



**Club Les Echos | Débats
Prospective
« La banque de demain »**

Avec **Marie-Christine Ducholet**,
Directrice de la Banque de détail,
Société Générale en France.
Et **Marion Rouso**,
membre du Directoire de La Banque Postale,
en charge de la Banque de Détail.

L'analyse de Delville Management

17 mai 2022



Quel modèle pour la banque de demain ?

Le Club Les Échos Débats – Prospectives a reçu, le 17 mai 2022, Marie-Christine Ducholet, Directrice de la Banque de détail, Société Générale en France et Marion Rouso, membre du Directoire de La Banque Postale, en charge de la Banque de Détail pour esquisser les contours de ce que pourrait être la banque de demain. Maud d'Ambrières, directrice de mission chez Delville Management, revient sur ces échanges.

La Banque Postale en bref

Créée en 2006, La Banque Postale est la dernière-née des banques de réseau dans le paysage bancaire français. Forte de 20 millions de clients, elle dispose d'un réseau physique de 7 500 bureaux de poste exerçant une activité bancaire.

La Société Générale en bref

Les réseaux Société Générale et Crédit du Nord finalisent leur fusion juridique qui sera effective le 1er janvier 2023. A l'issue de ce rapprochement, la future banque de détail comptera 10 millions de clients et un réseau d'environ 1 500 agences.

Les mutations de la société française

Les modes de vie, de travail et les habitudes de consommation des Français ont profondément évolué ces dernières années. La crise sanitaire a encore accéléré ces mutations que les banques doivent prendre en compte pour définir leurs modèles de demain.

Les principaux changements portent sur :

- L'évolution du cadre de vie des Français qui vivent plus longtemps et qui ont souvent plusieurs vies successives ;
- L'éclosion de nouveaux modes de travail, s'accompagnant d'une précarisation avec un recours accru aux CDD ;
- La transformation des modèles économiques avec le passage de la possession à l'usage des biens acquis ;
- Le changement des rapports à l'espace avec l'explosion démographique des métropoles et la désertification des zones rurales ;
- L'émergence d'une quête de sens, renforcée par la prise de conscience d'une certaine fragilité à la faveur de la pandémie de Covid-19.



La nécessaire adaptation de l'offre bancaire

Ces mutations affectent les comportements des consommateurs et exigent des banques qu'elles adaptent leur offre. En réponse à des consommateurs inquiets, il est nécessaire de renforcer la confiance et la transparence. A des consommateurs pragmatiques, il est nécessaire d'apporter de la valeur, des services plus spécifiques à leur situation patrimoniale et de l'expertise. Face à des consommateurs interconnectés, les banques doivent se poser la question de leur digitalisation et de leur accessibilité. Des consommateurs exigeants et multi bancarisés demandent aux banques d'être à l'écoute et d'entendre leur voix. Des consommateurs concernés par la planète sont en attente de RSE et d'une banque plus durable.

Le paysage post-Covid dessine ainsi un modèle de banque offrant les caractéristiques suivantes :

- Une banque facile en termes d'accessibilité, d'utilisation et de processus ;
- Une banque personnalisée par la modularité de ses offres, des expériences clients différenciées et de l'innovation ;
- Une banque responsable, c'est-à-dire exemplaire, transparente et développant des offres vertes.

Vers un modèle « phygital » pour un parcours client omnicanal

Les banques ont déjà largement engagé leur transition numérique et la digitalisation de leurs processus. Cette bascule pourrait-elle aller jusqu'à remettre en question l'existence des banques traditionnelles au profit des banques digitales ? Ce n'est pas ce qui ressort des enquêtes sur les attentes des Français et leurs comportements. « Le modèle de la banque de réseau est largement plébiscité par les Français. En même temps, les habitudes de consommation changent. Ce qui exige de proposer un parcours client omnicanal », analyse Marion Rouso. Ainsi, le canal digital est plutôt privilégié pour le traitement des opérations bancaires du quotidien : 95 % des clients de La Banque Postale se connectent à leur banque en ligne pour consulter leurs comptes, effectuer des virements... En revanche, pour des opérations plus engageantes, telles qu'un crédit immobilier ou un placement, les clients sont en demande d'un interlocuteur pour bénéficier de conseils personnalisés. La banque de demain associerait donc le modèle de la banque à réseau et un parcours omnicanal, facteur de réactivité. « La majorité de nos clients souhaite des interlocuteurs humains et une proposition à distance qui peut passer par le digital, mais également le téléphone », confirme Marie-Christine Ducholet. Pour ces raisons, le développement des banques en ligne ne semble pas remettre en cause le modèle de la banque de réseau à court et moyen terme. Les « néobanques » répondent, pour l'heure, à des besoins ponctuels, comme payer à l'étranger.

Dans les années à venir, l'enjeu pour elles consiste à enrichir leur offre, sous peine de rester des banques secondaires. A noter que la fracture numérique entre seniors et



jeunes est largement caricaturale. En revanche, il existe bien une fracture, non pas générationnelle, mais plutôt socio-économique dans l'accès des personnes au numérique. Tout comme, il peut exister une barrière de la langue, par exemple.

Une banque plus experte

La digitalisation des opérations les plus courantes suppose une montée en compétences des conseillers bancaires, désormais sollicités pour des dossiers plus complexes nécessitant des expertises pointues, associées à des « soft skills » pour décrypter les demandes et attentes des clients. La formation a vocation à accompagner ces évolutions.

Des agences bancaires plus ouvertes

Les nouveaux moyens de communication à distance contribuent également à redéfinir l'espace physique des agences bancaires. Fortement implantée en milieu rural pour proposer des services bancaires au plus près des clients, La Banque Postale teste actuellement un nouveau modèle : l'accueil physique des clients dans un bureau de poste pour une mise en relation en visio avec un conseiller bancaire à distance. En parallèle, s'appuyant sur un modèle déjà diversifié du fait de sa double activité postale et bancaire, La Banque Postale ouvre ses bureaux à de nouvelles offres : passer le code de la route, refaire son CV ou encore bénéficier d'un accompagnement à la prise en main d'un ordinateur, également organiser son déménagement lors de la prise de crédit immobilier. Les agences de la Société Générale resteront, quant à elles, dédiées à la banque et à l'assurance, tandis que le développement de nouveaux produits passera par une plateforme digitale. En revanche, les grandes agences peuvent mettre des espaces à la disposition de leurs clients pour organiser des réunions...

Une banque plus verte

Enfin, la banque de demain devrait être plus verte. Verdissement qui se traduira par une décarbonation des bilans, le développement des prêts à impact et, plus généralement, d'une offre de produits et services plus verte.

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.



Vos contacts chez Delville Management :



Patrick Abadie

Fondateur

patrick.abadie@delvillegroup.com

06 99 30 03 36



Maud d'Ambrières

Directrice de mission

maud.dambrieres@delvillegroup.com

06 61 52 10 56

