

A close-up photograph of a person's hand holding a set of keys. The hand is positioned above a small, light-colored wooden model of a house. The background is blurred, showing a person in a white shirt. The image is overlaid with a semi-transparent red banner at the bottom.

# Le secteur bancaire français

Tour d'horizon des 10 principaux enjeux qui transforment les banques françaises

**LesEchos**  
ÉTUDES



# SOMMAIRE

<b>Partie 1</b>	<b>Les orientations stratégiques des principaux groupes bancaires français</b>	<b><a href="#">7</a></b>	4.3.	Cas d'usage dans le secteur bancaire et niveau de maturité des acteurs	<b><a href="#">162</a></b>
<b>Partie 2</b>	<b>Les banques françaises et l'international</b>	<b><a href="#">89</a></b>	4.4.	Stratégies et perspectives de la Blockchain	<b><a href="#">175</a></b>
2.1.	Poids de l'international et principales implantations	<b><a href="#">91</a></b>	<b>Partie 5</b>	<b>Les innovations commerciales des banques</b>	<b><a href="#">183</a></b>
2.2.	Les stratégies d'internationalisation	<b><a href="#">100</a></b>	5.1.	Les nouvelles attentes des Français	<b><a href="#">186</a></b>
<b>Partie 3</b>	<b>L'intelligence artificielle dans la banque</b>	<b><a href="#">114</a></b>	5.2.	L'évolution du réseau d'agences	<b><a href="#">190</a></b>
3.1.	Où en est l'IA aujourd'hui ?	<b><a href="#">115</a></b>	5.3.	Les banques investissent la sphère numérique	<b><a href="#">199</a></b>
3.2.	Quelle utilisation de l'IA dans le secteur bancaire ?	<b><a href="#">123</a></b>	5.4.	Co-création et accompagnement au quotidien pour s'adapter parfaitement aux clients	<b><a href="#">208</a></b>
3.3.	Les perspectives du développement de l'IA dans le secteur bancaire	<b><a href="#">141</a></b>	5.5.	Bilan des stratégies commerciales des banques	<b><a href="#">216</a></b>
<b>Partie 4</b>	<b>Les premiers pas de la Blockchain dans le secteur bancaire</b>	<b><a href="#">146</a></b>	<b>Partie 6</b>	<b>Nouveaux acteurs et nouvelles concurrences</b>	<b><a href="#">221</a></b>
4.1.	Le cadre de la Blockchain	<b><a href="#">147</a></b>	6.1.	L'Asie, un terreau fertile pour l'éclosion d'une multitude de nouveaux modèles innovants	<b><a href="#">223</a></b>
4.2.	Les avantages et les inconvénients de la Blockchain pour les acteurs bancaires	<b><a href="#">154</a></b>	6.2.	Les bigtechs, GAFAM en Occident et BATX en Chine, tentent de faire de l'ombre aux banques	<b><a href="#">234</a></b>
			6.3.	Les fintechs, entre menaces et opportunités	<b><a href="#">253</a></b>



# SOMMAIRE

## **Partie 7 La cybersécurité, un nouveau territoire stratégique** [262](#)

- 7.1. Un enjeu particulièrement important dans le secteur bancaire [263](#)
- 7.2. Un cadre réglementaire qui pousse au renforcement de la cybersécurité [274](#)
- 7.3. Les moyens mis en place par les banques pour protéger leur activité [277](#)
- 7.4. La hausse des risques cyber, un moteur de l'innovation ? [285](#)

## **Partie 8 Les enjeux de la RSE et de la finance verte** [295](#)

- 8.1. Le périmètre de la RSE et les initiatives liées [296](#)
- 8.2. L'environnement est la principale dimension de la RSE en termes d'impact et d'innovations [305](#)
- 8.3. L'offre évolue pour prendre en compte l'enjeu lié au changement climatique [318](#)
- 8.4. Focus sur l'expertise française en matière de finance verte [335](#)

## **Partie 9 Open banking et marketplaces** [339](#)

- 9.1. Le concept d'open banking [340](#)
- 9.2. Nouveaux acteurs et nouveaux modèles [349](#)
- 9.3. Focus sur les stratégies de quelques acteurs [358](#)
- 9.4. Les perspectives d'évolution [370](#)

## **Partie 10 L'évolution du cadre réglementaire** [375](#)

- 10.1. Les banques font face à un durcissement réglementaire et à une évolution constante des textes applicables [378](#)
- 10.2. L'apparition des regtechs répond à des besoins croissants du marché bancaire [384](#)
- 10.3. La conformité, d'une contrainte à la création de nouvelles opportunités ? [399](#)
- 10.4. Focus sur la croissance du shadow banking [403](#)



[Retour au sommaire](#)

# SOMMAIRE

<b>Partie 11</b>	<b>La cybersécurité, un nouveau territoire stratégique</b>	<b><a href="#">407</a></b>
11.1.	Les organisations évoluent	<a href="#">408</a>
11.2.	Les métiers de la banque évoluent, disparaissent et se créent	<a href="#">412</a>
11.3.	Les leviers pour accompagner les ressources humaines face aux transformations	<a href="#">422</a>
<b>Annexes</b>		<b><a href="#">428</a></b>



# 1. Les orientations stratégiques des principaux groupes bancaires français

## 1.1. Groupe Crédit Agricole

### Présentation

Les premières caisses de Crédit Agricole ont été créées à la fin du 19<sup>e</sup> siècle. Le groupe est quant à lui issu de la création en 1945 de la Fédération nationale du Crédit Agricole, chargée de représenter l'intérêt des caisses. Il a progressivement étendu ses activités pour devenir une banque universelle et internationale.

Le groupe Crédit Agricole est constitué de 39 Caisses régionales de Crédit Agricole, contrôlées par 10,1 millions de sociétaires, qui sont actionnaires majoritaires de Crédit Agricole SA qui est l'entité cotée. Celle-ci contrôle les différentes filiales spécialisées.

Crédit Agricole intervient dans l'ensemble des activités bancaires. Les caisses régionales sont exclusivement présentes en banque de détail tandis que Crédit Agricole SA est organisé en 4 pôles :

- Banque de proximité ;
- Gestion de l'épargne et assurances ;
- Services financiers spécialisés ;
- Grandes clientèles.

Crédit Agricole est le 1<sup>er</sup> bancassureur en France et en Europe, le 1<sup>er</sup> financeur de l'économie française et le 1<sup>er</sup> gestionnaire d'actifs en Europe.

Crédit Agricole revendique 51 millions de clients et être n°1 en termes de taux de pénétration sur la plupart des segments de clientèle de la banque de détail : 35% pour les particuliers, 42% pour la clientèle patrimoniale, 44% pour les professionnels, 44% pour les entreprises et 81% pour les agriculteurs.

Le groupe est présent dans 47 pays, en particulier *via* ses filiales de crédit à la consommation, de gestion d'actifs ainsi que de banque d'affaires et d'investissement.

#### Actionnariat au 31 décembre 2018 (Crédit Agricole SA)

10,1 M de sociétaires  
via 39 caisses régionales  
de Crédit Agricole (56,3%)  
Public (43,7%)



Clientèle cible	Généraliste
Taille du réseau	nd
Activités	Banque de détail Banque privée Gestion d'actifs Assurance BFI



# 1. Les orientations stratégiques des principaux groupes bancaires français

## 1.1. Groupe Crédit Agricole

### Chiffres clés (2018)

Produit net bancaire consolidé	32 839 M€
Marge nette d'intérêt	nd
Commissions nettes	nd
Résultat net part du groupe	6 844 M€
Coefficient d'exploitation	64,0%
Effectifs salariés	141 000 personnes
Fonds propres part du groupe	101,3 Md€
Ratio de solvabilité CET 1	15,0%
Ratio de solvabilité	18,7%
Levier	5,4%
LCR	133,4%
NSFR	111,5%
Rentabilité (ROE)	6,7%

### Évolution du produit net bancaire de CASA et des Caisses régionales de Crédit Agricole en M€

Source : Crédit Agricole

