



Plan de développement de la Banque de détail - 2024

Synthèse générale

Marché des Particuliers page 5

01 Un environnement sismique avec des signaux positifs page 7

□ Une évolution des grandes tendances page 8

1. Malgré une reprise rapide de la croissance européenne après la crise sanitaire, les prévisions indiquent un recul pour 2024, en raison du contexte économique et politique
2. Depuis une dizaine d'années, la dynamique de notre territoire est en retrait
3. L'architecture du territoire est complexe, mais des pôles de richesse existent, positionnant la région à la 5^{ème} marche nationale du niveau de vie médian (-1 place)
4. Le taux d'emploi au global, et pour les différents secteurs d'activité, ont nettement progressé au sortir de la crise sanitaire, mais cette dynamique est freinée par l'inflation
5. Après avoir connu un contexte de taux durablement bas (impactant les marges des banques) depuis plusieurs années, la tendance s'est inversée brutalement depuis 2022
6. La réglementation croissante de notre activité présente à la fois des contraintes et des opportunités
7. La dynamique démographique du Grand Est est plus faible qu'au niveau France, mais la pyramide des âges et les perspectives de vieillissement sont similaires
8. Les Français sont en attente de pédagogie financière, notamment par leur banque
9. Les Français s'intéressent à l'investissement responsable, et attendent de l'information de la part de leur conseiller
10. La tendance sociétale de consommation responsable s'encre durablement dans la société, mais elle souffre directement des crises successives du Covid et de l'inflation

□ Des comportements qui continuent d'évoluer page 19

Les comportements des ménages en matière d'épargne page 19

1. La capacité et l'opportunité d'épargner des Français sont supérieures à la situation d'avant crise sanitaire, mais ces indicateurs reculent avec l'augmentation de l'inflation
2. Les Français épargnent plus que la moyenne des européens, et la moitié de leur collecte est concentrée sur de l'épargne de précaution
3. Pourtant, les produits diversifiés montrent toujours leurs performances lorsqu'on les analyse sur le long terme
4. Dans le contexte actuel, les Français restent majoritairement frileux sur la prise de risque, mais leur intérêt envers la culture financière est croissant d'année en année
5. L'inflation a un impact sur le pouvoir d'achat des Français, dont certains ont dû puiser dans leur épargne pour faire face à leurs dépenses du quotidien

Les comportements des jeunes page 25

1. Le travail constitue une part importante de l'identité de la Génération Z et des Millennials mais l'équilibre vie privée / vie professionnelle est essentiel
2. Le coût élevé de la vie est une préoccupation majeure pour la Génération Z et les Millennials
3. Très tôt équipés, les jeunes évoluent dans leurs habitudes
4. Les jeunes sont en demande de conseils financiers tout en voulant rester dans une relation horizontale avec leur banque
5. Les néo-banques sont plébiscitées par les jeunes de 18 à 30 ans

***Les comportements des ménages en matière de crédit* page 31**

1. L'immobilier reste au cœur de la démarche d'investissement des Français qui, majoritairement, réalisent leur 1er achat avant 40 ans
2. Le marché immobilier s'est fortement ralenti en 2023, mais dans ce contexte défavorable, la région Grand-Est réussit à poursuivre son évolution sur le marché national
3. Sur le prix moyen au m², l'écart est de 1 à 2,5 entre les départements de notre Région et 3 sont classés parmi les derniers
4. La confiance des Français, sur leurs perspectives d'achats importants, semble s'inscrire plus durablement sur un niveau bas

***Les comportements des ménages en matière de prescription immobilière* page 36**

1. Les marchés de la prescription immobilière et de l'accession sociale font l'objet d'une réglementation en constante évolution
2. Le profil type des Français ayant eu recours à un courtier : Femme, CSP- ayant entre 35 et 49 ans

***Le marché des personnes protégées* page 39**

1. Le marché est en croissance constante, mais soumis à une concurrence accrue
2. Le marché des personnes protégées est ancré dans l'ADN de CEGEE

02 Des résultats encourageants et des défis page 43

☐ Positionnement et Qualité : Entre univers concurrentiel intense et crise sanitaire et économique, la Qualité est le meilleur levier de différenciation **page 44**

1. Les attentes des Français envers leur banque évoluent, ils attendent à la fois de la sécurité et de la disponibilité, mais également un modèle de distribution hybride
2. Le marché est encore largement sous la domination des banques traditionnelles, mais l'émergence des *néo-banques* contribue à l'intensification de la concurrence
3. Nous devons affirmer notre différence face à des acteurs traditionnels ou des nouveaux entrants qui ont souvent des positionnements plus lisibles
4. Le classement de l'image des banques a été chamboulé en 2023, et Caisse d'Epargne recule de 2 place sur les 12 derniers mois et se place à en 4ème position
5. Avec un Net Promoter Score de +15 en 2023, la CEGEE et le RCE progressent de façon constante sur cet item ces dernières années
6. Notre NPS a évolué grâce à l'augmentation des promoteurs (42%) et la diminution des détracteurs (27%)
7. Les clients qui nous quittent avancent trois raisons principales à leur départ

☐ Fonds de commerce : Nos segmentations Activation et Relationnelle doivent nous permettre d'inverser la tendance et d'augmenter notre fonds de commerce **page 52**

1. Depuis 2017, notre fonds de commerce a baissé de 14%
2. L'analyse d'attrition par tranche d'âge montre un taux plus élevé entre 17 et 26 ans
3. La conquête chez les jeunes ralentit et plus particulièrement pour les enfants et adolescents
4. Nous sommes atypiques en matière de bancarisation de nos clients
5. Nos clients distanciés sont un facteur clé de réussite...
6. ... et un levier de développement de notre PNB

7. La segmentation relationnelle est un outil précieux pour orienter nos efforts vers les Le marché de la région Grand Est continue à croître mais le marché national accélère plus vite
8. La belle dynamique commerciale depuis 4 ans nous permet de gagner des parts de marché
9. Les principaux indicateurs continuent à être bien orientés
10. Notre encours progresse de 7,3% avec un taux de rotation toujours élevé de 33%
11. Nos indicateurs d'activité sont positifs avec un PNB en recul sous l'effet des TCI mais toujours au-dessus de la moyenne du RCE
12. segments aux plus fortes attentes
13. La fidélisation de nos clients est un enjeu clé, et pour y arriver, nous devons les faire évoluer dans la segmentation
14. Le croisement de nos segmentations, Activation et Relationnelle, sera notamment un repère pour nos actions commerciales d'équipement
15. Notre dynamique crédit reste favorable et, pour la poursuivre, nous devons maîtriser notre ratio de liquidité en améliorant notre collecte

□ **Marchés et Performances** : Notre dynamique donne des résultats et doit se poursuivre pour nous permettre de contrer un marché plutôt défavorable **page 63**

Epargne : Marché et performances **page 63**

1. Le poids du marché de la collecte en région Grand Est baisse depuis 10 ans et se situe en dessous des 8%
2. L'encours poursuit sa progression mais la tendance baissière de nos parts de marché est plus prononcée que le marché
3. Nos résultats sont plus contrastés par type de produits et plus particulièrement sur les livrets, l'épargne logement et les autres valeurs mobilières
4. Dans un contexte de taux hauts, nous enregistrons un recul très important sur les DAV, mais nos encours sur livrets A et les excédents de collecte hors DAV sont à leur niveau le plus élevé
5. Notre encours d'assurance-vie progresse à 10,5 Md€ (+2,6% sur 1 an) avec une part des UC stable à 22% (contre 25% en 2021, 19% en 2020 et 18% en 2019)
6. Nous observons une stagnation globale des rachats mais également une belle progression de notre chiffre d'affaires Assurance Vie...
7. ... en parallèle, le nombre de contrats en stock ne baisse plus tandis que le nombre d'abonnements progresse mais moins vite que le RCE
8. L'année 2024 nous apporte un volume élevé d'échéances de CAT (207 M€) et une échéance anticipée de FAF

Crédit immobilier : Marché et performances **page 72**

1. Le poids du marché du crédit immobilier en région Grand Est augmente sur les 3 dernières années
2. Notre encours et nos parts de marché poursuivent leurs progressions depuis 4 ans
3. Après une belle phase de conquête, nous avons adapté notre stratégie en 2023 compte tenu du contexte de liquidité
4. Notre production est portée majoritairement par le canal Prescription Immobilière alors que la part digitale reste encore très marginale
5. Les marges demeurent négatives sous l'effet des très fortes hausses de TCI et des contraintes posées par les seuils de l'usure sur nos taux de vente
6. Sur l'ADE, nos performances progressent dans un contexte de libéralisation du marché et d'attaque de notre stock

Prescription immobilière : Marché et performances **page 79**

1. La prescription est un pourvoyeur important de crédits immobiliers et intrinsèquement de conquête de nouveaux clients
2. Cette forte croissance s'est faite en maîtrisant la création de valeur...
3. ... dans une maîtrise du risque encouru par nos clients

Crédit Consommation : Marché et performances **page 83**

1. Le marché de la région Grand Est continue à croître mais le marché national accélère plus vite
2. La belle dynamique commerciale depuis 4 ans nous permet de gagner des parts de marché
3. Les principaux indicateurs continuent à être bien orientés
4. Notre encours progresse de 6% avec un taux de rotation toujours élevé de 33%
5. Nos indicateurs d'activité sont positifs avec un PNB en recul sous l'effet des TCI mais toujours au-dessus de la moyenne du RCE

Equipement Bancarisation **page 89**

1. Notre part de marché estimée progresse avec l'augmentation de nos clients détenteurs de forfaits/formules
2. Nous nous installons dans les meilleures Caisses grâce à nos résultats depuis 4 ans
3. Les ventes nettes de forfaits représentent en moyenne 7,1 % du RCE avec une belle performance en Formule Optimale associée à une augmentation de la transformation
4. La mobilité connaît une activité réduite sur les 2 pans (entrante et sortante). Le solde négatif est tout de même considérablement réduit en 2023
5. La CEGEE continue sa progression de la production en Débit Différé et reste en recul en Izicarte, nécessitant la mise en place d'actions pour transformer son stock
6. Pour mieux servir ses clients fragiles, la CEGEE porte un regard attentif à la distribution d'une offre ad hoc (Offre Clientèle Fragile)

Equipement IARD et Prévoyance **page 96**

1. IARD et prévoyance nous apportent encore des axes de conquête
2. Notre tendance est positive et nous enregistrons régulièrement de beaux succès
3. L'IARD peut nous permettre de conquérir nos clients distanciés sur lesquels nous avons une réelle marge de progrès
4. Equiper permet de conquérir de nouveaux clients, mais aussi de fidéliser nos clients détenteurs et de limiter les résiliations de contrats.
5. Le comportement bancaire de nos clients évolue et le ratio des ventes digitales progresse. Cependant, l'agence reste au cœur de la relation

Les jeunes : Marché et performances **page 102**

1. Avec un différentiel de + 5 830 jeunes, les conquêtes 2023 des jeunes compensent leur attrition
2. Mais la conquête des nouveaux clients ne compense pas la sortie naturelle des jeunes : notre stock global des jeunes a diminué de 6 962 clients en 2023
3. Par ailleurs, le lien « Fidélité / Equipement » et « Attrition / Non-équipé » se vérifie toujours sur la clientèle des jeunes

Les personnes protégées : Marché et performances **page 106**

1. La CEGEE s'impose en leader sur le marché des personnes protégées, mais d'importantes disparités apparaissent entre les départements

Communication **page 108**

1. Nous sommes tous les jours confrontés en moyenne à 1 200 messages publicitaires. Aussi, comment faire émerger la CEGEE dans un paysage publicitaire saturé ?
2. Pour se démarquer, nous allons chercher à adresser à nos clients et aux prospects de la région le bon message au bon moment.
3. En appliquant une stratégie similaire en 2023, nous avons obtenu des résultats qui soutiennent l'activité commerciale du réseau.
4. Le portail www.caisse-epargne.fr et Banxo seront aussi des pierres angulaires à notre stratégie digitale en suivant le même principe que celui cité précédemment : le bon message, au bon moment et à la bonne cible.
5. Le plan de communication 2024 soutiendra les enjeux commerciaux du réseau et l'image de la CEGEE, en cohérence avec les besoins de nos clients.

Distribution & Développement Digital **page 114**

1. Des comportements durablement influencés par la crise sanitaire.
2. Une très nette préférence se maintient pour une banque permettant à chacun de choisir entre services digitaux et agences en fonction de ses besoins.

□ Risque et conformité **page 117**

1. Résultats des contrôles PRISCOP délocalisés de 1er niveau
2. Principaux ratios : Suivi opérationnel du dispositif d'appétit au risque (RAF)
3. Evolution des encours de crédits : Notation Retail au 30 septembre Particulier
4. Evolution des encours de crédits : Notation Retail au 30 septembre Professionnel
5. Risques de crédits : RPM_taux de comptes irréguliers
6. Risques de crédits : Nouvelles Entrées En Relation sur flux
7. Risques de non-conformité : Evolution TOP CC- TOUS MARCHES
8. Risques de non-conformité

□ Eléments financiers **page 126**

1. **Vision d'ensemble**
A fin octobre 2023, le PNB global de la CEGEE est porté à 67% par le Marché des Particuliers
2. **Détail des lignes**
3. Une augmentation du PNB portée par les forfaits qui progressent de 24% entre 2018 et 2023 (2018 : 47,3 M€ // 2023 : 58,6 M€)

03 Réactifs Experts Responsables **page 130**

□ Réactifs **page 131**

1. Développer la conquête et la recommandation
2. Accroître notre joignabilité et notre pro-activité
3. Développer le service direct aux clients par la Banque Digitale et les back-offices
4. Simplifier et digitaliser

□ Experts **page 132**

1. Développer des filières spécialisées transverses sur les marchés BDD et BDR avec les fonctions supports

2. Être le 1^{er} banquier de nos Bancaisés Principaux
3. Faire de l'assurance et du crédit un réflexe
4. Être sélectif quant aux risques de crédit

□ **Responsables** *page 133*

1. Être en proximité pour faire connaître nos solutions et services
2. Développer les compétences métiers et relationnelles de nos managers et collaborateurs
3. Être chacun pleinement responsable et autonome au sein de notre organisation
4. Renforcer nos actions Green et valoriser le sociétariat

□ **Nos objectifs commerciaux** *page 134*

1. Les objectifs 2024 sont ambitieux, marque de notre volonté de poursuivre une dynamique
2. Nous souhaitons poursuivre une dynamique de conquête et d'équipement forte
3. Nous projetons d'atteindre un encours de crédit immobilier de 15,8 Mrd€ en 2026
4. Nous projetons d'atteindre un encours de crédit à la consommation de 1,8 Mrd€ en 2026
5. Nous projetons d'atteindre un encours de crédit Moyen et Long Terme de 1,6 Mrd€ en 2026

04 Des moyens pour performer et se transformer

page 142

Zoom sur les Clients Premium page 155

01 2024 : Une année pivot au niveau des marchés page 157

1. Tendence de marché 2023 identifié au niveau national

02 2023, une année de transformation dans l'approche de nos clients PREMIUM page 159

1. Une année 2023 marquée par de nombreuses transformations
2. Notre fonds de commerce progresse de +3,9% à fin octobre 2023. Notre caisse se positionne au sein du RCE au 9ème taux d'évolution (Vs 12ème rang en 2022)
3. Certains compartiments de notre FDC évoluent favorablement
4. Une évolution positive sur une majorité de nos segments premium
5. Un segment HDG qui dispose encore de marge de progrès
6. Une évolution de tendance du segment GP en prolongement de notre réorganisation
7. Une année positive en conquête et équipement sur le segment banque privée
8. De beaux succès en production et d'autres à inverser
9. D'autres offres « cœur de cible » peuvent encore progresser
10. De beaux succès de production et d'autres à retravailler
11. 2023, une tendance positive du NPS Premium de +15 à +21 et NPS Premium GP à +25

03 2024 : Une année visant à booster notre conquête et développer notre expertise page 172

1. Le Plan de Développement 2024 poursuit notre stratégie de *conquête et d'expertise avec une intensité forte sur la collecte*
2. De nombreux leviers pour accompagner notre plan de développement
3. Zoom successions : Renforcer l'efficacité du pôle Successions Premium
4. Zoom banque privée

04 Des objectifs ambitieux de conquête et d'équipement...page 182

1. Atterrissage et objectifs 2024

Marché des Professionnels *page 185*

01 Tendances de marché 2024 *page 188*

1. Un contexte économique en pleine mutation qui reste porteur malgré une timide relance
2. Evolutions des défaillances d'Entreprises en France
3. Evolutions des défaillances d'Entreprises dans le Grand Est

02 Poursuivre notre développement *page 193*

1. Le fonds de commerce
2. Les encours de crédits
3. Les encours de ressources
4. Le coût du risque
5. Les indicateurs de risque
6. Le PNB
7. Le Net promoter Score

03 L'ambition d'une nouvelle proximité *page 213*

1. Ambitions traduites en plan d'action
2. Objectifs 2024 : Les chiffres clés

04 Des innovations au service de nos ambitions *page 218*

1. Projets déployés pour une meilleure efficacité commerciale
2. Calendriers des principales livraisons