

Les fermetures d'agences bancaires

BANQUE

Les grandes banques françaises, y compris les mutualistes, ont drastiquement accéléré la réduction de leur réseau d'agences depuis 2020.

Gabriel Nédélec

C'est une disparition qui se fait à bas bruit. Mais qui s'accélère. Selon des données exclusives du cabinet Infostat Marketing pour « Les Echos », les fermetures d'agences bancaires ont atteint un rythme inédit ces dernières années. En cinq ans, 3.296 points de vente ont été fermés par l'ensemble des enseignes du secteur, soit plus que sur toute la décennie précédente (2.900). Le nombre total d'agences du pays est ainsi passé de 39.707 à 36.411. Infostat Marketing retient une base plus large que la BCE, incluant tous les types de points de ventes, et certaines enseignes n'étant pas des acteurs bancaire traditionnels, comme AXA Bank ou le courtier Cafpi.

Comment expliquer un tel phénomène ? La réponse n'est pas simple. Entre accélération de la digitalisation, baisse de la fréquentation, bouleversement lié à la crise du Covid, concurrence des nouveaux acteurs, pression sur les marges et résistance d'un modèle dominé par des acteurs mutualistes... les facteurs s'entrecroisent et alimentent la même dynamique. Après avoir bien mieux résisté au phénomène que ses voisins européens, la France est donc bien entrée dans l'ère de la disparition accélérée de ses agences bancaires.

La championne des fermetures d'agences n'est autre que Société Générale. Ces cinq dernières années, la banque de la Défense a fermé 542 agences, soit 20,2 % de son parc, contre 470 entre 2010 et 2020 (17 %, en additionnant les réseaux Société Générale et Crédit du Nord). Mais ce chiffre n'est pas une surprise : 600 fermetures avaient été annoncées lors du lancement de la fusion avec le Crédit du Nord, en 2020, qui doit être totalement bouclée ce mois-ci.

BNB Paribas souhaite accélérer la cadence

Selon la direction, il n'est pour le moment pas prévu de lancer un nouveau grand plan de réduction du réseau. Sur les quinze dernières années, la fermeture de plus de 1.000 agences a pesé sur la base clientèle de Société Générale. Cette dernière ne communique pas sur le nombre de clients perdus avec la fusion mais l'opération a pu être douloureuse. La banque se tourne aujourd'hui vers la conquête, à l'image de l'opération commerciale lancée en début d'année sur le crédit immobilier, qui lui a permis de récupérer 200.000 clients en deux mois, selon le groupe.

Ces cinq dernières années, BNP Paribas n'a pas non plus chômé en matière de fermeture d'agences. La banque dirigée par Jean-Laurent Bonnafé a réduit son parc de 1.925 agences à 1.621, soit une baisse de

16 %. Sur la décennie précédente, c'était elle qui avait fermé le plus d'agences (501).

Contrairement à Société Générale, BNP Paribas souhaite accélérer la cadence : le premier groupe bancaire français a annoncé sa volonté de réduire son maillage territorial, sans objectifs chiffrés. Selon plusieurs sources, la banque table cependant sur près de 500 suppressions à l'horizon 2030. Cette politique doit être compensée par des investissements dans le numérique pour développer ses services numériques et son offre en ligne Hello bank.

Mais le véritable bouleversement de ces cinq dernières années provient des mutualistes. Alors que, du fait de leur organisation régionale, ils résistaient à cette pression, la crise du Covid a changé la donne et eux aussi ont doublé la cadence des suppressions d'agences. Au sein du groupe BPCE, le maillage des Caisses d'Épargne est tombé à 3.506 agences après la fermeture de 326 points de vente depuis 2020, contre 480 sur la décennie précédente.

Le Covid a marqué un véritable tournant dans les pratiques des clients et dans la perception des banques.

L'autre enseigne du groupe, Banque Populaire, a perdu 287 agences sur les cinq dernières années, pour un total de 2.629 sites restants. Entre 2010 et 2020, elle n'en avait supprimé que 220. Toutefois, par rapport à la taille de leur réseau, les Caisses d'Épargne et Banques Populaires, avec respectivement une baisse de 8,5 % et de 9,9 %, ont fermé moins d'agences que les banques cotées.

L'autre grand acteur mutualiste, Crédit Agricole, première banque de détail en termes de part de marché, a légèrement mieux résisté. Si, en valeur absolue, il s'agit du groupe bancaire ayant fermé le plus d'agences après Société Générale (350), cela ne représente en relatif « que » 6,2 % par rapport à son parc, qui compte encore 5.380 points de vente aujourd'hui. Cependant, si le groupe continue sur ce rythme jusqu'en 2030, il aura fermé 700 agences contre un peu plus de 600 sur les dix années précédentes. Dans son giron, LCL, qui fonctionne de façon nationale, a fermé 304 agences (il lui en reste 1.388), soit 18 % de son parc en cinq ans, contre 250 entre 2010 et 2020 (11 %).

La grande accélération du Crédit Mutuel

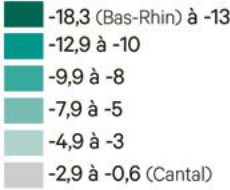
Crédit Mutuel a, quant à lui, véritablement changé de trajectoire. Alors que le groupe de Daniel Baal n'avait fermé que 85 agences entre 2010 et 2020, ce chiffre a été multiplié par près de trois sur les cinq dernières années, à 247.

Avec désormais un taux de fermeture de 8,3 %, Crédit Mutuel suit le même rythme que les autres banques coopératives. Cette accélération des suppressions se veut pour autant maîtrisée. Fin 2020, Daniel

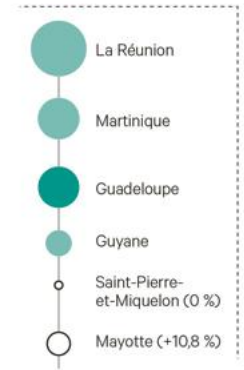
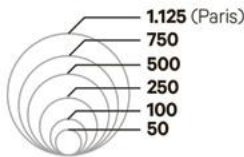
Les fermetures d'agences n'épargnent aucun territoire

Evolution 2025/2020

En %



Nombre d'agences par département en 2025



Baal disait en effet refuser « la tentation du grand plan de fermeture des agences » préférant évoquer une « optimisation » en fermant « 1 à 2 % » par an du parc, essentiellement dans les grandes villes. Au début de l'année, la banque a réitéré cette volonté « d'adapter » son réseau dans les années à venir. Notamment en supprimant toutes les agences de moins de 7 personnes, dont les effectifs seront regroupés dans des sites proches.

« Deux dynamiques différentes »

« Il y a deux dynamiques différentes à l'œuvre en France, précise Thierry Mennesson, associé au cabinet Oliver Wyman. Les banques cotées sont dans une démarche volontariste de fermeture, quand les banques coopératives s'adaptent à la fréquentation de leurs clients. Les caisses régionales sont des banques de plein exercice et prennent les décisions sur leur maillage localement. Comme elles n'ont pas d'actionnaires à servir, elles peuvent maintenir leur implantation plus longtemps et soutenir ainsi la dynamique régionale. » Et également mieux supporter les coûts qui y sont associés.

Pour l'analyste, le Covid a marqué un véritable tournant dans les pratiques des clients et dans la perception des banques. « Avant l'épidémie, les banques avaient tenté de mettre en place des systèmes pour endiguer la baisse de fréquentation des agences, rappelle Thierry Mennesson. Mais depuis 2020, la démocratisation des outils de banque à distance et plus globalement des interactions dématérialisées, ainsi que la concurrence des néobanques, ont poussé les banques traditionnelles à mener plus rapidement leur transition numérique. »

La Fédération bancaire française

(FBF) souligne pour sa part qu'« une agence bancaire sur trois en Europe est située en France » ce qui démontre la capacité du secteur à « accompagner les clients en proximité, tout en continuant d'innover dans les canaux à distance ». Selon une étude réalisée par l'Ifof pour l'organisation, en 2023, la part de client se rendant tous les 2 à 3 mois en agence est tombée à 36 %, contre 41 % en 2020. Mais dans le même temps, « la part de Français ayant téléchargé une application bancaire est passée de 66 % à 79 % ». Pour la FBF, « ces chiffres montrent bien que les banques se sont adaptées aux besoins et attentes de leurs clients. »

Les syndicats restent néanmoins sur le qui-vive. « Le réseau d'agences bancaires est un pourvoyeur d'emplois dans le secteur bancaire français, souligne Frédéric Guyonnet, président du SNB. La réduction du nombre d'agences nous inquiète sur ce point. » L'exemple récent, entre autres, de Société Générale alimente cette crainte. En effet, dans le cadre de la fusion de ses deux réseaux de banque de détail (SG et Crédit du Nord), quelque 3.500 postes ont été supprimés. ■

« Le réseau d'agences bancaires est un pourvoyeur d'emplois dans le secteur bancaire français. »

FRÉDÉRIC GUYONNET
Président du SNB

Une disparition inexorable

LE FAIT DU JOUR ÉCONOMIQUE d'Alexandre Counis



Trop d'agences ? Les banques ont longtemps nié l'évidence. Désormais, elles réduisent la voilure et ne s'en cachent plus. Les chiffres montrent même qu'elles le font à un rythme plus élevé qu'elles ne l'avouent. Une chose est claire en tout cas : les agences bancaires telles que nous les connaissons sont vouées à disparaître. Et elles pourraient même quitter nos rues plus vite que prévu. La banque n'échappe pas, en effet, à la digitalisation des usages. La crise du Covid a accéléré la bascule des clients vers une relation à distance. Elle a forcé chaque établissement à s'interroger sur la pertinence de son réseau d'agences. Et à en diminuer la taille pour l'adapter à la consommation réelle de ses clients. Que restera-t-il dans cinq ans de ces pléthoriques réseaux d'agences ? Des espaces clientèle sans doute bien plus rares, recentrés sur le conseil et dédiés aux opérations les plus marquantes de la vie du client. Tout l'enjeu pour les banques est de parvenir à mieux segmenter leurs bases

de clientèle pour mettre en face de chaque client le dispositif mais aussi les coûts qui lui correspondent : banque en ligne pour les plus digitaux, conseillers dédiés en agence pour les plus âgés et les clients patrimoniaux... Aujourd'hui, elles en sont loin. Comme elles sont loin d'être parvenues à réserver les gestes les plus simples du quotidien à leurs plateformes téléphoniques, pour désengorger les agences au profit des actes complexes ou à plus forte valeur ajoutée. Mais attention à ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain. Si les banques vont devoir réduire et repenser leurs réseaux d'agences, elles doivent aussi prendre garde de ne pas remettre en cause ce qui continue de faire la force du lien avec leurs clients : la notoriété que leur offre leur marque, l'antériorité que leur confère leur histoire, le sérieux auquel les obligent les règles prudentielles, la complétude de produits que présente leur gamme sont autant d'atouts à faire valoir face aux nouveaux concurrents venus de la tech, Revolut en tête. Ce n'est qu'à cette condition qu'elles peuvent prétendre rivaliser avec ces pure players de la banque en ligne, dont elles espèrent égaler les applications et dont elles ont tant à apprendre en termes d'expérience client. ■

LesEchos

« Les titres de 18h »

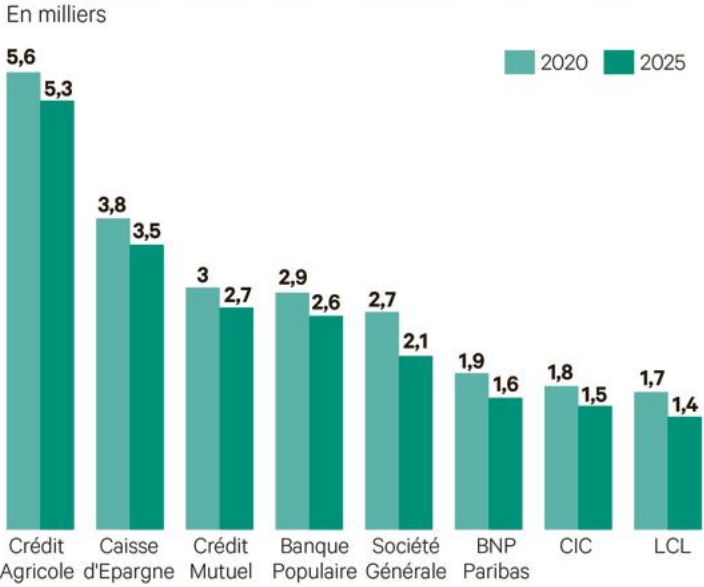
Chaque soir, les articles qui font la une de l'actualité pour ne rien rater des titres de la journée.

newsletters.lesechos.fr

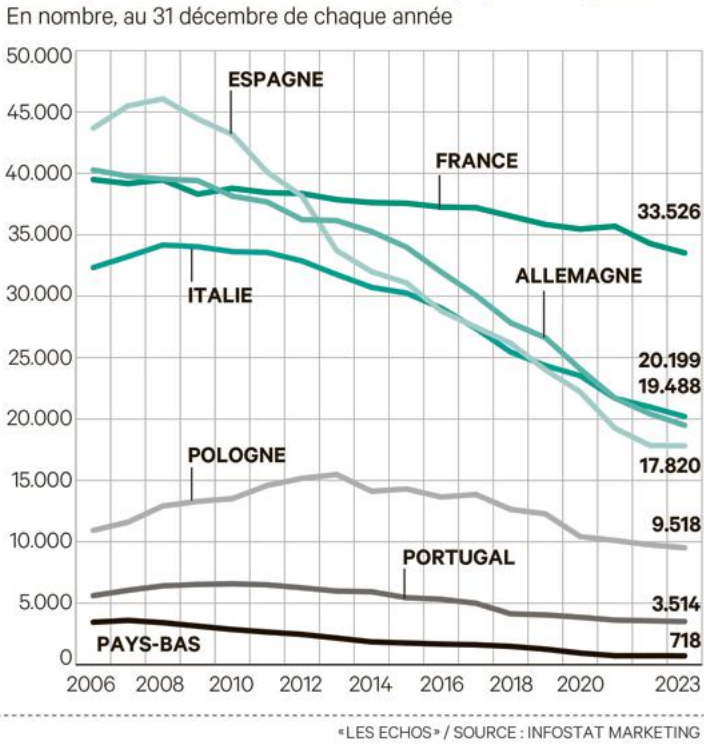


s'accélèrent en France

Les agences des réseaux bancaires en France



Les agences bancaires dans les pays européens



La France résiste par rapport au reste de l'Europe

La France est le pays comptant le plus d'agences bancaires par habitant au sein de l'Union européenne.

La France est un havre de paix pour les agences bancaires. Les chiffres de la Banque centrale européenne sont sans équivoque : sur le Vieux Continent, une agence sur trois est située en France. Rapporté à la population, le maillage bancaire français est également le deuxième plus dense, après la Bulgarie : on compte 49,1 agences pour 100.000 habitants en France contre 37,1 en Espagne, 34,2 en Italie ou encore 23,4 en Allemagne.

Ces dernières années, dans la plupart des pays européens, les réseaux d'agences ont drastiquement diminué. En France, si la tendance est à la baisse, celle-ci est beaucoup plus mesurée. Une résistance qui s'explique notamment par la domination dans le pays des acteurs mutualistes, dont la proximité fait partie de l'offre de valeur. En outre, ces acteurs ne sont pas tenus par les versements réguliers de dividendes à leurs actionnaires.

Recalibrage radical aux Pays-Bas

Par comparaison, aux Pays-Bas, les trois principaux acteurs ING, ABN Amro ainsi que Rabobank ont fermé 75 % de leur réseau depuis 2018, relève Olivier Sampieri, associé au Boston Consulting Group, dans une note. En cumulé, ces acteurs qui représentent 90 % du marché bancaire du pays ne comptent plus que 178 points de vente dans tout le pays, pour servir



La France compte 37,1 agences bancaires pour 100.000 habitants. Photo Laurent Grandguillot / RÉA

Ces villes qui deviennent des déserts bancaires

En cinq ans, 277 communes ont perdu la totalité de leurs agences bancaires. Les établissements sont tiraillés entre la baisse de la fréquentation et leur volonté de conserver leur présence dans les territoires.

G. N. avec Pauline Verge

A l'autre bout du téléphone, Annie (le prénom a été changé) est un peu résignée. « Oui, nous n'avons plus du tout d'agence bancaire dans la commune, la Caisse d'Epargne, la Banque Populaire et le Crédit Mutuel ont fermé coup sur coup », dit cette employée de la mairie de Lapoutroie, située dans le département du Haut-Rhin, dans la campagne de Colmar.

Cette petite commune d'à peine 2.000 habitants a perdu ses trois dernières agences bancaires en cinq ans. Lapoutroie fait partie des plus de 277 villes françaises totalement délaissées par les banques ces dernières années. « On ne peut pas vraiment leur en vouloir, la Poste et la pharmacie avaient fait pareil un peu avant, ajoute Annie. D'ailleurs, ça n'a pas vraiment rôlé dans la ville. Les gens se sont fait une raison. »

Certes, leur ville s'est transformée en désert bancaire. Mais il suffit aux habitants de faire cinq minutes de voiture pour se rendre à Orbey, la commune voisine, qui compte encore cinq agences pour 3.450 habitants. La ville n'a d'ailleurs enregistré aucune fermeture ces cinq dernières années et toutes les enseignes mutualistes – Crédit Agricole, Caisse d'Epargne, Banque Populaire et Crédit Mutuel – y sont encore présentes. Lapoutroie

illustre l'accélération à l'œuvre dans la recomposition du maillage bancaire français. Selon des données exclusives du cabinet Infostat Marketing pour « Les Echos », le rythme des fermetures s'est intensifié ces cinq dernières années, toutes enseignes confondues : près de 3.300 sites fermés depuis 2020, contre 2.900 pour la période 2010-2020.

Pas d'abandon de territoire

Parmi les grandes perdantes figurent justement les petites et moyennes communes, à savoir celles de moins de 5.000 habitants. Ces dernières concentrent plus du quart des fermetures d'agences (1.009) depuis 2020. Et les 250 villes ayant perdu toutes leurs agences bancaires en cinq ans appartiennent presque toutes à cette typologie de communes.

Cette hausse est notamment due aux acteurs mutualistes, historiquement très bien implantés dans ces territoires. Ceux-ci, après avoir résisté à la tendance à la baisse du nombre d'agences de ces vingt-cinq dernières années, ont fini par prendre le virage des fermetures.

A contrario, « seules huit communes de 5.000 à 10.000 habitants ont perdu la totalité de leurs agences », relève d'ailleurs Laurent Bronsin, directeur général d'Infostat Marketing. Cette tendance devrait se maintenir : ce sont les agences les moins fréquentées et les moins rentables qui ferment en premier, mais l'offre bancaire se maintient au-delà d'un certain seuil de population. C'est cette ligne directrice qui semble à l'œuvre depuis toutes ces années, sans véritablement de distinction quant à la zone géographique ou le type de commune. »

Toutefois, ce sont bien dans les grandes villes où Infostat Marketing enregistre le plus grand nombre de fermetures. Il faut dire que, dans les métropoles, le nombre important de points de vente appartenant à une même enseigne facilite les décisions de fermetures et rapprochements de sites.

Résultat, depuis 2020, 674 agences ont été perdues dans une cinquantaine de villes de plus de 100.000 habitants. Si Paris, Lyon et Marseille arrivent en tête en valeur absolue, proportionnellement ce sont des villes comme Nancy, Grenoble, Lille, Montpellier, Toulon ou encore Metz qui ont vu le plus de points de vente fermer (jusqu'à -20 %).

Pour la Fédération bancaire française, les banques « n'abandonnent pas de territoire mais s'adaptent à la fréquentation des agences ». En 2023, 36 % des clients se rendaient au moins une fois tous les deux à trois mois en agence, contre 41 % en 2020, relève la fédération.

L'équation mutualiste

« Depuis la crise du Covid, la baisse de fréquentation des agences s'est accélérée », explique Thierry Mennesson, associé au cabinet Oliver Wyman. Cela met la pression sur l'efficacité économique du réseau, même pour les acteurs mutualistes qui réfléchissent à la bonne transformation de leur réseau. »

Pour ces enseignes au fort ancrage régional, l'équation est particulièrement complexe à résoudre, poursuit l'analyste. « La santé des caisses régionales des banques coopératives est à la fois un reflet et un levier de l'économie locale, dit Thierry Mennesson. Elles doivent adapter leur réseaux pour continuer de soutenir l'acti-

tivité économique du territoire dont elles sont un maillon essentiel. »

Par ailleurs, l'image des banques mutualistes qui mettent en avant la proximité avec leur clientèle est menacée lorsqu'elles ferment leurs agences. « La particularité de la France est que si les clients viennent moins, dès que l'on ferme une agence, tout le monde est mécontent : les politiques, les associations, les commerçants, etc., remarque Frédéric Guyonnet, président du SNB, l'un des principaux syndicats du secteur bancaire. Les Français veulent une agence à proximité pour les "au cas où" mais n'y viennent pas forcément. »

Pour une majorité de Français, l'agence bancaire physique demeure un gage de confiance.

Paradoxalement, la digitalisation à marche forcée des services bancaires multiplie les situations estampillées « au cas où ». « Avec la multiplication des fraudes aux moyens de paiement ou au faux conseiller, l'agence physique où l'on peut aller parler en direct avec sa banque retrouve une certaine estime », note Thierry Mennesson. Pour une majorité de Français, l'agence physique demeure en effet un gage de confiance et reste un passage quasi obligé pour finaliser certaines opérations structurantes de leur vie, comme une transaction immobilière. Autrement dit, il reste du temps avant de voir disparaître toutes les agences bancaires du pays, à l'inverse des Pays-Bas, par exemple, où c'est déjà presque le cas. ■

l'ensemble de leurs clients. Ce recalibrage radical ne s'est pour autant pas accompagné d'un effondrement des effectifs du secteur. C'est même l'inverse : ils ont augmenté de 25 % entre 2018 et 2024. Côté revenu, sur la période, le PNB (produit net bancaire) cumulé des trois grandes banques de détail néerlandaises a progressé de 23 %. En France, les effectifs sont restés stables tout comme le PNB.

« Résultat d'un long processus d'évolution des modèles relationnels bancaires et des comportements des clients, les Néerlandais n'ont désormais plus "besoin" d'agence », note Olivier Sampieri.

Chez ABN Amro, 92 % du conseil est réalisé en visioconférence, de même que 97 % des crédits immobiliers, souligne-t-il. Les 25 agences résiduelles reçoivent en moyenne moins de 30 visites par jour chacune, pour plus de 5 millions de clients.

Le conseiller à distance

Plus proche de nous, l'Espagne a également vu son réseau d'agence diminuer de 50 % sur les dix dernières années, alors qu'initialement le pays affichait également une présence régionale forte. Le résultat d'une importante activité de fusion-acquisition mais aussi d'une démocratisation de la relation à distance. Un tiers des clients de CaixaBank sont aujourd'hui traités à distance, par exemple.

En Italie, Intesa Sanpaolo est également un bon exemple de ce mouvement. Concrètement, partout en Europe se développe le modèle du conseiller à distance, observent les

spécialistes du secteur. En France, des initiatives vont dans cette direction, mais parallèlement, la plupart des acteurs parient sur le développement d'une filiale de banque en ligne, à l'image de Boursobank, Hello bank ou encore Fortuneo.

La « mode » des banques en ligne

« C'est le sujet à la mode en France, mais quelle banque en ligne en France gagne vraiment de l'argent ? », s'interroge un analyste. En Espagne, Santander marche très bien dans la banque de détail et n'a pas besoin

d'une banque en ligne. En revanche, elle s'est considérablement digitalisée sur son cœur de métier. »

En France, seul le groupe BPCE a fait le choix de ne pas se lancer dans la course à la banque en ligne. Sur ce point, la banque défend un « autre mode de proximité » qui passe par les applications des deux enseignes, Banque populaire et Caisse d'épargne. Le groupe est d'ailleurs engagé dans un vaste chantier d'unification des systèmes informatiques de ses deux réseaux afin, justement, d'accélérer sa transition numérique. — G.N.

fusions/acquisitions/cessions/partenariats

ENTREPRISES COMMERCIALES ET INDUSTRIELLES

Recherche de repreneurs ou d'investisseurs

Helène Bourdoux | Jean-François Blanc | Gaël Coulter | Cécile Dor | Nathalie Leboucher | Sylvain Hustak | Benjamin Tamboise | Charlotte Fort | Alicia Alves | Eric Samson | Thérèse Foraccesi

BANDITS SA

→ Liquidation judiciaire avec poursuite d'activité du 22/05/2025

- Société de production de courts et longs métrages (films publicitaires, documentaires clips musicaux), de postproduction (montage, mixage, étalonnage) et de photographie.
- Site internet : www.banditsproduction.com
- Chiffre d'affaires 2024 : 5,9 M€
- Effectif : 9 salariés

La date limite de dépôt des offres de reprise est fixée 13 juin 2025 à 12h00.

L'accès à une data room électronique sera autorisé après régularisation d'un engagement de confidentialité et une présentation succincte du candidat.

RETROUVEZ UNE SÉLECTION D'ANNONCES SUR : reprise-entreprise.lesechos.fr