSP 2)

A partir du 13 janvier 2018

- **Adaptation du cadre réglementaire des services de paiements aux nouveaux services innovants, aux développement des paiements électroniques et face aux nouvelles technologies**
- Objectif est de favoriser la concurrence et l'innovation et d'assurer un niveau de sécurité basé sur la détection de la fraude en amont de la transaction

IDD / DDA / DIA 2

A partir du 23 février 2018

- **Un marché unique de l'assurance dans tous les états membres pour tous les acteurs de la distribution**
- Mise en place d'une information objective et compréhensible, transparence contre les conflits d'intérêts et formation continue

Règlement Européen de la Protection des Données (RGPD)

A partir du 24 Mai 2018

- **Adaptation aux nouvelles réalités numériques**
- Renforcement des droits des personnes (droit de portabilité des données personnelles)
- Responsabilisation des acteurs traitant des données ainsi que les sous-traitants

Ajustement des principaux réseaux bancaires

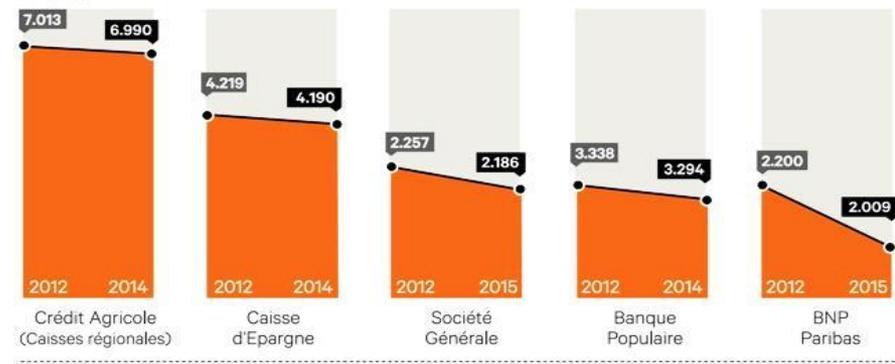
- Au **niveau national**, l'ajustement du réseau d'agences bancaires a porté sur plus de 870 agences, soit -2 % du parc entre 2012 et 2015 selon les statistiques de la BCE là où les pays européens affichaient, pour la même période, des baisses de -8% à -16%.

En 2015, la France comptait 1 agence pour 1 680 habitants versus 1 pour 2 100 en Allemagne ou plus de 4 000 au Royaume-Uni.

Les principaux cabinets d'études projettent des valeurs d'ajustements nécessaires à hauteur de - 10% à - 20% pour l'ensemble du territoire national à horizon 2020, soit un rythme moyen annuel d'environ -3%.

Evolution du nombre d'agences Bancaire France

2012	2013	2014	2015	Evol. 2015/2012	2020
38 443	38 359	37 862	37 567	-876	34 000



* LES ECHOS • / SOURCE : SOCIÉTÉS

- Sur le **territoire de l'Île-de-France** l'évolution moyenne des principaux concurrents de la CEIDF est de moins de 1% (-0,3%) sur la période de 2012 à 2015.
- Le mouvement s'est en revanche accéléré en 2015/2016 avec une **série d'annonces** des principaux acteurs affichant des valeurs comprises autour de **-10% à -20%** de leur parc à horizon 2020.

Ajustement des principaux réseaux bancaires



L' Agefi Hebdo - 7 sept. 17

Suivant la tendance européenne, les grands réseaux réagissent en repensant leurs formats d'agences.

PAR VIRGINIE DENEUVILLE

 @VirgDeneuveille

+ EMAIL vdeneuveille@agefi.fr

PLUS SUR LE SITE WEB <http://www.agefi.fr/dossiers>

ENVIRONNEMENT DE TAUX BAS PESANT SUR les marges, révolution digitale accélérant le recul de la fréquentation en agences, modification du comportement clients..., autant de facteurs qui conduisent les banques à repenser leurs activités de détail et à réduire leur maillage géographique. Les établissements français ne font pas, ou plus, exception à la règle. « Parmi les

différents pays européens, la France est l'un de ceux qui a jusqu'à présent le moins adapté son modèle bancaire », relève Jean-Marc Velasque, associé chez Nouvelles Données.

Selon une récente étude de Moody's, les banques françaises présentent le deuxième réseau le plus dense en Europe derrière l'Espagne, avec 56 agences pour 100.000 habitants, contre un rapport de 45 pour 100.000 en moyenne en zone euro. Elles n'ont réduit leurs points de vente que de 7 % sur la période 2010-2016, là où la baisse moyenne en zone euro a été de 20 % et où des pays comme l'Espagne et les Pays-Bas affichent des reculs de 33 % et 43 %. « Les établissements nationaux ont profité de leur modèle équilibré

de banque universelle et ont ainsi fait preuve de davantage de résilience dans le sillage de la crise. Si les fermetures d'agences sont devenues inévitables, l'adaptation des banques françaises pourrait se révéler in fine moins marquée qu'ailleurs », analyse Jean-Marc Velasque. Certains acteurs profitent notamment de la solide dynamique de la bancassurance, permettant d'entretenir le niveau de revenus nécessaires pour financer leur réseau.

DISPARITÉS

La situation diffère en fonction des banques et de leur profil. Des acteurs tels que BNP Paribas, la Société Générale et LCL (groupe Crédit Agricole), qui s'allouent plus de 40 % du parc d'agences parisiens, ont un réseau concentré dans les grandes villes.

...

« Les mutualistes risquent une réelle perte de clientèle en cas de fermetures d'agences »

— JEAN-MARC VELASQUE,
 associé chez Nouvelles Donnes

« La démarche de fond repose alors sur un regroupement d'agences impliquant peu de changements pour une clientèle qui se révèle en outre davantage tournée vers les évolutions digitales », juge Jean-Marc Velasque. « En zone urbaine, la logique est au regrou-

pement, sans pour autant remettre en cause notre promesse de proximité physique, appuie Antoine Pichot, codirecteur de la stratégie, du digital et de la relation client à la Société Générale. En dehors des grandes villes, nous expérimentons différentes approches, telles que la mise en place d'équipes mixtes, travaillant sur plusieurs agences, et l'adaptation des horaires avec une amplitude réduite. » La Société Générale a annoncé en 2015 un plan de transformation de son modèle impliquant la fermeture de 400 agences, soit près de 20 % de son réseau, à horizon 2020 (voir le graphique). A contresens, sa banque en ligne, Boursorama, affiche un objectif de 2 millions de clients d'ici à 2020, soit un taux de croissance annuel supérieur à 20 %.

De son côté, BNP Paribas a fermé 236 de ses agences depuis 2012, sur un total de 1.964 aujourd'hui (environ 12 %). Cette tendance devrait se poursuivre à un

rythme similaire au cours des prochaines années pour le groupe, qui entend parallèlement faire monter en puissance sa banque en ligne, Hello Bank. BPCE a pour sa part annoncé en février une réduction d'environ 400 points de vente, soit 5 % de la base actuelle, d'ici à 2020. Alors qu'il était le seul en France à ne pas avoir de pure banque en ligne, ce sera chose faite cette année avec le lancement de Fidor.

L'adaptation du réseau s'avère plus difficile pour les banques mutualistes, qui ont une approche davantage régionale. « Ces acteurs risquent une réelle perte de clientèle en cas de fermetures d'agences. Si le Crédit Agricole, de par sa taille critique et de la forte assise de ses caisses, peut camper sur ses positions et récupérer la clientèle de ses concurrents en misant sur l'argument commercial de la proximité, tel n'est pas le cas de BPCE, qui pâtit en outre du fait d'avoir deux enseignes concurrentes (Banques Populaires et Caisses d'Épargne, NDLR) », développe Jean-Marc Velasque.

« Crédit Agricole tient à conserver une présence forte sur l'ensemble du territoire, ce qui constitue l'un de ses atouts historiques », confirme Olivier Gavaldà, directeur général du Crédit Agricole d'Ile-de-France. Selon ce dernier, l'objectif du groupe est d'adapter son réseau aux spécificités des territoires, chaque caisse régionale ayant sa propre stratégie en la matière. Au Crédit Agricole d'Ile-de-France, un mouvement de regroupement a été initié il y a trois ans, le réseau étant passé de 325 à 277 agences. « Plus qu'une problématique de coûts, il s'agissait surtout de regrouper les agences de deux à trois personnes n'ayant pas la ...



Pour aller plus loin :
 l'étude Moody's
 « Banking System
 Outlook - France;
 Improving economy
 and steady loan
 growth support
 stable outlook » sur la
 version digitale de
 L'AGEFI HEBDO

L' Agefi Hebdo - 7 sept. 17

→ **100 % d'agences multicanal de proximité à fin 2019**

taille critique suffisante pour gérer, entre autres, la part croissante de l'activité de relations à distance », rappelle Olivier Gavalda.

Ces regroupements s'accompagnent d'une réorganisation des structures. « Les banques repensent la conception de leurs agences en réorientant les bureaux des commerciaux vers la zone d'accueil et en faisant entrer le digital (tablettes...). Elles conservent toutefois de grandes agences 'flagship' qui entretiennent l'idée du lieu de passage », synthétise Jean-Marc Velasque.

A l'image de plusieurs de ses consœurs, la Société Générale a mis en place un système d'accueil partagé. « Tous les conseillers de l'agence, et également le directeur, assurent à tour de rôle la fonction d'accueil des clients. Cette approche insuffle une dynamique positive au sein des équipes et permet au client, s'il le souhaite, d'avoir une réponse instantanée par un conseiller expérimenté », développe Antoine Pichot.

TENDANCE BAISSIÈRE
 Evolution du nombre d'agences par enseigne

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Caisse d'Épargne	4.352	4.340	4.327	4.242	4.228	4.219	4.197	4.190	4.195	4.182
Banque Populaire	3.332	3.391	3.346	3.301	3.336	3.338	3.330	3.294	3.338	3.269
BNP Paribas	2.200	2.250	2.250	2.255	2.250	2.200	2.140	2.095	2.009	1.964
Crédit Agricole	7.025	7.088	7.025	7.012	7.007	7.013	7.018	6.990	7.000	7.000
LCL*	1.925	1.919	1.911	1.907	1.907	1.916	1.919	1.916	1.900	1.880
Société Générale	2.241	2.271	2.282	2.290	2.305	2.257	2.246	2.221	2.183	2.110
Crédit du Nord**	931	951	960	933	938	918	915	907	903	899

*Hors pôles dédiés aux entreprises et institutionnels, à la banque privée et à la gestion de fortune

**Chiffres retraités suite au rachat en 2010 de la Société marseillaise de crédit

SOURCE : NOUVELLES DONNÉES

Ce système sera déployé sur l'ensemble du réseau de petites et moyennes agences (4 à 9 salariés) d'ici à 2020, soit 1.200 agences. Le basculement a d'ores et déjà été réalisé sur 550 d'entre elles. « *Des réflexions sur l'organisation et l'architecture de nos plus grandes agences sont en cours et devraient se concrétiser dès 2018* », poursuit Antoine Pichot.

GAGNER EN PRODUCTIVITÉ

Ces réorganisations influent dès lors sur l'architecture de l'agence. « *Le guichet d'entrée, reflet typique de la file d'attente que souhaite éviter les clients, a laissé place à un bureau haut placé de préférence au fond de l'agence* », illustre Antoine Pichot. Précurseur dans l'adaptation de son réseau au sein du groupe, le Crédit Agricole d'Ile-de-France y a investi 200 millions d'euros sur trois ans et déploie actuellement son concept « d'agences ACTIVE », dont la finalisation interviendra fin 2017. « *Il s'agit d'agences avec un fort accent digital, permettant notamment au client de se faire reconnaître dès son arrivée (via une borne interactive)* », explique Olivier Gavalda. Alors que les caisses régionales investissent également dans la transformation du réseau, « *100 % des agences en France seront transformées en agences multicanal de proximité à fin 2019* », informe Olivier Gavalda. L'objectif est de se concentrer sur le conseil personnalisé au client, tout en gagnant en productivité.

« *La dématérialisation des processus de souscription permet de faciliter la tâche des conseillers* », enchaîne Antoine Pichot. Lancée il y a deux ans avec le crédit à la consommation, la souscription en ligne, incluant signature électronique et espaces d'échange de documents, a ainsi été élargie à des produits tels que les livrets et est en train de l'être pour l'assurance. « *Nous déployons également de nombreux libres-services, où nos automates demeurent accessibles en dehors des horaires d'ouverture* », poursuit le dirigeant. Environ 350 agences en sont aujourd'hui équipées, pour un objectif de 850 d'ici à 2020. Dès fin 2017, l'ensemble des points de vente de la Société Générale devraient disposer d'automates aux fonctionnalités étendues (virement, impression de RIB, consultation des comptes...). « *Ces initiatives en agence s'accompagnent d'une montée en puissance du digital et des centres de relation téléphonique, l'objectif étant d'optimiser et faciliter le parcours client entre ces trois canaux* », explique Antoine Pichot.

Au-delà de la distribution, la transformation des agences devrait s'accompagner d'une évolution de l'offre. « *Le traitement de la relation client, qui demande une réactivité accrue, va influencer sur le mode de construction des solutions bancaires proposées et sur leur commercialisation auprès des clients* », estime Olivier Gavalda, ajoutant travailler sur ces sujets, qui devraient aboutir sur des offres plus simples et plus transparentes. ■

Ajustement des principaux réseaux bancaires

La plupart des acteurs de l'industrie ont lancé et communiqué des plans permettant de faire face aux chocs de l'industrie...


SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

- **Plan de transformation du réseau Société Générale :**
 - **Adaptation des réseaux** (format des agences, approche commerciale proactive, optimisation du maillage (réduction de 20% des agences entre 2016 et 2020))
 - **Initiatives numériques** (1,5Mds€ d'investissement d'ici à 2020, Fintech)
 - **Accompagner des collaborateurs** (recrutement adapté, plans de formations, conduite du changement)
 - **Objectif ROE 2020 > 15%**
- En parallèle, cible de la base client **Boursorama** rehaussée à **2M en 2020**



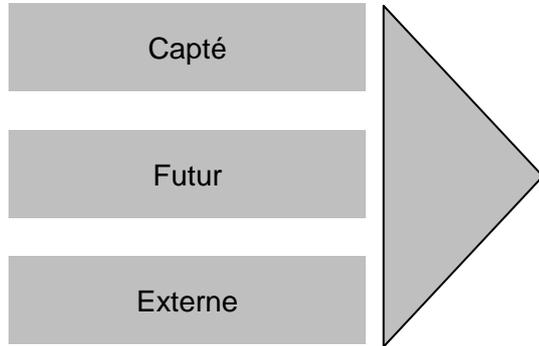
- **Ambition stratégique 2020 :**
 - **Digitalisation et dématérialisation** de 100% des parcours clients
 - Renforcement des métiers cœurs et des synergies intragroupes
 - **Réduction des dépenses**, 6 points de réduction du coex à horizon 2019, couplé à 7,7 Mds€ d'investissements : 4,9 Mds€ dans le **développement métiers et le digital**, 1,8 Mds€ dans l'efficacité opérationnelle, 1md€ dans la conformité
 - Réorganisation du groupe
- Objectif de **50% de VAD**
- Objectif de **B4Bank** de **500.000 clients en 2020**
- Annonce de la **fermeture de 15% des agences en IdF** avec mini 6 ETP par agence


BNP PARIBAS

- **Transformation des réseaux :**
 - **Optimisation des implantations**, différenciation des formats d'agence (fermeture de 191 agences sur 2009 en 2015)
 - **Personnalisation de l'approche clients**, renforcement de l'expertise offerte à certains segments. **Augmentation du nombre d'experts de 700**. Objectif **50% VAD** en 2020.
 - **Digitalisation des agences** : équipement de 56% des agences en vidéoconférences, 52 en wifi pour les clients et 62% en postes de travaux mobile sur tablette à fin 2015

Les établissements bancaires ont tous progressivement annoncé des mesures structurelles d'adaptation de leur modèle face à cette situation en combinant plusieurs angles, notamment en termes de réduction de coûts (effectifs, agences) et de digitalisation

Segmentation Potentiel



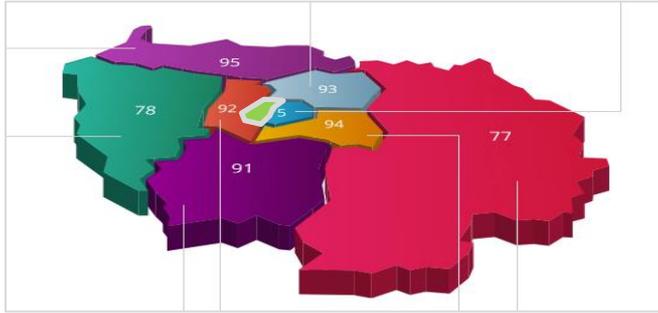
Le statut de Premium est fonction de la Surface Financière et/ou des flux

Au Niveau foyer

- Grand public Ancré
- Grand public Distancié
- Potentiel de dvpt Modeste
- Sans Potentiel de développement
- Fragiles

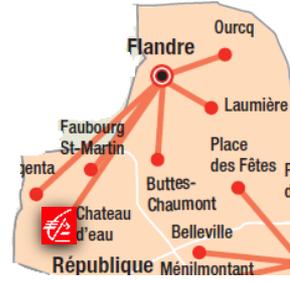
SF > 1M€ OU Flux confiés > 300K€	Premium BP
SF > 250K€ OU Flux confiés ≥ 120K€	Premium GP
SF > 75K€ OU Flux confiés ≥ 50K€ et SF > 50K€ OU Flux confiés ≥ 80K€	Premium HDG
Tout foyer Externe, Futur ou Capté ne répondant pas aux critères des autres segments Premium	Premium en devenir

Détail des regroupements par DR



DR 75 E : 2 AG

1 – DSC FLANDRE

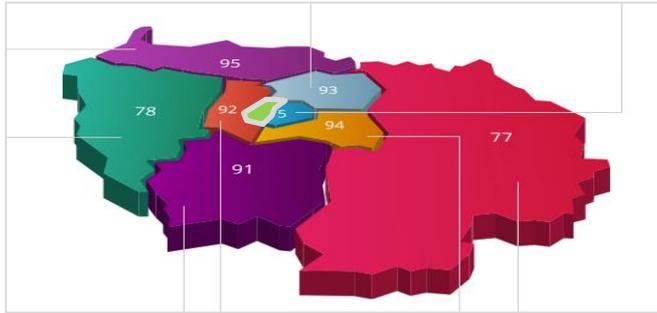


2 – DSC GAMBETTA



DR	Secteur Commercial	Nom de l'Agence	Agence de regroupement	Situé à	Temps moyen auto	Temps moyen piéton	Impact DSC
DR 75E	SC Flandre	Château d'Eau	Magenta	600 m	NS	8 mn	Néant
DR 75E	SC Gambetta	Porte des Lilas	Saint-Fargeau	700 m	NS	10 mn	Néant

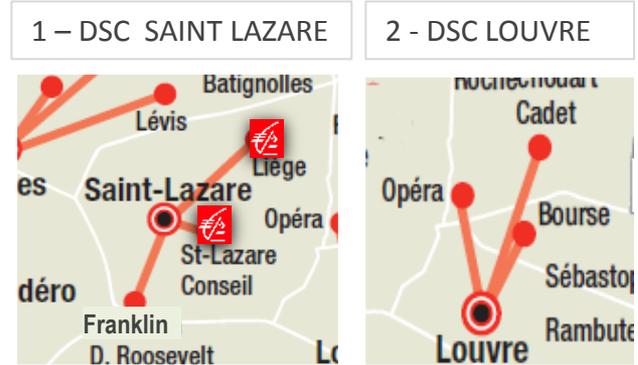
Détail des regroupements par DR



-1 DSC

DR 75 O : -2 AG

- **Suppression de la DSC Saint-Lazare**
- Affectation des 2 agences restantes sur la DSC Louvre

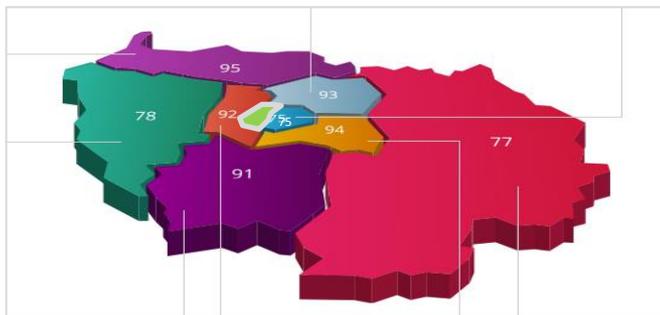


Nouvelle DSC LOUVRE



DR	Secteur Commercial	Nom de l'Agence	Agence de regroupement	Situé à	Temps moyen auto	Temps moyen piéton	Impact DSC
DR 75O	SC Saint-Lazare	Liège	Saint-Lazare	600 m	NS	8 mn	Regroupement DSC Louvre
DR 75O	SC Saint-Lazare	Saint-Lazare Conseil	Saint-Lazare	200 m	NS	3 mn	Regroupement DSC Louvre

Détail des regroupements par DR



-1 DSC

DR 77 : -3 AG

- **Suppression de la DSC Montereau Fault-Yonne**
- Affectation des 2 agences restantes sur la DSC
 - Fontainebleau

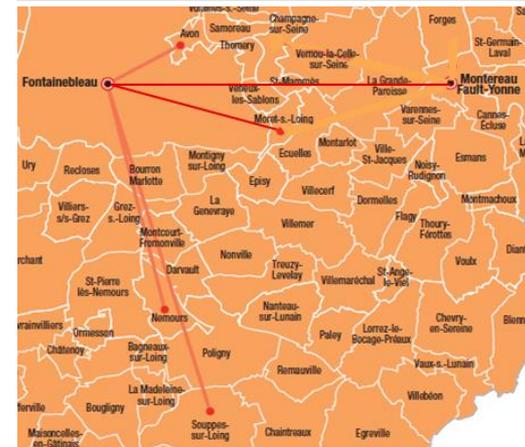
1 - DSC MELUN



2 - DSC MONTEREAU FAULT YONNE

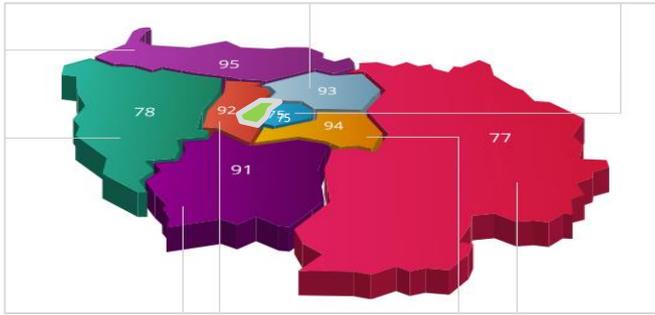


Nouvelle DSC FONTAINEBLEAU



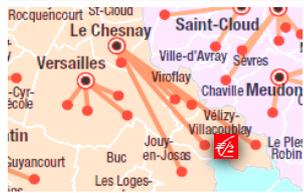
DR	Secteur Commercial	Nom de l'Agence	Agence de regroupement	Situé à	Temps moyen auto	Temps moyen piéton	Impact DSC
DR 77	SC Montereau Fault	Montereau Surville	Montereau Fault-Yonne	2 km	10mn	30mn	Regroupement sur DSC Fontainebleau
DR 77	SC Montereau Fault	Champagne-sur-Seine	Moret-sur-Loing	5 km	12 mn	NS	Regroupement sur DSC Fontainebleau
DR 77	SC Melun Miroir	Melun Almont	Melun Miroir	1,7 km	10 mn	25 mn	Néant

Détail des regroupements par DR



DR 78 : -9 AG

1 - DSC LE CHESNAY



2 - DSC CONFLANS



6 - DSC RAMBOUILLET



3 - DSC CHATOU



4 - DSC POISSY

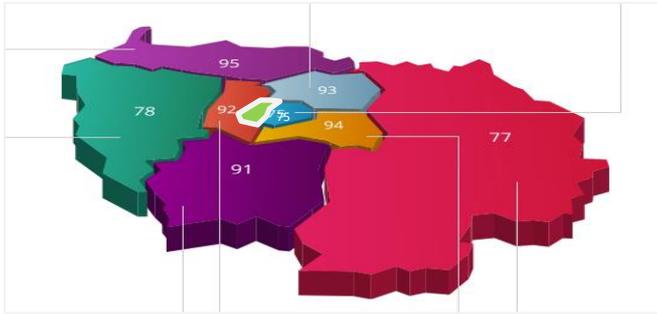


5 - DSC MAUREPAS



DR	Secteur Commercial	Nom de l'Agence	Agence de regroupement	Situé à	Temps moyen auto	Temps moyen piéton	Impact DSC
DR 78	SC Conflans Chennevières	Triel-sur-Seine	Vernouillet	1,8 km	6mn	25 mn	Regroupement DSC Meulan
DR 78	SC Conflans Chennevières	Maurecourt	Andrézy	2,5 km	8mn	NS	Néant
DR 78	SC Poissy	Feucherolles	Plaisir Sablons 2	6 km	10 mn	NS	Regroupement sur DSC Maurepas
DR 78	SC Poissy	Saint-Germain-la-Paix	Saint-Germain Victoire	1,6 km	10 mn	20 mn	Néant
DR 78	SC Maurepas	Plaisir Pasteur	Plaisir Sablons 2	2,5 km	10 mn	30 mn	Néant
DR 78	SC Le Chesnay Nouvelle-France	Vélizy 2	Vélizy le Mail	4,5 km	12 mn	NS	Néant
DR 78	SC Rambouillet Centre	Rambouillet Bel-Air	Rambouillet Centre	2,1 km	8 mn	NS	Néant
DR 78	SC Chatou	Bougival	La Celle Saint-Cloud	2,7 km	9 mn	35 mn	Néant
DR 78	SC Chatou	Le Pecq	Le Vésinet Rond Point	800 m	NS	10 mn	Néant

Détail des regroupements par DR



DR 91 : -4 AG

1 - DSC DRAVEIL



2 - DSC CORBEIL-ESSONNE



3 - DSC VIRY CHATILLON

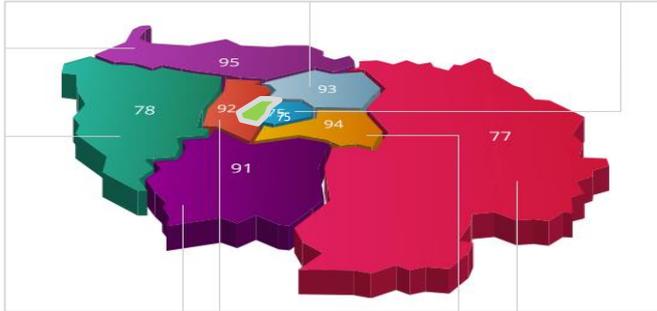


5 - DSC ETAMPES



DR	Secteur Commercial	Nom de l'Agence	Agence de regroupement	Situé à	Temps moyen auto	Temps moyen piéton	Impact DSC
DR 91	SC Étampes	Saint-Chéron	Breuillet	5 km	10 mn	NS	Néant
DR 91	SC Corbeil-Essonnes	Essonnes	Corbeil-Essonnes	1,9 km	8 mn	25mn	Néant
DR 91	SC Draveil	Épinay-sous-Sénart	Brunoy	1,8 km	10 mn	25 mn	Néant
DR 91	SC Viry-Châtillon Mairie	Morsang-sur-Orge	Villemoisson	2 km	7 mn	30mn	Regroupement sur DSC Viry

Détail des regroupements par DR

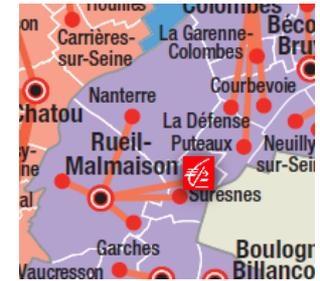


DR 92 : -2 AG

1 – DSC ANTONY

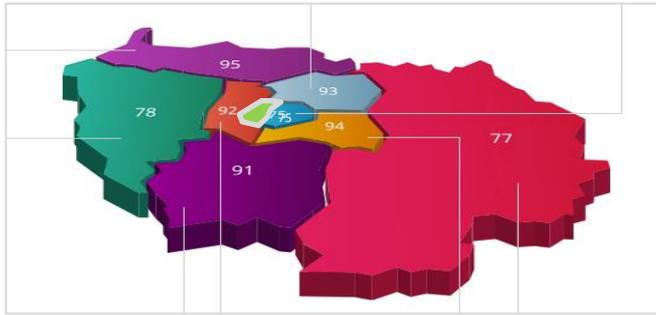


2 – DSC RUEIL CENTRE



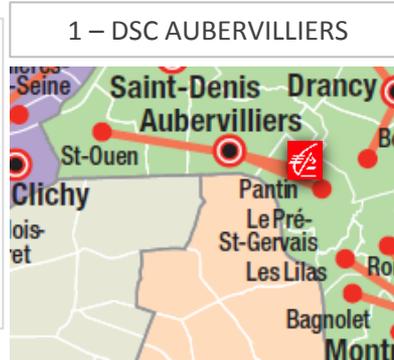
DR	Secteur Commercial	Nom de l'Agence	Agence de regroupement	Situé à	Temps moyen auto	Temps moyen piéton	Impact DSC
DR 92	SC Antony	Châtenay-Malabry	Sceaux Houdan	1,1 km	15 mn	13 mn	Néant
DR 92	SC Rueil Centre	Suresnes Henri-IV	Suresnes	200 m	NS	3 mn	Néant

Détail des regroupements par DR



-1 DSC

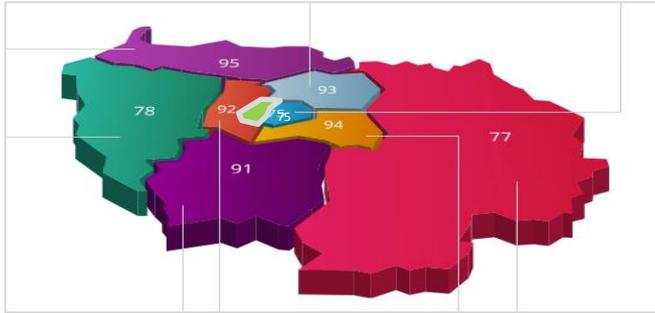
DR 93 : -2 AG



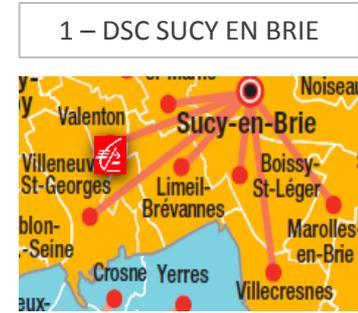
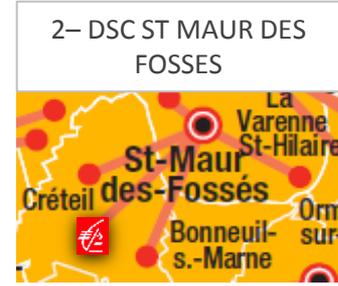
- **Suppression de la DSC d'Aubervilliers**
- Affectation des 3 agences restantes sur DSC de Saint-Denis

DR	Secteur Commercial	Nom de l'Agence	Agence de regroupement	Situé à	Temps moyen auto	Temps moyen piéton	Impact DSC
DR 93	SC Aubervilliers	Pantin 4-Chemins	Aubervilliers	1,6 km	8 mn	20 mn	Regroupement sur DSC Saint-Denis
DR 93	SC Villemomble	Clichy-sous-Bois	Livry Gargan	2,4 km	10 mn	NS	Regroupement sur DSC Pavillons s/Bois

Détail des regroupements par DR

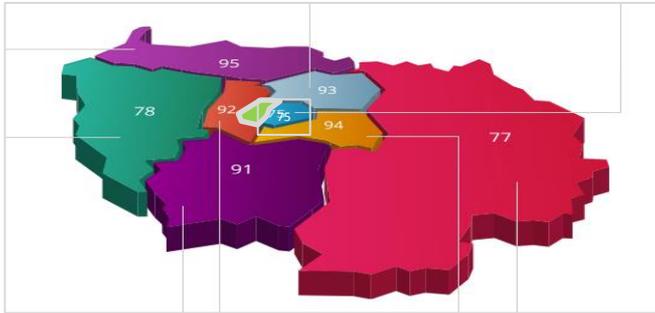


DR 94 : -3 AG



DR	Secteur Commercial	Nom de l'Agence	Agence de regroupement	Situé à	Temps moyen auto	Temps moyen piéton	Impact DSC
DR 94	SC Saint-Maur Hôtel-de-Ville	Créteil Mont-Mesly	Créteil Soleil	1,3 km	10 mn	17 mn	Néant
DR 94	SC Choisy-le-Roi	Ablon-sur-Seine	Villeneuve-le-Roi	1,8 km	6 mn	25 mn	Néant
DR 94	SC Sucy-en-Brie	Valenton	Villeneuve Saint-Georges	2,5 km	8 mn	NS	Néant

Détail des regroupements par DR

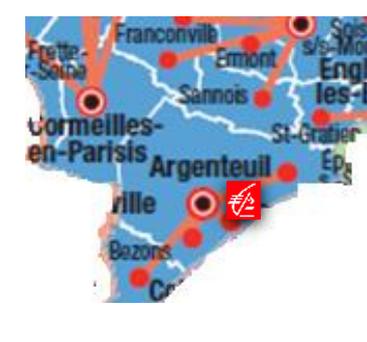


DR 95 : -3 AG

1 – DSC – CERGY LE HAUT



2 – DSC - ARGENTEUIL



DR	Secteur Commercial	Nom de l'Agence	Agence de regroupement	Situé à	Temps moyen auto	Temps moyen piéton	Impact DSC
DR 95	SC Cergy Le-Haut	Jouy-le-Moutier	Cergy le haut	7 km	16 mn	NS	Néant
DR 95	SC Argenteuil Centre	Argenteuil Côté-Seine	Argenteuil Centre	250 m	NS	3 mn	Néant

Critères de catégories 2014

	Critères (2 critères sur 3 à respecter pour les agences A et B)
Agence de catégorie A	<ul style="list-style-type: none">- # Bancarisés : $\geq 3\ 200$- # de Professionnels actifs : ≥ 80- # de clients Haut de Gamme/Gestion Privée/Gestion de Fortune : ≥ 360
Agence de catégorie B	<ul style="list-style-type: none">- # Bancarisés : $\geq 1\ 800$- # de Professionnels actifs : ≥ 50- # de clients Haut de Gamme/Gestion Privée/Gestion de Fortune : ≥ 200
Agence de catégorie C	<ul style="list-style-type: none">- # salariés dans l'agence > 3
Agence de catégorie D	<ul style="list-style-type: none">- # salariés dans l'agence ≤ 3

DR 75 E
Evolution des catégories

Agence de regroupement

N° AG	Nom Agence	Cat. 2017	Cat. 2018
1	Bretagne	B	B
2	Bastille	B	B
3	Mouffetard	A	A
4	Maubert	A	B
12	République	A	B
13	Léon Blum	A	A
14	Ledru-Rollin	A	A
15	Daumesnil	A	A
16	Italie	A	A
17	Jeanne d'Arc	A	B
18	Général Leclerc	A	A
19	Pernety	B	B
33	Belleville	B	B
34	Buttes-Chaumont	B	B
35	Gambetta	A	A
36	Avron	B	B
37	Voltaire	A	A
39	Flandre	B	B
42	Porte de Saint-Mandé	A	A
43	Auguste Blanqui	B	B
49	Place des Fêtes	B	B
100	Diderot	B	B
106	Alésia	B	B
109	Rambuteau	B	C
114	Porte d'Orléans	C	B
115	Olympiades	B	B
118	Sébastopol	B	B
120	Ménilmontant	B	B
121	Butte-aux-Cailles	B	B
122	Faubourg Saint-Martin	B	B
125	Saint- Marcel	C	C
126	Reuilly - Diderot	B	B
130	Bibliothèque Nationale	B	C
132	Rivoli	C	C
133	Laumière	C	C
136	Gay-Lussac	D	C
137	Agence Taxi (Particuliers)	B	B
138	Les Gobelins	C	C
139	Père Lachaise	C	C
141	Ourcq	C	C

N° AG	Nom Agence	Cat.2017	Cat. 2018
119	Magenta	B	A
134	Saint Fargeau	C	B

DR 75 O
Evolution des catégories

Agence de regroupement

DR	EDS	Nom Agence	Cat.2017	Cat. 2018
DR 75 O	5	Saint-Germain des prés	A	A
DR 75 O	6	Ecole Militaire	A	A
DR 75 O	8	Cadet	A	B
DR 75 O	20	Vaugirard	B	B
DR 75 O	21	Commerce	A	A
DR 75 O	22	Montparnasse	A	B
DR 75 O	23	Saint-Charles	B	C
DR 75 O	24	Passy	A	B
DR 75 O	25	Auteuil	A	B
DR 75 O	26	Ternes	A	A
DR 75 O	27	Batignolles	A	B
DR 75 O	28	Ordener	A	B
DR 75 O	29	La Chapelle	B	B
DR 75 O	30	La Fourche	C	B
DR 75 O	31	Barbès	B	C
DR 75 O	32	Montmartre	B	B
DR 75 O	38	Malesherbes	B	C
DR 75 O	40	Porte de Saint-Cloud	C	B
DR 75 O	41	Trocadéro	A	B
DR 75 O	44	Franklin D. Roosevelt	B	B
DR 75 O	47	Rochechouart	C	C
DR 75 O	48	Vouillé Convention	B	B
DR 75 O	101	Parc Monceau	B	B
DR 75 O	102	Lecourbe	A	A
DR 75 O	103	Croix-Nivert	B	B
DR 75 O	104	Bourse	D	C
DR 75 O	105	Lévis	B	B
DR 75 O	108	Opéra	C	C
DR 75 O	110	Guy-Moquet	C	B
DR 75 O	111	Louvre	A	A
DR 75 O	112	Ordener Mairie	A	A
DR 75 O	113	Mozart	C	B
DR 75 O	117	Porte de Champerret	B	C
DR 75 O	123	Boucicaut	C	C
DR 75 O	131	Victor Hugo	C	C

DR	EDS	Nom Agence	Cat.2017	Cat. 2018
DR 75 O	7	Saint-Lazare	A	A

DR 77
Evolution des catégories

Agence de regroupement

N° AG	Nom Agence	Cat.2017	Cat. 2018
301	Provins	B	B
302	Nangis	C	C
303	Donnemarie-Dontilly	D	C
304	Bray-sur-Seine	D	C
308	Melun Nord	D	C
309	Le Mée-sur-Seine	C	C
310	Fontainebleau	A	A
311	Nemours	B	B
313	Souppes-sur-Loing	D	C
317	Tournan-en-Brie	C	B
318	Combs-la-Ville	B	B
321	Dammarié-les-Lys	C	C
322	Ozoir-la-Ferrière	B	B
323	Roissy-en-Brie	C	C
324	Cesson	B	C
325	Avon	D	C
326	Mormant	D	C
327	Pontault Carrefour	D	C
328	Pontault-Combault Ville	B	B
329	Saint-Fargeau-Ponthierry	B	B
332	Melun Gare	D	C
333	Brie-Comte-Robert	B	B
334	Carré Sénart	C	B
336	Lésigny	C	C
338	Vaux-le-Penil	C	C
401	Meaux Centre	A	A
402	Meaux Dunant	D	C
403	Chelles	A	A
404	Claye-Souilly	C	C
405	Crécy-la-Chapelle	D	C
407	Dammartin-en-Goële	C	B
408	Esbly	C	B
409	La Ferté-sous-Jouarre	C	C
410	Lagny	A	A
411	Lizy-sur-Ourcq	D	C
412	Noisiel-Le-Luzard	C	C

N° AG	Nom Agence	Cat.2017	Cat. 2018
305	Montereau Fault Yonne	A	A
307	Melun Miroir	B	A
315	Moret-sur-Loing	B	B

N° AG	Nom Agence	Cat.2017	Cat. 2018
414	Lognes	D	C
415	Vaires-sur-Marne	C	C
416	Villeparisis	B	B
418	Bussy-Saint-Georges	B	B
420	Coulommiers	A	A
421	La Ferté-Gaucher	B	C
422	Rebais	D	C
423	Rozay-en-Brie	D	C
428	Fontenay-Trésigny	D	C
429	Torcy Continent	B	C
430	Val d'Europe	B	B
431	Mitry-Mory	D	C

DR 78
Evolution des catégories

Agence de regroupement

N° AG	Nom Agence	Cat.2017	Cat. 2018
503	Poissy	A	A
505	Conflans Centre	B	B
506	Maisons Laffitte	B	B
510	Sartrouville Gare	A	A
514	Maule	C	B
516	Acheres	B	B
519	Villennes-sur-Seine	D	C
530	Chanteloup-les-Vignes	D	C
531	Verneuil-sur-Seine	D	C
539	Conflans Chennevieres	A	A
545	Carrieres-sous-Poissy	C	C
551	Mantes Castor	A	A
559	Meulan Centre	B	B
560	Les-Mureaux-Centre	B	B
564	Flins	B	B
577	Les-Mureaux-Grand-Ouest	C	C
579	Mantes la Ville	B	B
583	Bonnieres-sur-Seine	B	B
584	mantes université	B	C
589	Houdan	C	B
590	Limay	B	B
591	Gargenville	B	B
596	Mantes Val Fourre	C	C
601	Versailles-Foch	A	A
607	Maurepas	A	A
609	Le Chesnay-Nouvelle-France	B	B
610	Versailles-Montreuil	B	B
611	Versailles-Chantiers	C	C
612	Le Chesnay-la-Celle	B	B
613	Versailles-Porchfontaine	C	B
614	Versailles-Saint-Louis	B	B
618	Le Mesnil-Saint-Denis	C	B
625	Chaville-Viroflay	C	C
628	Fontenay-le-Fleury	B	C
631	Guyancourt	B	B
634	Montfort-l'Amaury	C	B
635	Jouy-en-Josas	C	C
636	Les Clayes-sous-Bois	B	B

N° AG	Nom Agence	Cat.2017	Cat. 2018
513	Vernouillet	C	B
518	Andresy	B	A
602	Rambouillet-Centre	A	A
647	Plaisir-Sablons	C	A
666	Velizy-le-Mail	B	A
675	Saint-Germain-Victoire	A	A
683	Le Vesinet-Rond-Point	C	B
684	La Celle Saint Cloud	B	B

N° AG	Nom Agence	Cat.2017	Cat. 2018
637	Neauphle-le-Chateau	C	B
639	Saint-Arnoult-en-Yvelines	C	C
641	Montigny-la-Sourderie	B	B
643	Saint-Remy-les-Chevreuse	B	B
649	Rambouillet-la-Clairiere	B	C
654	Saint-Cyr-l'ecole	B	B
655	Saint-Quentin	A	A
657	Beynes	B	B
659	Elancourt-les-Templiers	C	C
660	Trappes	B	B
665	Les Essarts-le-Roi	B	B
671	Voisins-le-Bretonneux	B	B
674	Viroflay	C	B
677	Chatou	A	A
678	Houilles	A	A
680	Bois-d'Arcy	B	B
681	Le Vesinet-Centre	A	A
685	Villepreux	C	B
686	Marly-le-Roi	A	A
688	Montesson	C	C
689	Carrieres	D	C
690	Orgeval	B	B
691	Noisy-le-Roi	B	B

DR 91
Evolution des catégories

Agence de regroupement

N° AG	Nom Agence	Cat.2017	Cat. 2018
201	Etampes	A	A
202	Dourdan	B	B
206	Morigny-Champigny	D	C
208	Angerville	C	C
209	Etréchy	B	C
210	La Ferté-Alais	C	C
211	Lardy	D	C
213	Milly-la-Forêt	B	B
236	Evry Bras-de-Fer	B	B
238	Evry Centre	C	C
240	Morangis	D	C
244	Marolles-en-Hurepoix	C	C
248	Bondoufle	C	C
249	Lisses	B	C
250	Sainte-Geneviève Gare	B	B
252	Arpajon	A	A
253	Athis-Mons Centre	B	B
254	Ballancourt	C	C
256	Brétigny-sur-Orge	B	B
258	Draveil	A	A
259	Epinay-sur-Orge	B	B
260	Evry Le Parc	C	C
261	Juvisy-sur-Orge Centre	B	B
263	Longjumeau	A	A
264	Massy Canadiens	A	B
265	Mennecy	B	B
266	Montgeron	B	B
267	Montlhéry	B	B
268	Ris-Orangis	B	B
269	Savigny-sur-Orge Centre	B	A
270	Sainte-Geneviève Donjon	B	B
271	Soisy-sur-Seine	C	C
274	Vigneux-sur-Seine	B	B
279	Saint-Michel-sur-Orge	B	C
282	Viry-Châtillon Mairie	B	B
285	Chilly-Mazarin	B	B
286	Grigny	C	C

N° AG	Nom Agence	Cat.2017	Cat. 2018
204	Breuillet	C	B
251	Corbeil-Essonnes	B	A
257	Brunoy	B	A
278	Villemoisson-sur-Orge	C	B

N° AG	Nom Agence	Cat.2017	Cat. 2018
287	Yerres	B	B
288	Massy Villaine / Gd Ouest	C	C
290	Crosne	D	C
296	Quincy-sous-Sénart	D	C
297	Marcoussis	C	C
298	Saint-Germain-les-Corbeil	B	B
299	Savigny-sur-Orge Gare	D	C
604	Limours	B	B
621	Chevry 2	B	C
623	Bures-sur-Yvette	C	C
629	Gif-sur-Yvette	B	C
633	Igny-Gommonvilliers	B	C
642	Orsay	B	B
644	Palaiseau	A	A
662	Ulis Ville	C	C
663	Ulis 2	B	B
670	Verrieres-le-Buisson	B	C

DR 92
Evolution des catégories

Agence de regroupement

N° AG	Nom Agence	Cat.2017	Cat. 2018
50	Asnières	B	B
52	Bois-Colombes	B	B
53	Boulogne Mairie	B	B
57	Clamart	B	A
58	Clichy	A	A
59	Colombes	A	A
60	Courbevoie	A	A
62	Issy-les-Moulineaux	B	B
65	Levallois-Perret	A	A
67	Montrouge	B	B
68	Nanterre	A	B
69	Neuilly-sur-Seine	A	B
73	Puteaux	A	A
80	Malakoff	B	C
87	Bagneux	C	C
90	Châtillon	B	B
91	La Garenne-Colombes	A	A
95	Bécon-les-Bruyères	A	A
96	Antony	A	A
154	Vanves	C	C
156	Gennevilliers	B	B
161	Bourg-la-Reine	B	B
167	Boulogne Marcel-Sembat	B	A
169	Villeneuve-la-Garenne	B	B
172	La Défense	C	C
173	Fontenay-aux-Roses	B	C
174	Boulogne Escudier	A	B
175	Le Plessis-Robinson	B	B
183	Neuilly Roule	B	B
184	Boulogne Seine	C	C
186	Issy - Coirentin Celton	C	C
188	Levallois- Louise Michel	D	C
191	Levallois Pompidou	D	C
194	Asnières Normandie	D	C
624	Chaville-Salengro	C	C
630	Garches	B	B
638	Meudon-Centre	B	B

N° AG	Nom Agence	Cat.2017	Cat. 2018
84	Suresnes	B	B
181	Sceaux Houdan	B	A

N° AG	Nom Agence	Cat.2017	Cat. 2018
640	Meudon-la-Forêt	B	C
648	Rueil-Centre	A	A
650	Rueil-Saint-Cloud	B	C
651	Rueil-RER	C	C
653	Saint-Cloud-Republique	B	B
658	Sèvres	B	B
664	Vaucresson	D	B
672	Ville-d'avray	D	B

DR 93
Evolution des catégories

Agence de regroupement

N° AG	Nom Agence	Cat.2017	Cat. 2018
61	Drancy	A	A
64	Les Lilas	A	A
66	Montreuil	A	A
71	Noisy-le-Sec	B	B
72	Pantin Eglise	B	B
74	Saint-Denis	A	A
76	Saint-Ouen	B	B
77	Villemomble	A	A
82	Bobigny	C	C
89	Bagnolet	B	C
93	Epinay-sur-Seine	C	C
98	Romainville	D	C
99	Les Pavillons-sous-Bois	A	B
151	Rosny-sous-Bois	B	A
153	Le Bourget	B	B
155	Stains	C	C
162	Pierrefitte	C	C
168	Bondy	B	B
189	Montreuil Robespierre	C	C
501	Aulnay Centre	A	A
502	Aulnay Vieux Pays	B	C
512	Le Blanc-Mesnil	B	B
532	Gagny	B	B
537	Gournay sur Marne	C	C
549	Montfermeil	C	C
553	Neuilly sur Marne Centre	B	C
555	Neuilly Plaisance	B	B
556	Noisy le Grand Centre	A	A
557	Noisy le Grand les Richardets	C	C
558	Noisy le Grand les Arcades	C	C
568	Le raincy	B	B
578	Sevran	A	B
582	Tremblay-en-France	A	A
585	Villepinte	C	C

N° AG	Nom Agence	Cat.2017	Cat. 2018
51	Aubervilliers	B	A
543	Livry-Gargan	B	A

DR 94
Evolution des catégories

Agence de regroupement

N° AG	Nom Agence	Cat.2017	Cat. 2018
54	Charenton-le-Pont	A	A
56	Choisy-le-Roi	B	A
63	Ivry-sur-Seine	B	A
70	Nogent-sur-Marne	B	A
75	Saint-Maur Hôtel de ville	A	A
78	Vincennes	A	A
79	Vitry-sur-Seine	A	A
81	Villejuif	A	A
85	Créteil Village	A	A
86	Fontenay-sous-Bois	B	B
88	Alfortville	B	B
92	Champigny Mairie	A	B
94	Maisons-Alfort	B	B
150	Arcueil	C	C
152	Le Perreux	A	A
157	Le Kremlin-Bicêtre	B	B
158	Cachan	B	B
159	Bry-sur-Marne	B	B
160	La Varenne Saint-Hilaire	A	A
163	Joinville-le-Pont	B	B
164	Orly	D	C
165	Bonneuil-sur-Marne	D	C
166	L'Haÿ-les-Roses	B	B
171	Saint-Mandé	B	B
176	Champigny Cœuilly	D	C
178	Fontenay Les Rigolots	C	C
180	Saint-Maur Le Parvis	C	B
182	Maisons-Alfort Mairie	B	B
190	Fresnes	D	C
243	Villecresnes	C	C
245	Marolles-en-Brie	D	C
255	Boissy-Saint-Léger	C	C
262	Limeil-Brévannes	C	C
272	Sucy-en-Brie	B	B
277	Villiers-sur-Marne	A	B
284	Chennevières-sur-Marne	C	C
291	Ormesson-sur-Marne	D	B
292	Le Plessis-Tréville	B	B
295	La Queue-en-Brie	D	C

N° AG	Nom Agence	Cat.2017	Cat. 2018
185	Créteil Soleil	C	B
275	Villeneuve-le-Roi	C	B
276	Villeneuve-Saint-Georges	B	B

DR 95
Evolution des catégories

Agence de regroupement

N° AG	Nom Agence	Cat.2017	Cat. 2018
504	Arnouville-les-Gonesse	A	A
507	Auvers-sur-Oise	C	C
508	Beaumont-sur-Oise	B	B
509	Beauchamp	B	B
520	Deuil-la-Barre	B	B
521	Domont	B	A
522	Eaubonne	A	A
523	Ecouen	D	B
524	Eragny-sur-Oise	D	C
525	Enghien-les-Bains	A	A
526	Ermont Centre	B	B
528	Franconville Mairie	B	C
529	Franconville Gare	B	B
534	Garges-les-Gonesse	C	B
536	Gonesse	C	C
538	Goussainville	A	A
541	L'Isle Adam	A	A
542	Luzarches	C	B
546	Marines	D	C
552	Montmorency	B	B
561	Osny	B	B
565	Le Plessis-Bouchard	D	C
570	Saint-Gratien	B	C
571	Saint-Leu-la-Forêt	B	B
572	Saint-Ouen-l'Aumône	C	C
575	Sarcelles Centre	B	B
576	Sarcelles Flanades	A	B
580	Soisy-sous-Montmorency	C	C
581	Taverny	B	A
586	Magny en Vexin	D	C
587	Viarmes	D	C
588	Villiers-le-Bel	D	C
592	Pontoise Centre	B	B
595	Cergy Cerclades	A	A
597	Pontoise les Louvrais	C	C
616	Argenteuil-Jean Jaures	B	B
619	Argenteuil-Gare	B	C

N° AG	Nom Agence	Cat.2017	Cat. 2018
566	Cergy-le-Haut	B	A
615	Argenteuil-Centre	A	A

N° AG	Nom Agence	Cat.2017	Cat. 2018
622	Argenteuil-Orgemont	D	C
626	Cormeilles-en-Parisis	B	B
627	Montigny-les-Cormeilles	B	B
632	Herblay	B	A
656	Sannois	B	B
679	Bezons	A	A