

## Macron n'est pas encore prêt...

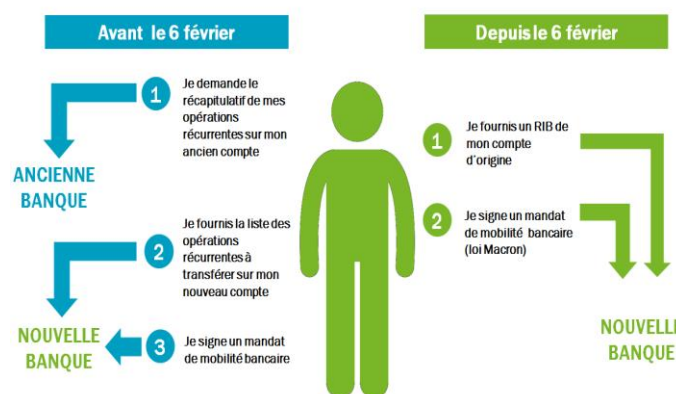
Paris, le 28 février 2017

Depuis trois semaines, la loi Macron relative à la mobilité bancaire est entrée en vigueur. Les banques proposant ce service rencontrent de nombreuses difficultés opérationnelles, certains établissements n'ont pas pleinement initié les travaux de mise en conformité, les pratiques de place ne sont pas encore clairement définies...

### Les changements apportés par cette réforme

Ayant pris effet le 6 février dernier, le nouveau dispositif réglementaire de mobilité bancaire est un service gratuit à destination des particuliers. Ce cadre légal oblige, en cas de signature d'un mandat de mobilité, la nouvelle banque à s'assurer du transfert des domiciliations bancaires relatives aux virements récurrents et prélèvements. Afin d'obtenir la liste des opérations, cette « banque d'arrivée » sollicite l'ancienne banque qui est contrainte de répondre. Le changement de domiciliation bancaire est réalisé au maximum sous 22 jours ouvrés à compter de la réception du mandat de mobilité signé par le client.

L'ambition de cette réforme est d'augmenter la mobilité des clients des banques et de les rapprocher des standards européens (en 2014, 4,5% des français ont changé de banque contre 10% des européens) en simplifiant considérablement les démarches des clients comme l'illustre le schéma ci-dessous.



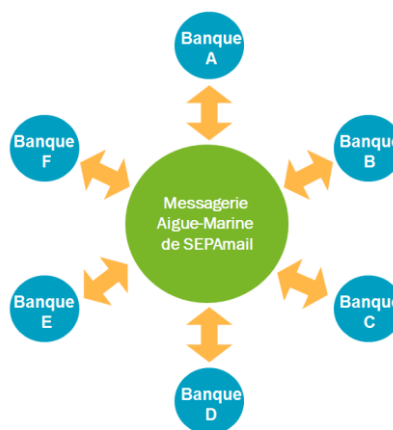
### La situation trois semaines après l'entrée en vigueur

Opérationnellement, les établissements financiers s'appuient sur des échanges normés et automatisés via une messagerie dédiée à la mobilité bancaire : Aigue-Marine de SEPAmail.

Plus d'une cinquantaine de banques de petite et moyenne tailles ne sont toujours pas connectées à la messagerie Aigue-Marine de SEPAmail, ce qui les empêche d'émettre et de recevoir des demandes de mobilité bancaire. Ce retard pris dans la mise en œuvre est préjudiciable à l'ensemble des banques du fait de leur interdépendance intrinsèque à ce nouveau dispositif.

De plus, de nombreuses difficultés sont rencontrées par les banques (y compris par les plus grands groupes bancaires français) proposant ce service notamment concernant le respect des formats imposés des messages et la conformité aux délais réglementaires.

En effet, les messages échangés présentent très fréquemment des informations non renseignées ou non conformes (ex : donnée supérieure à la limite de taille autorisée et présentant des espaces superflus). Concernant les délais, plusieurs banques ne répondent pas dans les temps impartis par la loi, en particulier lorsqu'elles sont en position banque de départ. Dans un tel cas, le mandat de mobilité bancaire est considéré par certains établissements financiers (en position « banque d'arrivée ») comme expiré, dès lors ils sollicitent le client afin qu'il signe un nouveau mandat (en espérant que la banque de départ soit plus réactive). Plusieurs acteurs de la banque en ligne se trouvent dans cette situation et cela impacte négativement leurs relations clients.



Par ailleurs, les pratiques de place ne sont pas encore clairement définies (ex : conditions de rejet d'un dossier de mobilité par une banque de départ). Prochainement, le CFONB\* devrait formaliser des règles opérationnelles plus précises.

Concernant les politiques commerciales et marketing des établissements financiers vis-à-vis de ce nouveau dispositif, elles visent soit à la conquête de nouveaux clients, ou soit à la réduction de l'attrition. Pour ce faire, plusieurs acteurs offrent de l'argent pour chaque mobilité effective, et les plus offensifs forceraient voire même iraient au-delà des instructions des clients en demandant la clôture du compte en mobilité à l'établissement de départ. Quant aux banques ayant un positionnement défensif, les plus agressives s'appuieraient sur un ralentissement volontaire, voire un arrêt, du processus de changement de domiciliation en position banque de départ. Pratiquement, elles invoqueraient des motifs de refus sans fondement et mettraient volontairement un délai plus important que celui imposé par la nouvelle législation pour répondre, et certaines communiqueraient à leurs clients que le mécanisme de mobilité n'est pas suffisamment sécurisé.

Pour les débuts de l'entrée en vigueur de cette loi, les banques en ligne, notamment Boursorama, sortent grandes gagnantes, mais elles restent dépendantes du respect par les autres établissements financiers des délais et des formats de messages pour pouvoir bel et bien concrétiser leurs demandes de mobilité...

## Les enjeux actuels

Pour les banques n'ayant pas pleinement initié leur mise en conformité avec la loi, les enjeux majeurs sont les suivants :

1. Choix du mode de traitement des demandes / messages (automatique ou manuel), en fonction de la volumétrie estimée et de l'aversion au risque opérationnel (en particulier concernant la saisie des données)
2. Sélection d'une solution de mobilité (Docapost, Isilis, Wordline...)
3. Etablissement du modèle opérationnel et organisationnel impliquant le réseau, le back office, le juridique, le marketing, les moyens de paiement et l'IT ; tout en essayant de tirer parti de cette nouvelle disposition en planifiant des actions marketing ciblées (en particulier pour endiguer une potentielle attrition du portefeuille clients)
4. Adhésion à la messagerie Aigue-Marine de SEPAmail
5. Mise en place opérationnelle

Pour les banques connectées à la messagerie Aigue-Marine, les enjeux principaux sont de corriger leurs dysfonctionnements, de signaler les anomalies identifiées des banques tierces et de faire preuve de souplesse au niveau des délais durant ces premières semaines. En outre, un ajustement des politiques marketing et commerciales est à envisager concernant :

- Les communications clients relatives à ce dispositif (ex : limitation des publicités / incitations à utiliser ce nouveau service durant ces premières semaines, communication aux clients utilisant ce service de difficultés opérationnelles rencontrées en ce moment par l'ensemble des acteurs bancaires)
- Les actions limitant l'attrition (ex : prise de contacts avec les clients générateurs de PNB sur le départ afin de comprendre leurs besoins et d'essayer de les retenir via des offres ciblées)

## En conclusion

Le démarrage opérationnel du dispositif de mobilité bancaire issu de la loi Macron est très laborieux, résultant de difficultés opérationnelles, de l'impréparation de certaines banques, de l'interdépendance des banques entre elles pour mettre en œuvre ce dispositif, de l'absence de pratiques de place précises et de certaines postures commerciales contestables vis-à-vis de cette loi.

Pour les banques non encore connectées à l'application Aigue Marine de SEPAmail, se mettre en marche vers l'implémentation de ce nouveau service est primordial.

## A propos des auteurs

Etienne Jaouen est Manager Ailancy. Diplômé de l'ESCP Europe et de l'ENSIAME, il possède plus de 7 ans d'expériences dans le conseil en management auprès d'acteurs bancaires et assurantiels principalement.

Guillaume du Chalard est Consultant Ailancy. Diplômé de Dauphine, il a débuté sa carrière en tant qu'auditeur financier au sein de Deloitte puis a rejoint le conseil en management.

## A propos d'Ailancy

Ailancy est une référence du conseil en organisation et management et se positionne en « pure player » du conseil dans les métiers de la Banque, de la Finance et de l'Assurance.

Ailancy accompagne, que ce soient des acteurs bancaires ou assurantiels, à construire le futur de leurs métiers et de leurs organisations.

Avec plus de 400 missions réalisées depuis sa création en 2008, Ailancy s'inscrit comme partenaire privilégié pour relever les enjeux métiers, accompagner les réflexions stratégiques et opérationnelles et mener à bien les projets core-business de transformation ou à forte complexité.

## AILANCY

32, rue de Ponthieu – 75008 Paris

Tel : +33 (0)1 80 18 11 60

[www.ailancy.com](http://www.ailancy.com)