



**Club les Echos | Débats
Prospective**
**« Banques traditionnelles,
banques digitales :
Quel modèle pour demain ? »**

Avec **Jean-Paul Mazoyer**, Directeur Général Adjoint du
Groupe CREDIT AGRICOLE
et **Benoit Grisoni**, Directeur Général
de BOURSORAMA.

L'analyse de Delville Management

21 octobre 2021



Le Club Les Echos Débats – Prospective recevait le 21 octobre 2021 Benoit Grisoni, Directeur Général de Boursorama et Jean-Paul Mazoyer, Directeur Général Adjoint du groupe Crédit Agricole en charge du Pôle Technologies et Digital, pour débattre sur le thème « Banques traditionnelles, banques digitales : quel modèle pour demain ? » Bernard Michel, Directeur associé chez Delville Management, partage son analyse.

Le débat a été riche d'échanges instructifs sur le choc de culture auquel les banques sont confrontées. La crise sanitaire a joué un rôle d'accélérateur pour une évolution déjà enclenchée. Sept millions de Français ont téléchargé l'application de leur banque pour la première fois entre mars et avril 2020 sans que cela change dans le fond les demandes des clients vis-à-vis de leur banque, qu'ils aient choisi une banque traditionnelle dotée d'un réseau d'agences, une banque en ligne adossée à un grand groupe bancaire ou une fintech comme Revolut ou N26. La répartition en trois tiers presque égaux des profils de clients soulignée par Joël Nadjar de Wavestone reste stable. Il y a ceux qui privilégient la personnalisation, ceux qui demandent surtout du conseil et de l'expertise et ceux pour qui la facilité est le principal critère.

Économiser des frais est la principale motivation pour se tourner vers les banques en ligne, avant leur meilleure réactivité et leur usage plus facile. Dans la plupart des cas, leurs nouveaux clients ont déjà une banque traditionnelle, qu'ils conservent. Les Français sont en effet très fidèles : avec la loi Hamon de 2014, le législateur a permis aux emprunteurs d'un crédit immobilier de pouvoir choisir l'assurance du prêt dans une autre banque, et d'en changer au bout d'un an. Pourtant, presque 90 % des emprunteurs ont après application de la loi contracté leur assurance auprès de la banque prêteuse.

Les banques traditionnelles font de la résistance

Malgré la forte croissance du nombre de leurs comptes, les néobanques sont encore loin de rivaliser avec les banques traditionnelles. Le Crédit Agricole gère 25 millions de comptes en France et Boursorama, numéro un de son secteur, compte 3 millions de clients et vise 4,5 millions d'ici 2025. En France, la première banque à distance fut Banque Directe en 1994 et jusqu'à présent, aucune n'a gagné d'argent. Orange Bank a ainsi cumulé plus de 600 millions d'euros de pertes opérationnelles depuis son lancement en novembre 2017. Revolut, principale fintech mondiale, a affiché en 2020 une perte de 196 millions de livres sterling (232 millions d'euros).

Toutes les principales banques traditionnelles ont pourtant lancé une banque en ligne : La Société Générale (Boursorama), BNP Paribas (Hello Bank!), Crédit Agricole (BforBank), Crédit Mutuel (Monabanq), La Banque Postale (Ma French Bank), Crédit Mutuel Arkea (Fortuneo)... Il ne s'agit pas uniquement pour elles d'être présentes sur ce segment en développement, mais également de fidéliser de jeunes clients susceptibles de rejoindre plus tard la banque traditionnelle. De son côté, celle-ci est contrainte de se digitaliser et d'offrir ses services en ligne en complément de ceux proposés par les agences.

Le besoin de nouveaux profils

Une banque doit inspirer confiance, d'où l'importance de la marque. Aller vers une fintech est un choix disruptif qui peut présenter un risque, car les fintechs proposant



des services bancaires ne possèdent pas toutes une licence bancaire et ne sont donc pas contraintes de respecter la réglementation imposée aux banques installées en France. L'agrément par l'ACPR (Autorité de contrôle prudentiel et de résolution de la Banque de France) induit une garantie en cas de faillite jusqu'à 100 000 € sur les comptes courants et livrets d'épargne et jusqu'à 70 000 € sur les titres. Il ne faut pas oublier que de nombreuses banques naissent chaque année et qu'environ la moitié d'entre elles disparaît avant leur deuxième anniversaire. Ce phénomène doit interroger.

Les profils à l'embauche évoluent. Les nouveaux arrivants ont réalisé un parcours professionnel en dehors de la banque. On leur demande une appétence pour le numérique et un bon relationnel. Des cadres dirigeants viennent eux aussi d'autres secteurs. Ainsi Jessica Ifker Delpirou, nommée en avril directrice générale de Bforbank, avait été vice-présidente pour l'Europe du Sud chez Meetic puis avait été en charge du lancement de la filiale française du site de vente en ligne de meubles et de produits pour la maison Made.com.

Pour gérer cette évolution, les banques commencent à faire appel au management de transition, qui peut leur fournir en quelques jours le profil dont elles ont besoin. Chez Delville Management, nous leur proposons des cadres dirigeants qui leur apporteront de nouvelles compétences forgées par des expériences acquises dans d'autres secteurs, pour des postes dans la finance, les RH, l'informatique, les fonctions de back-office par exemple.

La silver économie, axe de développement

Paradoxalement, la crise sanitaire a constitué une formidable opportunité pour le développement du digital et a provoqué une forte augmentation des dépôts des particuliers. Du premier confinement à la mi-mars 2020 à la fin juillet 2021, le montant accumulé d'épargne excédentaire des Français est estimé à 157 milliards d'euros. On a également redécouvert l'intérêt de bénéficier d'une relation personnalisée, qui n'est pas obligatoirement toujours incarnée par la même personne.

Il semble bien que les Gafam ne seront pas une menace pour les banques françaises avant longtemps, mais ils pourront prendre une place dans le secteur des moyens de paiement. Ils bénéficient d'un atout majeur, le contrôle de la donnée, nouvelle mine d'or de l'économie mondiale. De plus, ils échappent à la fiscalité qui est appliquée aux acteurs français. La seule parade face à cette concurrence déloyale, c'est la législation qui définit l'accès aux dépôts et à l'épargne.

Parmi les futurs axes de développement pour les banques, la silver économie a été brièvement évoquée. La demande du « bien vieillir chez soi » est un mouvement fort que les banques peuvent accompagner, surtout celles qui ont un réseau d'agences avec une proximité avec les associations et le secteur médical local. Ces banques commercialisent déjà des forfaits téléphoniques auxquels peuvent être associés des boîtiers électroniques d'appel d'urgence. Là se trouve un gisement considérable pour l'avenir, avec comme défi de fidéliser dès aujourd'hui les clients plus jeunes, qui appartiendront demain aux troisième et quatrième âge et qui auront recours à des services personnalisés. C'est un axe fort de développement, d'autant que les banques semblent peu enclines à sortir de leur cœur de métier.



A propos de Delville Management

Delville Management, acteur de référence du management de transition pure player, premium et indépendant.

Notre mission : accompagner en toute sérénité les transitions de nos clients dans leurs transformations à fort enjeux : changement d'actionnaires, M&A, retournement ou redressement, management de crise, urgences managériales, gestion de projets ou conduite du changement. Nous identifions, sélectionnons et impliquons le meilleur manager de transition pour mener à bien la mission confiée. Notre engagement : la satisfaction de nos clients. Notre réseau : Delville Management s'appuie sur le Club Delville : premier réseau français de management de transition.

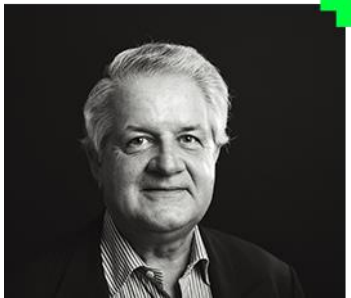
www.delville-management.com

Vos contacts chez Delville Management :



Patrick Abadie, Fondateur, Delville Management.
patrick.abadie@delvillegroup.com.

06 99 30 03 36



Bernard Michel, Directeur Associé Pôle Services,
Delville Management.
bernard.michel@delvillegroup.com.

01 46 04 52 77

