



RÉSEAUX

Priorité au conseil

Les banques commencent à fermer des agences et vont les différencier davantage pour générer plus de revenus.

www.agefi.fr/actualite-eclairages

PAR LAURE BERGALA

Nul ne sait aujourd'hui jusqu'où ira le mouvement de fermeture d'agences bancaires entamé par les réseaux en France : 5, 10, 15 % du

parc, ou plus ? Une chose est sûre, les banques ferment désormais plus d'agences qu'elles en ouvrent. Le tabou est tombé fin 2013, avec le Crédit Agricole Île-de-France qui a annoncé 48 fermetures sur 325 agences d'ici à la fin de 2015, suivi par Société Générale (30 fermetures en 2013) et BNP Paribas

(14 en région parisienne). Les réseaux ne sont plus suffisamment rentables : 15 % des agences ne le seraient plus, d'après le baromètre des réseaux d'agences bancaires de Score Advisor. Après une augmentation continue du nombre d'agences en France et l'arrivée de La Banque Postale et ses 17.000 points de contact dans les années 2000, un sommet a été atteint. « *Certaines banques vont fermer 5 à 10 % de leurs réseaux dans les trois ans* », estime Guillaume Almeras, éditeur du site Internet Score-Advisor.com.

Le Crédit Agricole
Ile-de-France a annoncé
48 fermetures sur 325 agences
d'ici à la fin de 2015.

« La tendance
est aux agences
proches de
leurs cibles,
multiservices
et multicanaux,
pour créer de la
valeur tout en
amortissant les
coûts »

Patrice Remeur, consultant
chez Good Info

La fréquentation des points de vente selon leur emplacement

| Situation géographique | Particuliers | | |
|---|-----------------------------|------------------------|-------------------------|
| | De 1 fois par mois à jamais | De 2 à 3 fois par mois | Plus de 3 fois par mois |
| Rurale (agglomérations de moins de 20.000 habitants hors péri-urbain) | 27 % | 31 % | 41 % |
| Petites villes (agglomérations de 20.000 à 100.000 habitants) | 31 % | 32 % | 37 % |
| Villes moyennes (agglomérations de 100.000 à 500.000 habitants) | 42 % | 65 % | 32 % |
| Grandes villes (agglomérations de plus de 500.000 habitants) | 65 % | 17 % | 17 % |
| Banlieues des grandes villes (agglomérations péri-urbaines) | 54 % | 23 % | 23 % |

En % de clients détenant un compte dans l'agence

source : Score-Advisor.com

Société Générale prévoit 30 fermetures par an. Le patron de BNP Paribas, Jean-Laurent Bonnafé, cite la fourchette de 5 à 10 % du parc d'ici à 2016. Les mutualistes disent ne pas envisager de fermetures, mais François Pérol a précisé que, si elles ne font pas partie du plan stratégique de Banque Populaire Caisse d'Epargne (BPCE) qu'il dirige, il en est de la responsabilité de chaque banque ou caisse régionale. Il en va de même au Crédit Agricole, dont la caisse d'Ile-de-France a annoncé

le projet de transformation de son réseau fin 2013.

En cause, la baisse de fréquentation des agences et de leur rentabilité. Selon l'Ifop, seul 10 % des Français se rendaient en agence une fois par mois en 2013, contre encore 41 % en 2007. Les réseaux déclarent perdre entre 3 et 5 % de visites en agence chaque année. « Le mouvement de baisse de fréquentation est tout à fait logique, car les banques ont volontairement déplacé les services d'agence vers des services automatisés puis sur

Taille critique



Jean-Laurent Bonnafé,
directeur général,
BNP Paribas

« Le chiffre d'une réduction du nombre d'agences de 5 à 10 % d'ici à 2016 n'est pas déraisonnable »

Les Echos, 24 mars 2014



Frédéric Oudéa,
président-directeur général,
Société Générale

« A l'avenir, il y aura moins d'agences par habitant, mais plus équipées. Leur nombre devrait baisser progressivement de 1 % cette année »

Le Monde, 9 avril 2014



Michel Mathieu,
directeur général délégué,
Crédit Agricole SA

« Les conseillers, plus que jamais au centre du dispositif stratégique des banques, seront revalorisés et redéployés vers des agences capables d'atteindre une taille critique, en mesure de réaliser les promesses – parfois contradictoires – d'une personnalisation et d'une fidélisation retrouvées »

« Nouvelles Banques »,
Editions Débats Publics, 2014

Internet. Elles sont en train d'organiser la fuite de leurs agences », résume Guillaume Almeras. Or un réseau représente environ 60 % des coûts en banque de détail, à l'heure où la recherche d'une meilleure rentabilité est impérative (lire l'entretien page 11). Fermer 10 % des agences en différenciant les restantes permettrait une économie de 30 % des coûts de distribution, selon Stanislas de Roys, senior vice président chez Capgemini Consulting. Le coût du foncier peut faire réfléchir. BNP Paribas aurait chiffré à 700.000 euros les économies sur le plan immobilier générées par la réorganisation de son parc en Ile-de-France, selon Xerfi. Où se trouvent ►

La vraie question est celle du format des agences

les agences qui vont fermer ? Pas seulement dans les zones rurales peu denses, où certes des regroupements auront lieu, mais surtout dans les zones urbaines ou périurbaines où le foncier est cher et qui ne sont plus des zones de chalandise suffisamment rentables. Les réseaux qui annoncent clairement des fermetures sont d'ailleurs les plus urbains.

Pour autant, la raréfaction des visites en agence ne remet pas en cause leur utilité. Si les Français réalisent leurs opérations bancaires simples à distance, par téléphone, en ligne, voire sur mobile, « 90 % des ventes se concluent encore en agence », rappelle Guillaume Almeras. Et le même pourcentage de clients s'y rend encore pour ouvrir un compte. « Certains réseaux ont commencé les fermetures, mais cela va rester marginal, et la vraie question est celle de leur redimensionnement et de leur format », estime Daniel Pion, associé conseil, responsable banque de détail chez Deloitte. Les réseaux vont sans doute conserver le gros de leurs agences dans les



Une agence rénovée de Société Générale, à Paris.

années à venir, mais les faire évoluer. Outre les relocalisations dans des zones avec davantage d'activité, ils vont devenir plus « agiles » avec des formats plus petits, des ouvertures à temps partiel, etc. « Les banques relocalisent leurs agences pour être plus accessibles et plus visibles. La tendance est aux agences ouvertes et proches de leurs cibles. Ce sont désormais des points de ventes multiservices et multicanaux pour créer de la valeur tout en amortissant les coûts », estime Patrice Remeur,

consultant chez Good Info et auteur chez Xerfi d'une étude sur le sujet.

Cibles clés

Pour améliorer la rentabilité, l'heure est aussi à la spécialisation des agences par segment de clientèle, alors qu'aujourd'hui une agence grand public serait rentable à partir de 1.500 clients par chargé de clientèle, contre 1.000 auparavant. « Les agences constituent un axe privilégié pour capter l'argent rapidement, notamment auprès des entreprises et des clients patrimoniaux », assure Patrice Remeur. Les réseaux ont tendance à spécialiser certaines d'entre elles sur ces deux cibles génératrices de dépôts, si nécessaires pour faire face à la réglementation de Bâle 3. BNP Paribas a ouvert 67 « maisons des entrepreneurs » en trois ans, LCL a 88 pôles entreprises et 73 pôles banque privée, Banque Populaire a dédié 160 de ses 3.330 agences aux pros, et compte 60 espaces ou agences dédiés aux clients gestion privée, et six autres en projet.

Certaines agences se spécialisent sur des métiers précis : Caisse d'Épargne en ouvre une dédiée aux professions libérales à Nancy, certaines agences du Crédit Agricole servent les viticulteurs... Les banques prévoient désormais d'analyser plus finement les besoins sur les territoires.

Une baisse inévitable des effectifs

Alors que la banque de détail représente 70 % des 370.000 salariés du secteur bancaire, dont 60 % se trouvent dans les réseaux, la diminution du nombre d'agences et les bouleversements du modèle de distribution ne pourront se faire sans impact sur l'emploi. C'est un autre tabou qui tombe, avec celui de la fermeture d'agences : le « pic d'effectif » aurait été atteint en banque de détail, dixit Jean-Laurent Bonnafé, le patron de BNP Paribas. De fait, les effectifs ont commencé à diminuer en 2012 (-1,1 %) et



Agence LCL, en région parisienne.

les embauches à se contracter (21.000 en 2012, contre 30.000 en 2011), selon les chiffres de la Fédération bancaire française. Peu disertes sur le sujet, plusieurs banques ont indiqué que tous les

dépôts à la retraite ne seront désormais plus remplacés. « Si les banques prennent le temps dans les deux ou trois ans de suivre l'évolution de la pyramide des âges, cela devrait se passer sans casse car les départs à la retraite sont capables d'absorber la baisse des effectifs », estime Régis Dos Santos, président du syndicat national de la banque CFE-CGC. En revanche, en cas d'accélération des évolutions, ces départs à la retraite ne suffiront pas à compenser une baisse de l'emploi qui deviendra alors « une problématique très lourde. »

ENTRETIEN AVEC...

Anatole de la Brosse,
directeur général adjoint, SIA Partners



« Les banques vont fermer 3 % des agences par an »

Votre étude sur le redimensionnement des réseaux prévoit la fermeture de 3.000 agences d'ici à 2017...

C'est la fin de l'âge d'or de la rentabilité de la banque de détail, dont le produit net bancaire (PNB) a commencé à se dégrader en 2012 (-3,2 %). Entre 2007 et 2012, la marge nette d'intérêt des banques de détail a augmenté, passant de 33 à 70 milliards d'euros. Maintenant que les taux d'intérêt ont beaucoup baissé, cette marge diminue. Les objectifs fixés aujourd'hui par les banques en matière de coefficient d'exploitation, le principal indicateur en banque de détail, sont ambitieux, souvent inférieur à 60 %. Ils incitent à réduire les frais généraux, car il va être difficile de développer les revenus. Or, les banques de détail ont déjà mené de gros programmes de réduction de coûts depuis 2008. Ce qui laisse peu de leviers en dehors de la structure du réseau, c'est-à-dire la fermeture d'agences. En moyenne, une agence coûte entre 1,3 et 1,4 million d'euros par an. Chaque établissement bancaire, pour atteindre ses objectifs de coefficient d'exploitation, va donc se redimensionner. Les banques vont fermer 3 % des agences par an, soit 3.000 agences d'ici à 2017. Le phénomène va concerner tous les réseaux mais pas avec la même intensité. Les mutualistes communiquent peu sur les

fermetures d'agences, or elles possèdent des réseaux importants. A l'inverse, Société Générale ou BNP Paribas n'hésitent plus à parler ouvertement de fermetures même si celles-ci restent limitées. Enfin, La Banque Postale, qui représente le réseau le plus dense, est naturellement amené à se poser des questions à la hauteur de son maillage.

Le mouvement va-t-il se poursuivre ?

Le mouvement va se poursuivre et s'amplifier. Dès 2009, nous avons pensé que les banques n'allaient pas indéfiniment ouvrir des agences, que le point haut était atteint. Nous prédisions de 750 à 1.100 fermetures, et 1.100 agences avaient fermé en 2012. La France présente le paradoxe d'avoir à la fois l'un des réseaux les plus denses d'Europe, avec 38.000 points de vente et 584 agences pour un million d'habitant, et une très forte utilisation de la banque en ligne (68 % des internautes consultent régulièrement le site de leur banque). Les Français ont besoin d'aller en agence dans certaines situations, mais cela ne justifie plus de conserver une telle densité. D'autant qu'un tiers des agences compte moins de trois collaborateurs et est donc difficile à rentabiliser. Toutes les banques sont conscientes qu'il y a trop d'agences et qu'elles vont inévitablement en fermer.

stabilité du nombre d'agences. Notre objectif est beaucoup plus d'adapter l'offre de conseil, de produits et de services aux modes de consommation, que de modifier notre réseau, sur lequel nous basons notre activité, explique Denis Mancosu, directeur de la distribution multicanal, Caisse d'Epargne. *Le réseau va s'adapter au regard de ce que les clients souhaitent y faire. Il y aura plus de place pour le conseil et plus de technologies en accompagnement.* »

La conclusion, provisoire, car personne ne sait comment vont évoluer les parcs d'ici dix ou vingt ans,

revient à Frédéric Jacob-Peron, directeur délégué marketing et commercial de la banque de détail en France de Société Générale : « *L'enjeu aujourd'hui pour les banques à réseau est de continuer d'offrir le meilleur service digital, de positionner l'agence sur le conseil, la valeur ajoutée et l'acquisition de clientèle en capitalisant sur la présence rassurante en cas de problème, et de bien faire circuler l'information entre tous les canaux dans une vraie relation multicanale.* » L'évolution du maillage dépendra de la capacité des banques à rendre cette équation attractive. ■

« *Le paradoxe est que la banque de détail est une banque de masse, or ce qui lui permettra demain de regagner des clients est d'entrer dans la micro-segmentation* », estime Daniel Pion.

Les agences vont aussi se spécialiser selon le degré d'autonomie des clients, quitte à mettre fin au dogme du conseiller dédié. BNP Paribas va mettre en place une typologie de formats avec une majorité d'agences « conseil » (avec conseiller généraliste), 5 à 10 % d'agences « express » (pour clients autonomes sans conseillers dédiés), et 10 à 15 % d'agences « projet » en centre-ville (avec des conseillers experts). Des projets qui nécessitent de gros budgets de formation...

Signature électronique

Globalement, dans les plans à moyen terme présentés par des banques cette année, l'accent est mis sur l'intégration de l'agence dans un modèle multicanal où elle reste le pivot de la relation et un élément de « réassurance ».

« *Les clients vont moins en agence, mais ils ne veulent pas moins d'agences* », assure Olivier Klein, directeur général de la Bred. La banque, dont le PNB des agences a cru de 7,3 % en 2013, est en train d'achever la mise en place d'une stratégie de distribution où chaque agence est aussi une e-agence. « *Puisque les clients viennent moins en agence, il faut aller vers eux. Les conseillers doivent devenir plus proactifs encore. Depuis le début de 2013, à la Bred, chaque chargé de clientèle peut entretenir une relation avec ses clients sur tous les canaux, et tout peut se faire en agence comme à distance, avec la signature électronique mise en place à l'été dernier* », précise Olivier Klein. La Bred, qui a 330 agences en France, compte en ouvrant une quinzaine dans les micro-zones où elle est moins représentée des régions où elle se trouve, Ile-de-France et Normandie.

Les deux grands réseaux de BPCE, ceux des Banques Populaires et de Caisse d'Epargne, prévoient le même type d'évolution et sont bien avancés en termes de signature électronique. « *Nous projetons une réelle*