

# LA BANQUE DE DÉTAIL 3.0



## Quelles évolutions de la distribution de produits bancaires grand public dans un environnement digitalisé et plus concurrentiel ?

Les Echos Etudes ont réédité en Juillet leur étude sur la banque de détail face au digital. Celle-ci permet de comprendre comment les plans de transformation digitale sont mis en place au sein des grandes banques françaises.

### Les banques prises en état

La banque de détail fait face à des contraintes de plus en plus importantes. D'un côté, le niveau bas des taux d'intérêt fait pression sur ses revenus. De l'autre, l'évolution des besoins et des attentes des clients (immédiateté, autonomie, proximité, mobilité, etc.) ainsi que l'essor d'acteurs capables d'y répondre (fintechs, néobanques... et bientôt GAFA ?) forcent les banques à réinventer leur offre et à améliorer l'expérience client.

Les besoins de la population ne sont toutefois pas uniformes. Une grande partie reste ainsi attachée à l'agence, y compris quand elle ne s'y rend que très rarement, et au conseiller bancaire pour les opérations quotidiennes. Même les clients très digitalisés tiennent encore aux interactions humaines, au moins pour les opérations complexes. Les clients « digital only » restent actuellement très minoritaires. **La banque de détail doit donc s'attacher, dans le cadre de sa transformation, à répondre aux besoins d'aujourd'hui tout en anticipant ceux de demain.**

### Les banques françaises peuvent s'inspirer d'acteurs plus avancés dans le digital

Face aux changements de leur environnement économique et concurrentiel et aux évolutions des attentes des clients, les banques françaises ont mis en place d'importants plans de transformation digitale pour réenchanter la relation client, réinventer les parcours, améliorer leur offre et ainsi développer et renforcer leur parc client. Pour se transformer, les banques peuvent s'inspirer des expériences d'autres banques à l'international, dans la construction de nouveaux produits et services mais également dans la transformation des agences et la diversification des activités. Les autres secteurs comme l'assurance ou les différents segments de la distribution peuvent également constituer des exemples : magasins connectés, stratégies omni-canales, etc.

### Quel modèle économique et quelle organisation pour la banque de demain ?

Les plans de transformation digitale menés par les banques mobilisent des ressources internes et externes et transforment en profondeur le fonctionnement des entreprises. Les acteurs ont notamment mis en place des stratégies d'open innovation (investissement ou partenariat avec les startups, intrapreneuriat, etc.) pour rattraper leur retard et anticiper les prochaines évolutions. La digitalisation a par ailleurs des impacts importants sur les ressources humaines : réduction des effectifs en agence, recentrage des conseillers sur des tâches à plus forte valeur ajoutée, formation, évolution des profils recrutés, etc.

Enfin, les systèmes d'information doivent être revus et ouverts. Cette ouverture peut être forcée par la réglementation (DSP2 en Europe par exemple) mais elle est parfois consentie, dans le cadre de partenariats, pour proposer plus rapidement des offres innovantes aux clients. La montée en puissance de nouveaux acteurs et l'essor de l'Open banking grâce aux API posent néanmoins plusieurs questions :

- **Quel nouveau modèle pour la banque de détail ?** Celle-ci sera-t-elle à terme concentrée sur son rôle de production de services financiers, laissant la relation client et la distribution aux nouveaux acteurs, fintechs, néobanques ou même GAFA ?
- **Les banques parviendront-elles à garder la main sur l'ensemble de la chaîne de valeur ?**

## SOMMAIRE DE L'ÉTUDE

### ÉTAT DES LIEUX, STRATÉGIES DE TRANSFORMATION DIGITALE ET ÉVOLUTIONS CONCURRENTIELLES

**01** Le contexte de la digitalisation des banques : pression sur les revenus de la banque de détail, évolutions socio-culturelles, nouvelles technologies et réglementation

**02** Une nouvelle donne concurrentielle

Les fintechs, concurrents et partenaires

Des banques en ligne aux néobanques : quelles caractéristiques ? Quels acteurs ? Quels modèles ?

Les GAFA, une menace crédible ?

**03** Quels enseignements tirer de la digitalisation dans d'autres pays et dans d'autres secteurs ?

La banque, un commerce comme les autres ? Comparaison des initiatives dans d'autres secteurs d'activité

Panorama international de la digitalisation des banques

**04** La digitalisation des acteurs traditionnels : quels axes de développement pour améliorer l'expérience client et garder le leadership sur le marché ?

L'évolution et la digitalisation des parcours client

- > Le renforcement du mobile dans les canaux de distribution
- > L'autonomisation et la facilitation de l'entrée en relation
- > La création de synergies entre les différents canaux
- > Le lancement de banques mobiles pour défendre ses parts de marché

Quelles perspectives pour les agences bancaires ?

- > Érosion et modernisation des réseaux : les stratégies phygiales
- > L'enjeu de l'accessibilité des services bancaires pour tous les pans de la population

Nouveaux produits et services : réduire l'écart avec les nouveaux entrants dans l'expérience client

Les leviers digitaux pour développer et renforcer son parc client

**05** Comment les banques mettent en place leurs plans de transformation digitale

Les stratégies d'open innovation pour anticiper les évolutions

- > La veille des innovations des startups : incubateurs, fonds de corporate venture, partenariats, etc.
- > Le développement de l'intrapreneuriat
- > La co-crédation avec les clients

L'impact du digital sur les ressources humaines : plans de départ, formation, évolution de la culture des entreprises, etc.

La transformation des systèmes d'information

Les nouveaux modèles économiques : comment valoriser les nouveaux services ? Comment organiser le partage de revenus avec les partenaires ?

**06** Le bilan et les perspectives de la digitalisation de la banque de détail en France

Où en sont les banques françaises ? Quelle place pour les néobanques ? Quels écueils et quelles opportunités dans la digitalisation de la banque de détail ? Quels modèles possibles pour la banque de détail à moyen terme ?



**L' AUTEUR** Hélène MEZIANI

Expert du secteur : Banque-Finance-Assurance  
hmeziani@lesechos.fr

"Depuis plus de 10 ans, nous suivons les problématiques des mondes de la banque, de la finance et de l'assurance. Notre objectif est d'analyser les stratégies et les innovations qui émergent dans ces secteurs. L'ensemble de notre démarche est basée sur la confrontation de l'analyse quantitative de l'offre et de la demande et l'étude qualitative des grandes mutations des modèles économiques alliant ainsi profondeur de l'analyse et précision des données."

**VOUS SOUHAITEZ RECEVOIR UN EXTRAIT DE L'ÉTUDE, CONTACTEZ LE :**

Service Client : tél. 01 49 53 63 00 ou par mail : [etudes@lesechos.fr](mailto:etudes@lesechos.fr)

Service Presse : Charlotte SAIMAN tél. 01 87 39 76 35 ou par mail : [csaiman@lesechos.fr](mailto:csaiman@lesechos.fr)

**Les Echos**ÉTUDES