

**Information du CE relative
au projet BDD 2018**

3 octobre 2017

Information sur le projet Réseau BDD 2018.

Le contexte

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

- Une courbe des taux à des niveaux très faibles
- Des perspectives de croissance organique relativement limitées
- Une accélération du changement de comportement des clients
- Une intensification de la concurrence
- Un accroissement des mesures réglementaires

Dans cet environnement en mutation, les banques françaises n'ont d'autres choix pour 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, l'ambition du projet Réseau BDD 2018 est de **créer plus de valeur pour nos clients et générer plus de PNB avec des ressources optimisées**

Le projet s'appuie sur **deux leviers principaux** :

- ADAPTER LE MODÈLE DE RELATION AU POTENTIEL DU CLIENT
- OPTIMISER NOTRE MAILLAGE ET ACCROITRE L'EFFICACITE DU RESEAU COMMERCIAL AVEC DES MOYENS ADAPTES

Cette démarche 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.

Les grandes orientations du projet

1- Le projet prévoit : l'Evolution de la structure des portefeuilles clients au 1^{er} avril 2018

Notre objectif de développement rentable du fonds de commerce est basé sur une promesse relationnelle personnalisée tenant compte du potentiel et des préférences de nos clients.

Nous conservons donc comme socle de fonctionnement : **Une relation Client avec en pivot un conseiller attiré** et en appui les CRC.

L'adaptation du modèle de relation porte sur la **composition de chacun des portefeuilles**. Cette évolution s'appuie sur une nouvelle segmentation basée sur le potentiel client et la notion de bancarisation. L'utilisation de cette segmentation sur notre Fonds de commerce nous permet à la fois :

- de constituer des portefeuilles calibrés pour chacun des métiers (DA, DAAP, SARCP, COFI)
- de dimensionner le nombre de portefeuilles nécessaires à l'accompagnement de nos clients

2 - Le projet prévoit : l'Adaptation du maillage Agences progressivement entre avril 2018 et mars 2019

Notre objectif est de **Regrouper les forces commerciales** pour faciliter l'organisation des agences tout en assurant la proximité relationnelle avec nos clients

Notre démarche s'appuie sur :

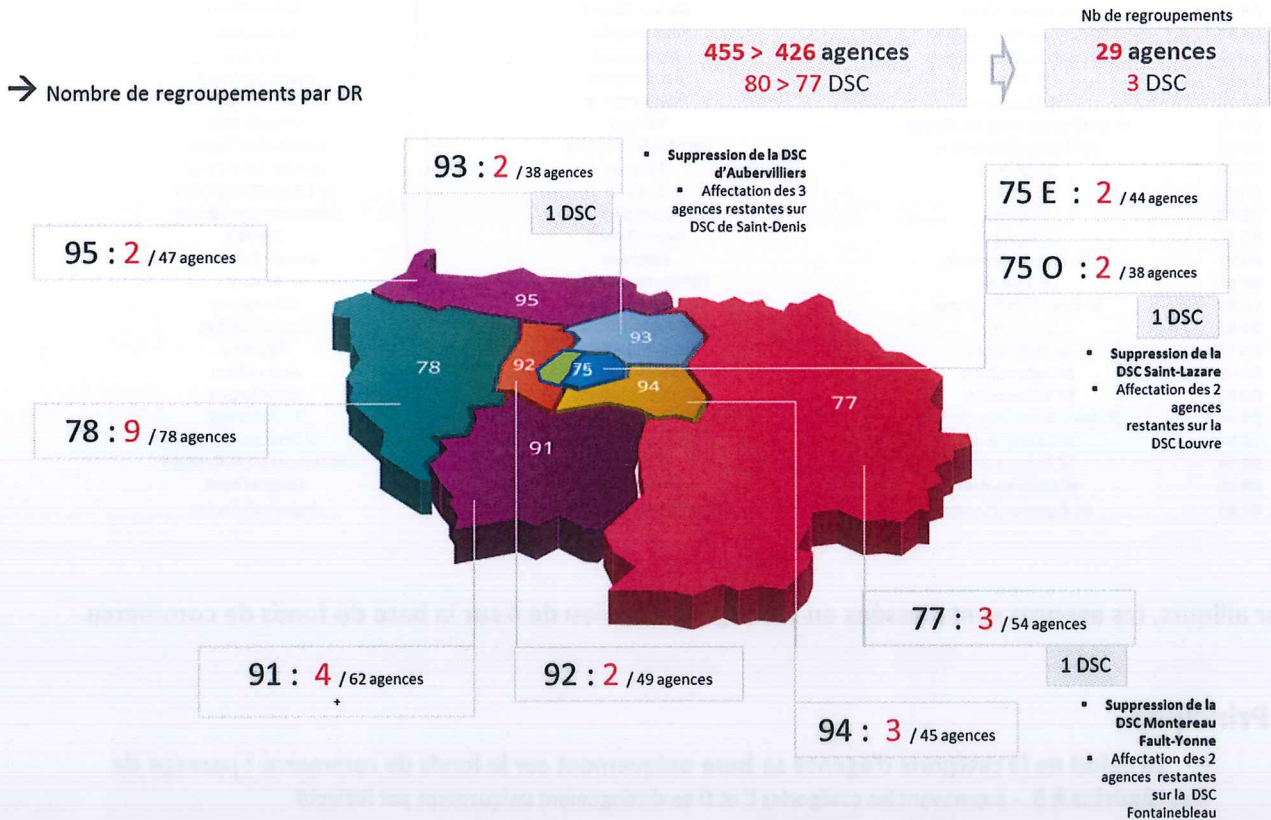
- Une **stabilité** des structures **organisationnelles et managériales** du réseau ainsi que **des métiers de la BDD**.
- Une adaptation du maillage agence qui tient compte à la fois **des attentes des clients**, du **potentiel des territoires** et qui vise à ne perdre aucun client prioritaire.
- Une réduction des postes administratifs du réseau et des Conseillers commerciaux avec **une mise en œuvre progressive**.

La traduction concrète du projet

La banque de détail conserve son organisation basée sur les organigrammes actuels avec les directions régionales, les directions de secteurs commerciaux et l'ensemble des métiers du réseau.

1- Evolutions du maillage du réseau et des catégories d'agence

Le réseau d'agence passe de 455 agences aujourd'hui à 426 à l'issue du projet, les directions de secteurs commerciaux de 80 à 77.



Dans le détail le projet prévoit les regroupements suivants :

▪ Evolution de la structure du réseau des DSC et Agences

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

Par ailleurs, les agences sont classées en 3 catégories au lieu de 4 sur la base du fonds de commerce.

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

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

Evolutions

Nombre d'agences	Nouvelles catégories			Total
	catégorie 2017	A	B	
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

2 – Evolution de la composition des portefeuilles *

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 sont mis en portefeuille nominatif et font l'objet d'un suivi personnalisé par un conseiller. Les clients éligibles selon les nouveaux critères et déjà présents dans les portefeuilles sont conservés pour limiter au maximum les changements de conseillers pour les clients.

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	Avant	Après
PREMIUM	160 000	160 000
PREMIUM EN DEVENIR GRAND PUBLIC ANCRE	518 000	628 000
BANCARISES POTENTIEL FAIBLE	76 000	85 000
GRAND PUBLIC DISTANCIE	164 000	84 000
NON ELIGIBLES PTF	37 000	0
TOTAL	955 000	957 000

Le nombre de clients reste globalement stable en moyenne par métier.

- DA : Un portefeuille réduit pour les managers DA pour mieux se consacrer à l'accompagnement des collaborateurs. Passage d'un portefeuille moyen de 211 à 181 foyers particuliers.
- DAAP : Une diminution du nombre de clients particuliers (Passage d'un portefeuille moyen de 214 à 86 foyers) 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. Passage d'un portefeuille moyen de 430 à 377 foyers
- COFI : Des portefeuilles relativement stables en nombre de clients et à potentiel plus élevé. Passage d'un portefeuille moyen de 606 à 648 foyers
- COCO : Maintien des listes d'activation

* Au 1^{er} avril 2018, sauf pour les agences regroupées et les agences réceptacles à la date de regroupement

3-Evolution des postes

Total des postes du réseau **en cible projet de 2 957** contre 3 100 postes en 2014. (- 143 postes)

MANAGERS COMMERCIAUX : - 32 postes suite au regroupement DSC, Agences.
COMMERCIAUX SPECIALISTES : + 29 postes suite au modèle de constitution des portefeuilles
CONSEILLERS FINANCIERS : - 27 postes suite au modèle de constitution des portefeuilles
CONSEILLERS COMMERCIAUX : - 73 postes suite à la baisse de fréquentation et aux regroupements
FONCTIONS SUPPORT RESEAU : - 40 postes

Total des postes du réseau **en inscrit à juillet 2017 de 3 051 inscrits** contre 2 957 postes en cible projet (- 94 inscrits)

MANAGERS COMMERCIAUX : - 36 inscrits suite aux regroupements DSC, Agence.
COMMERCIAUX SPECIALISTES : + 63 inscrits réorg. GP – Pros Assos – SARCP nouveau modèle de portefeuille.
CONSEILLERS FINANCIERS : + 35 inscrits
CONSEILLERS COMMERCIAUX : - 98 inscrits suite à la baisse de fréquentation et aux regroupements
FONCTIONS SUPPORT RESEAU : - 58 inscrits

Dans le cadre de la mise en œuvre du projet, il est convenu d'affecter prioritairement chaque salarié concerné par ces évolutions sur les postes disponibles dans la nouvelle organisation via des mobilités fonctionnelles ou géographiques.

4- Le plan d'accompagnement

Ce projet fait l'objet d'un plan d'accompagnement individuel et personnalisé.

L'accompagnement RH personnalisé pour chaque type d'évolution des emplois impactés par la mise en œuvre du projet prévoit :

- 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

Les managers concernés par les regroupements (DA et DSC) seront positionnés sur un poste de manager équivalent ou sur un autre métier correspondant à la réalisation de leur projet professionnel

L'accompagnement de l'évolution de la structure des portefeuilles mobilisera les équipes managériales pour expliquer les modalités pratiques et le sens du projet. Un plan de communication sera dédié aux clients qui changent de portefeuilles.

La gestion des **regroupements d'agence** se fera de manière adaptée et concertée selon les principes d'organisation appliqués lors des rénovations d'agence.

La mise en portefeuille de clients Pro&Asso pour les DAAP se fera de manière progressive sur 3 ans.

Le dispositif de part variable est inchangé et fera l'objet d'une adaptation pour les agences faisant l'objet d'un regroupement.

En conclusion, **l'agence reste le pivot de la relation avec une gestion personnalisée et un maillage du réseau adapté.**

A l'issue du projet, le nombre de clients en portefeuille restera identique et la qualité des portefeuilles sera améliorée. 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. L'organisation projetée génère potentiellement 150 opportunités de promotion.

Nous présenterons en détail ce projet à la consultation du CE, et du CHSCT Réseau, à compter du 13 octobre prochain, pour une mise en œuvre à compter d'avril 2018.