

Le 13 avril 2018, le Club Les Echos en partenariat avec Wavestone, recevait Bertrand Corbeau, Directeur Général Adjoint du Crédit Agricole, et André Coisne, Directeur Général d'Orange Bank, pour débattre du thème : « **La banque de demain** ».

Deux intervenants, deux parcours, deux regards sur le futur de la banque

D'un côté Bertrand Corbeau, DGA du Crédit Agricole, 120 ans d'histoire, en charge du Pôle Développement, Relation Clients et Innovation ; de l'autre André Coisne, DG d'Orange Bank, première banque mobile first française lancée il y a 6 mois.

Le premier diplômé de l'Institut technique de banque, de l'Institut national de marketing et de l'Insead, a réalisé l'ensemble de sa carrière au Crédit Agricole assistant aux mutations et aux adaptations du Groupe face aux évolutions sociétales, réglementaires et technologiques. Le second, diplômé de l'ESCP débute sa carrière dans le conseil, avant de devenir un spécialiste des banques en ligne. Il lance ING Direct France en 2000 puis prend la tête de BforBank, filiale du Crédit Agricole. Il est aujourd'hui aux commandes d'un nouveau défi : celui de la banque mobile du Groupe Orange.

De nouvelles attentes clients pour alimenter la réflexion

Pour introduire le débat, Joël Nadjar, associé Wavestone, partage les retours d'un sondage réalisé en partenariat avec ELABE sur les attentes des français face aux services financiers.

- 67%** trouvent que les services des banques ne sont plus adaptés à leurs nouveaux besoins.
- 54%** qu'elles devraient élargir les offres au-delà des services financiers.
- 84%** qu'elles vont devoir changer de modèle pour répondre aux nouvelles aspirations de la société.

Face à ce constat, Joël Nadjar rappelle l'urgence pour les banques de se transformer au-delà de la digitalisation des services en cours. Il faut mener une réflexion en profondeur sur la banque de demain en s'appuyant sur l'ADN de chaque établissement et aspirer à devenir plus :

- **Distinctive** : intime et sur mesure
- **Easy** : Facile d'usage
- **Trustable** : de confiance, alignée avec les attentes et aspirations des sociétés.

Acteurs traditionnels vs nouveaux entrants ?

A l'heure où le paysage bancaire voit émerger de nouveaux entrants issus de toutes parts, Bertrand Corbeau rappelle qu'ils n'ont pas le monopole de l'innovation. Le Crédit Agricole avec l'exemple de son *Village by CA* est en pointe dans les nouvelles technologies. De surcroît, le Groupe continue de capitaliser sur ses facteurs clés de succès que sont l'utilité territoriale, la proximité, la confiance, le conseil ou encore la sécurité. Mais les nouveaux acteurs ont pour eux la rapidité de mise en place de l'innovation. André Coisne assume le choix d'une offre moins large, « *l'ingrédient nécessaire pour innover* », transformant moins de services, mais en profondeur.

La relation client : humaine vs digitale

En ligne avec sa stratégie de banque nouvelle génération, Orange Bank a opté pour un modèle relationnel disruptif fondé sur l'Intelligence Artificielle comme point d'entrée. André Coisne rappelle son ambition de faire évoluer l'IA, « *pour l'instant, équivalent du conseiller d'accueil, jusqu'à devenir un conseiller expert* ». Cette automatisation du conseil et de la relation client ne peut rivaliser contre « *le conseil humain, basé sur la relation et la confiance* » selon Bertrand Corbeau. Il précise que le Crédit Agricole « *aura toujours un humain pour répondre aux questions car in fine c'est la confiance qui fait toute la différence y compris en matière de taux de transformation commerciale* ». Le canal à privilégier et l'appréhension de l'interaction client divisent les deux acteurs.



« Une offre moins large, l'ingrédient nécessaire pour innover »

- André Coisne

Cependant sa pertinence quant au bon message, au bon moment est essentielle à la relation.

L'usage et la protection des données : la clé d'une bonne relation client ?

Pour tous deux, la data est centrale. Paiements cartes, salaires, taux d'épargne sont autant d'informations qui alimentent les bases de données des banques. Leur valorisation bénéficie très largement à l'enrichissement de la connaissance client et à la pertinence des interactions. Mais à quelques semaines de l'entrée en vigueur de GDPR, et suite au fiasco Facebook, la confiance dans la data prend tout son sens. Bertrand Corbeau en est convaincu, « *la méfiance dans la protection des données ramènera les clients vers les grands groupes bancaires* ». Pour André Coisne, en revanche, les clients se segmentent eux-mêmes en fonction de leur appétence à l'utilisation de leurs données. Ainsi, « *l'expertise de la donnée permettra d'offrir des services simples mais personnalisés à des clients autonomes* », réservant ainsi les conseillers à la vente de produits plus complexes.

Vers une évolution du modèle économique ?

Bertrand Corbeau l'affirme, ce qui compte c'est bien « *l'intensité de la relation et la capacité à transformer les contacts pour un modèle économique soutenable* ». Le Groupe historique privilégie les interactions humaines pour faire du *cross-sell* autour d'une offre payante. Face à lui, des concurrents aux offres gratuites, qui cherchent encore leur business model. Mais André Coisne en est convaincu, « *sur la banque au quotidien, il va falloir se résoudre à ne pas faire trop cher* ». Ainsi, à l'ère des nouveaux moyens de paiement, la tarification d'une carte bancaire devra justifier d'une vraie valeur ajoutée aux yeux du client. La concurrence des prix n'est pas officiellement prononcée mais se traduit dans les offres des nouveaux entrants où le niveau de PNB attendu n'est pas comparable. Les coûts d'Orange Bank « *sont à peu près le tiers de ce que représente un réseau ; donc effectivement les revenus sont aussi à proportion* ».

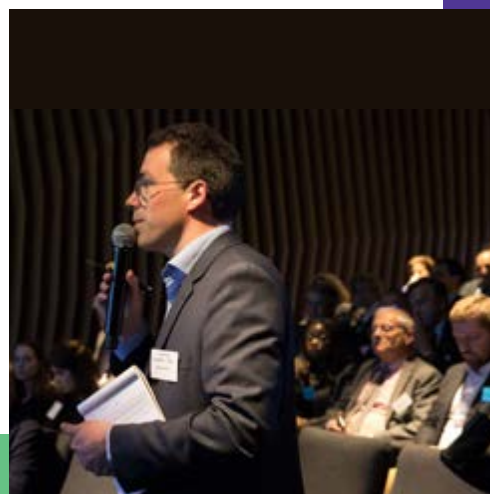
Une consommation One-stop shopping ou volatile ?

Concernant les pronostics quant à la banque dans 10 ans, deux conceptions différentes mais complémentaires ressortent. De son côté, Bertrand Corbeau n'est pas inquiet pour le modèle d'offre complète du Crédit Agricole qui « *innove et s'adapte aux mutations* » tout en bénéficiant des valeurs chères aux clients de loyauté, confiance et proximité. Pour André Coisne en revanche le client s'oriente vers une consommation beaucoup plus volage de ses produits bancaires. Son choix se détermine « *en fonction du niveau d'aide attendu, de ses moments de vie, de sa facilité à traiter ses problématiques financières et optera ainsi pour un prestataire par service bien défini* ». Optimiste, il estime à 25% la part des clients qui va sortir tout ou partie des banques traditionnelles au profit des nouveaux modes de consommation d'ici 10 ans.

Joël NADJAR
Partner Wavestone
joel.nadjar@wavestone.com

Pierre De Brabois
Partner Wavestone
pierre.debrabois@wavestone.com

Perrine CORRE
Consultante Wavestone
perrine.corre@wavestone.com



© Manolo Mylonas



Adopter une vision prospective autour des services que pourraient rendre la banque est un exercice complexe qui divise les opinions et les stratégies des acteurs du marché. Leurs regards diffèrent tant sur l'offre, que le modèle économique et la relation client.