

# Les défis de la banque de détail en France pour 2018

Janvier 2018

## EN QUELQUES MOTS

Soumises à des pressions sur les marges depuis plusieurs années, les banques de détail font actuellement face à des contraintes règlementaires qui n'ont jamais été aussi fortes. Dans ce contexte et sur fond de reprise économique, elles doivent aussi bien restaurer leur rentabilité à court terme que se préparer à l'écosystème bancaire de demain...

## 1. Un contexte favorable pour saisir des gisements de PNB

Le contexte macro-économique est favorable en France cette année, avec une croissance prévisionnelle de 1,9% et une confiance accrue des particuliers et des entreprises. Ces prévisions ouvrent des perspectives pour les banques afin de **développer leurs offres de financement et d'épargne, mais aussi de proposer de nouveaux services.**

En effet, le volume des **crédits immobiliers** devrait toujours être porté par le dynamisme du marché immobilier, alors que les **crédits consommation** devraient eux tirer profit d'une certaine confiance retrouvée des ménages. Ces crédits seront notamment stimulés par le contexte de taux bas qui devrait perdurer a minima jusqu'à la fin d'année, la BCE ne devant pas significativement remonter le taux directeur avant fin 2018. En contrepartie la restauration des marges d'intérêts des banques en 2018 devrait être lente, d'autant que le prêt immobilier est pleinement intégré dans la stratégie de conquête clients. Alors, la répercussion par les établissements financiers d'une hausse du taux directeur pourrait connaître une certaine inertie.

Aussi, la forte hausse de la Bourse depuis 1 an devrait contribuer à rendre une certaine **attractivité** aux **investissements financiers** et permettre aux conseillers de proposer aux clients davantage de produits financiers.

Alors que les revenus de la banque de détail ont tendance à stagner, la **contribution de l'assurance aux résultats des groupes bancaires** ne cesse d'augmenter, faisant de la bancassurance un relais de croissance indispensable pour les banques. Après l'assurance-vie, c'est désormais sur les activités dites de « risque » (auto, habitation, santé, prévoyance,...) que les banques doivent renforcer leurs positions et gagner des parts de marché. En effet, ces activités sont en croissance et la tendance à la libéralisation de ces marchés ouvrent des perspectives pour les banques qui ne manquent pas d'atouts pour lorgner ces segments : points de contact clients aux moments clés, réseaux physiques,...

## 2. Un big bang réglementaire accentuant l'érosion des marges



Dans un environnement en pleine mutation, les banques font face à une vague importante de réglementation. Celle-ci pèse sur les résultats des banques à court terme et s'ajoute à une tendance de pression sur les marges déjà engagée depuis plusieurs années avec les nouvelles concurrences, l'encadrement des tarifications et des commissions, un contexte de taux bas,...

Les réglementations d'envergure se sont succédées ces dernières années et au titre d'un relatif alignement des calendriers réglementaires, **2018 correspond à l'année charnière dans les travaux de mise en conformité.** En effet, alors que la plupart des établissements arrivent au bout du vaste chantier de la mise en conformité MIF II / PRIIPS, d'autres projets réglementaires sont à mener en 2018 : DDA (dont l'entrée en vigueur a été reporté au 1<sup>er</sup> octobre 2018), DSP2 (1<sup>er</sup> lot entrant en vigueur en janvier 2018, puis lot 2 en 2019) et RGPD (entrant en vigueur en mai 2018). Les efforts des équipes réglementaires mais également des métiers impactés se concentreront

prioritairement sur ces sujets.

De plus, la **réforme de l'assurance emprunteur** avec la loi Sapin 2, vise à intensifier la mise en concurrence des banques avec la possibilité pour les clients de résilier l'assurance d'un crédit tout au long de sa durée de vie. Le risque est à la fois de voir certains clients démarchés par les concurrents, mais également de voir les tarifs des contrats de groupe des banques baisser.

Par ailleurs, des travaux complémentaires doivent permettre aux banques de finaliser les réflexions stratégiques induites par ces nouvelles réglementations et qu'elles n'ont pas toujours pu adresser compte tenu de l'urgence de mise en conformité. Il s'agit de transformer la contrainte réglementaire en opportunité, par exemple par une redéfinition des schémas et des stratégies de distribution, par une réflexion profonde sur le modèle de tarification ou par l'optimisation de la gestion des données.

Les RegTech pour « Regulatory Technology », sont une opportunité, non seulement de favoriser la mise en conformité, mais également de réduire le risque et le coût liés à ces réglementations. Il s'agit d'utiliser la technologie pour mieux répondre aux besoins réglementaires des acteurs du secteur financier et de l'assurance, notamment par la standardisation des processus réglementaires ou encore par l'automatisation des contrôles et de la transmission des reportings toujours plus nombreux. Ces technologies seront d'autant plus utiles avec le développement des SupTech qui consistent à l'utilisation des technologies par les autorités de tutelle dans leur supervision des établissements.

### 3. Des défis immédiats pour saisir les relais de rentabilité

Dans ce contexte et face à ces transformations nécessaires mais subies, il devient impératif pour les banques de trouver des relais immédiats de rentabilité.



Une première priorité est de continuer la **dynamique de réduction des coûts**.

La question de l'**optimisation des réseaux de distribution** et de la relation client demeure centrale pour les acteurs traditionnels, notamment avec l'arrivée des néobanques qui viennent encore davantage révolutionner les usages et l'expérience client. Dans le sillage d'acteurs comme N26 qui propose son offre depuis janvier 2017, la révolution des usages et des attentes des clients du secteur financier pourrait encore s'accroître. Les banques doivent à nouveau se poser des questions fondamentales autour de l'expérience client, notamment trouver le meilleur équilibre entre relation à distance et relation de proximité, avec la perspective de diminuer les coûts du réseau d'agences que ce soit par la fermeture d'agences ou la rentabilisation des points de vente par leur transformation (évolution des modèles d'agence, optimisation des points cash,...).

De même, la poursuite des **projets d'industrialisation des back-office** est prioritaire dans ce contexte de pression sur les marges. Ces projets de RPA et plus largement de digitalisation des processus Front Office to Back Office doivent être complétés par des projets visant à optimiser le fonctionnement Front Office (appui par des chatbox,...).

Enfin et avant même d'éventuellement participer à la consolidation en cours du paysage bancaire européen, les banques françaises ont tout intérêt, dans une logique de réduction des coûts, à intensifier les **partenariats et coopérations** entre elles **autour des sujets non stratégiques** : back-office, éditique, certaines applications informatiques,...).

L'autre priorité pour restaurer les marges des banques de détail est de saisir les opportunités qu'ouvrent les perspectives macro-économiques, notamment grâce à une **meilleure exploitation du stock de clients existant**.

La **segmentation client** devrait revenir à l'ordre du jour alors qu'avec la digitalisation les clients attendent de plus en plus des réponses spécifiques et personnalisées à leur besoin. Dans ce contexte, le développement d'outils dédiés aux clients à forte valeur ajoutée, que sont les jeunes et les seniors, devient prioritaire.

Le **développement de l'offre de services** pour poursuivre dans l'intensification de la relation client est clé. En effet, renforcer son rôle de « coach financier » auprès de ses clients est nécessaire, cela se traduit par l'anticipation des besoins, par l'apport de solutions simples, adaptées, personnalisées et au bon moment et par le souci de tenir un discours transparent.

Aussi, et afin de lutter face à l'arrivée très prochaine des GAFAP (Google, Apple, Facebook, Amazon et Paypal), acteurs bénéficiant d'une base clients importante et détenant beaucoup d'informations sur les clients, les établissements financiers doivent avoir le souci de renforcer leur rôle d'agrégateur de données clients. L'exploitation et la monétisation de la donnée client doit être une priorité et devrait permettre de trouver de nouvelles sources de PNB, grâce à une approche plus globale orientée vers les besoins clients et permettant de proposer de manière dynamique les produits et services les mieux adaptés au moment de vie.

De plus, pour satisfaire au mieux des clients de plus en plus adeptes de leur mobile, les banques traditionnelles doivent accélérer dans la **banque 100% mobile**. Le lancement d'Orange Bank rappelle la nécessité pour les banques d'adresser ce segment alors que la convergence entre le forfait téléphonique et le compte bancaire se matérialise. Dans cette optique, la refonte des systèmes d'information bancaires sur les services opérationnels est indispensable afin de ne pas trahir la promesse digitale client. Aussi, cette refonte des systèmes doit être l'occasion de réfléchir à la stratégie à adopter vis-à-vis des API et de la mise en œuvre du lot 2 de la DSP2 pour 2019.

Enfin, l'un des défis majeurs des banques consiste à affirmer à nouveau leur image de marque autour de la **protection des clients** par un effort accru pour maîtriser la fraude, les risques informatiques et les risques liés aux données clients. Notamment, avec l'essor de l'open-banking et des technologies comme la blockchain, les banques doivent se rendre attractives en garantissant la protection des données client dans un environnement où la cybercriminalité pourrait s'accroître. L'image de coffre-fort des banques devrait s'avérer essentiel face à la concurrence des nouveaux acteurs et services. Dans tous les cas, l'attente des clients vis-à-vis de la sécurité des données ne devrait faire qu'augmenter alors que les services et les acteurs utilisant ces données se multiplient.

#### 4. Se positionner sur les principales innovations pour préparer l'avenir



La révolution industrielle de la banque s'appuie à la fois sur l'évolution des modes de consommation des clients mais aussi sur l'effervescence technologique, en particulier avec l'émergence de la blockchain et de l'intelligence artificielle. Ces innovations favorisent l'émergence de nouveaux acteurs non bancaires qui se positionnent sur des activités en lien direct avec le client, faisant planer un risque de désintermédiation. Afin de faire face et d'anticiper cette concurrence, les banques doivent adresser les innovations les plus en rupture afin de se positionner dans l'écosystème bancaire élargi de demain.

Puissant levier d'optimisation, **l'intelligence artificielle** rend possible l'automatisation de nombreux processus bancaires tout en respectant la réglementation et en améliorant la qualité, la durée des traitements et les coûts. L'intelligence artificielle couvre plusieurs domaines : reconnaissance de la parole et de l'écriture, apprentissage, réseaux neuronaux, simulation du raisonnement humain... Pour illustrer concrètement les usages découlant de cette technologie, plusieurs projets d'intelligence artificielle sont à l'étude et pour certains sont déjà en œuvre : chatbot, robot automatique de tri des e-mails des collaborateurs en front office, génération automatique de compte-rendu d'entretien, analyse prédictive de comportement client, détection de la fraude...

Potentielle source de bénéfices innombrables pour le secteur bancaire, **la blockchain** s'appuie sur une technologie assimilable à un registre infalsifiable et décentralisé. Cette technologie trouve ces premières applications concernant des dispositifs d'identité numérique grâce à des applications permettant de fluidifier le processus de souscription et d'améliorer la connaissance client avec pour conséquences directes une réduction des fraudes et une augmentation de l'efficacité des back offices. Au-delà de la simplification des activités relatives au KYC, la blockchain renferme d'importantes opportunités commerciales dans le domaine des paiements, des transferts internationaux et du financement des entreprises. Cependant, la complexité du parcours client, le risque de blanchiment d'argent et l'absence de cadre réglementaire clair constituent des difficultés à un développement plus important et plus rapide de cette technologie.

Afin de bien se positionner dès à présent aussi bien sur l'intelligence artificielle que sur la blockchain, l'approche la plus adéquate pour les établissements bancaires est d'instaurer une dynamique coordonnée, globale et agile propre à ces sujets, incluant une attention particulière aux impacts en termes de ressources humaines.

Un autre phénomène ancré depuis quelques années dans le paysage bancaire est l'effervescence des FinTech. Ces

dernières visent à créer de nouveaux usages et à satisfaire des besoins non-adressés par les acteurs bancaires traditionnels via l'apport de solutions simples, lisibles, intuitives, fluides, personnalisés avec une tarification claire et attractive. A l'heure actuelle, elles ont un poids économique restreint et adressent des niches de population. Dans un avenir proche, elles devraient prendre de l'ampleur, voire remodeler le secteur en particulier en proposant des plateformes d'agrégation de services financiers (« market place »), cela conduisant à une séparation plus marquée des fonctions de production et de distribution, accentuant le **risque de désintermédiation** pour les acteurs traditionnels.

Afin d'anticiper cette très probable évolution de rupture du secteur bancaire, la démarche adaptée pour les établissements financiers est de renforcer à nouveau leurs écosystèmes innovants. Plus précisément, des stratégies de « **coopétition** » avec les **FinTech** sont à considérer soit via des partenariats techniques, soit via des partenariats commerciaux, soit en apportant un soutien financier ou soit en accompagnement via des incubateurs.

En outre, dans un souci d'agilité et de dynamisme, l'évolution des organisations doit être poursuivie notamment en accentuant le développement de nouvelles méthodes de travail : agile, open innovation, design thinking, MVP (Minimum Viable Product). Dans ce contexte d'effervescence des innovations technologiques, les banques doivent relever le défi de la **réduction du « time to market »** afin de se positionner sur les différentes innovations **dans une logique de « test and learn »**, pour optimiser leur chance d'être présentes sur une éventuelle innovation de rupture qui emportera l'adhésion des clients.

**Armand de Rudelle & Etienne Jaouen,  
Managers Ailancy**

**Ailancy**, cabinet de conseil indépendant spécialisé dans les métiers de la banque de la finance et de l'assurance vous accompagne pour relever vos enjeux métiers, accompagner vos réflexions et mener à bien vos projets de transformation.

 32, rue de Ponthieu  
75008 Paris  
Tel : +33 (0)1 80 18 11 60  
[www.ailancy.com](http://www.ailancy.com)