

La banque de demain

Marie-Christine Ducholet

Directrice de la Banque de détail en
France

Société Générale

17 mai 2022

Marion Rouso

Membre du Directoire, en charge de la
Banque de détail

La Banque Postale

COMPTE RENDU

Par Wavestone

WAVESTONE

Le 17 mai 2022, le Club Les Echos Débats, Prospective en partenariat avec Wavestone, Delville Management et IÉSEG School of Management, recevait **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 débattre sur le thème « **La banque de demain** », animé par Dominique Seux, Directeur Délégué de la Rédaction, les Echos.

Marie-Morgane Henry, Manager chez Wavestone, a introduit le débat grâce à une étude auprès des clients bancaires qui met en exergue les attentes des clients et les nouveaux modes de consommation. Les clients sont inquiets, pragmatiques, interconnectés, concernés par la planète et exigeants. L'enjeu principal des banques réside dans l'apport de valeur en renforçant la confiance. Ainsi, la banque de demain doit allier **facilité, personnalisation** dans les produits qu'elle offre et **responsabilité** d'un point de vue social et environnemental.



Société Générale en bref :

- Le rapprochement entre la Société Générale et le Crédit du Nord a donné naissance à la nouvelle banque. Cette fusion sera effective le 1^{er} janvier 2023.
- 10 millions de clients
- 1 450 agences dans la nouvelle banque contre 2 000 aujourd'hui
- La Société Générale intervient sur tous les marchés : particulier, professionnel et entreprise.
- La répartition territoriale des agences est plutôt urbaine.
- L'année dernière, le résultat du pôle banque de détail (ce pôle comprend la banque privée) était de 1.5 milliard.



La Banque Postale en bref :

- La banque postale est née il y a 16 ans.
- 20 millions de clients
- 7 500 bureaux de poste avec des activités bancaires au sein de ces bureaux
- Le maillage territoriale de la banque postale est très important puisqu'elle est présente à la fois dans les milieux urbains et ruraux.

Les effets très limités d'une conjoncture économique menaçante

Malgré des incertitudes liées au contexte économique et politique, comme la guerre en Ukraine, une **croissance faible** et une **inflation de 5%**, les conséquences sur la banque de détail sont minimales. Les banques constatent seulement une **légère hausse des faillites sur la clientèle professionnelle** mais qui reste inférieure au niveau d'avant crise. Marion Rouso, constate un phénomène d'**exclusion sur l'accès au crédit immobilier** sur le segment des particuliers en raison de la **hausse des taux**. Marie-Christine Ducholet et Marion Rouso s'accordent pour expliquer cela par un **effet retard**.

Le digital au service des attentes des consommateurs

D'après une étude de la fédération bancaire française, les consommateurs plébiscitent le modèle des banques à réseaux tout en souhaitant **des parcours omnicanaux**. Les nouveaux usages bancaires sont caractérisés par la volonté de choix de la part du consommateur. **La digitalisation** des services bancaires concerne principalement les **services du quotidien**. Les outils digitaux permettent aux banques traditionnelles **d'apporter plus de valeur à ses clients et mieux répondre à leurs besoins**. Marion Rouso cite l'exemple du développement de la visioconférence qui permet l'accès à une expertise plus importante même dans des territoires ruraux. **L'expertise et la personnalisation** de l'offre semblent être au cœur des préoccupations des clients par exemple concernant les crédits immobiliers. Enfin **la simplification des parcours** est au cœur des enjeux de la banque de demain. Marie-Christine Ducholet met en évidence la diversité des modèles bancaires en prenant l'exemple de Boursorama, une banque complètement digitale.

Les deux intervenantes soulignent **l'absence d'une rupture dans les usages du digital**. Ainsi, malgré une coexistence des banques traditionnelles avec les néobanques, les banques traditionnelles représentent encore plus de 90% des parts de marché de la banque de détail. Les néobanques proposent des offres gratuites mais simples et les clients les utilisent en deuxième banque dans le cadre d'une **multi bancarisation grandissante**. Selon Marie-Christine Ducholet, cette faible part de marché s'explique par la pauvreté des offres proposées. L'adoption des néobanques n'est pas conditionnée de manière générationnelle mais elle correspond à un mode de vie.

La digitalisation s'accompagne d'un usage de plus en plus important de la carte bancaire et d'une **baisse de la consommation de l'argent liquide de l'ordre de 20%** sur ces deux dernières années. Cette baisse drastique s'explique par la crise du Covid-19 mais elle s'est confirmée à la sortie de la crise. Dans ce cadre, Marie-Christine Ducholet, explicite l'alliance de la Société Générale avec la BNP et le Crédit mutuel pour mutualiser les DAB.

Le mouvement de digitalisation de la banque s'accompagne d'une **Crainte de fracture numérique** pour les populations les plus seniors. Ainsi, les conseillers et plus largement les collaborateurs de la banque doivent être aux avant-postes pour former et répondre aux interrogations de ces nouveaux usages.

L'intelligence artificielle, source de valeur pour la banque et les clients

L'utilisation de la data intervient à deux niveaux. Tout d'abord, d'un **point de vue commercial et marketing**, la data permet de mieux **cibler les besoins et les attentes des clients**. Cela permet aussi **d'améliorer les processus de la banque**, par exemple, la Société Générale dispose d'un outil utilisant l'intelligence artificielle pour décider de payer ou non les chèques des personnes à découvert.

L'utilisation de la data répond aux enjeux de **lutte contre la fraude**. L'usage de l'intelligence artificielle protège les clients à travers par exemple la mise en évidence d'opérations sortants de l'ordinaire.

Les collaborateurs au cœur de la stratégie de la banque de demain

Tout d'abord, la formation des collaborateurs de la banque et plus précisément des conseillers est au cœur de la stratégie des banques. La digitalisation de la banque s'accompagne de nouveaux besoins de la part des clients. Ces derniers utilisent leur application ou le site internet pour les opérations courantes et se rendent en agence pour **trouver une expertise**. Un des enjeux majeurs de la banque de demain consiste à former les conseillers pour les faire monter en compétence et ainsi, mieux servir les clients.

La **formation continue** permet d'adresser tous les sujets et de donner une expertise plus importante aux collaborateurs. Marie-Christine Ducholet insiste sur la formation ponctuelle dispensée dans le cadre de la fusion car le rapprochement des deux banques s'accompagne d'un changement des modèles relationnels.

Marion Rouso souligne l'importance des **soft skills** de la part des conseillers et met en exergue l'adaptation des formations de la Banque Postale. L'empathie, la personnalisation et l'accompagnement au cours des projets de vie, sont au cœur des attentes des clients. De plus, malgré une spécialisation par segment de client, **l'adaptation est l'une des qualités clé des conseillers** puisqu'ils doivent intervenir sur une diversité de sujets (épargne, assurance, prêt immobilier, outils digitaux).

Dans un contexte de marché du travail tendu, les banques cherchent à fidéliser leurs collaborateurs. Cela passe par des augmentations de salaire de l'ordre de 2.5% pour la Société Générale. Pour rendre la banque attractive auprès des jeunes diplômés, les intervenantes mentionnent l'accessibilité à de nombreux métiers et la diversité de carrières possibles.

La RSE, un critère de choix pour les consommateurs

Les banques détiennent un rôle majeur dans le changement de société fondée sur des valeurs plus durables. Les consommateurs sont attentifs à la responsabilité sociale et environnementale des banques d'abord comme **entreprise** mais aussi comme **investisseurs** et enfin dans le **développement d'offres plus vertes**. Les banques composent donc avec les préoccupations grandissantes des clients sur l'aspect RSE. Plus largement, **l'adhésion des consommateurs aux valeurs de la banque** est un critère très important de choix.

Conclusion

La digitalisation est au cœur des enjeux de la banque de demain mais elle s'inscrit dans un processus de continuité et non de rupture. Elle s'amorce à travers deux mouvements complémentaires : la volonté du client et la recherche d'efficacité des banques. Malgré une autonomie plus importante des clients dans les opérations courantes, la banque reste un interlocuteur privilégié dans les projets de vie et dans la recherche d'expertise. Pour répondre aux exigences des consommateurs, les banques doivent donc accentuer la formation.

La banque de demain est aussi une banque engagée, ancrée dans les problématiques sociales et environnementales.