



# Analyse et perspectives du marché de la banque de détail

*Octobre, 2020*

**Aurexia**  

---

## Les dynamiques

### Stagnation du PNB

3% d'augmentation moyenne du PNB entre 2015 et 2019 pour les grandes banques de détail françaises

### Augmentation de l'attrition dans un contexte concurrentiel fort

Sur l'année 2019 seule, les banques en lignes et Néobanques (Boursorama, N26, Revolut, Orange Bank,...) ont conquis plus de 1,6 Millions de nouveaux clients sur le marché bancaire français

### Dégradation du Coefficient d'exploitation

Le coefficient d'exploitation des grands groupes bancaires français s'est dégradé de plus de 3 points de pourcentage entre 2015 et 2019 et s'établit maintenant à 69,6%

### Des projets de transformations sont initiés

Mise en vente de la banque de détail de HSBC  
Projet de fusion réseaux banques de détail Société Générale et Crédit du Nord

## L'impact de la crise du Covid



Une diminution du PNB de 3% à prévoir en 2020 par rapport à 2019



10 Mds € provisionnés par les banques Française au S1 2020.  
Coût du risque X2



115 Mds de PGE accordés à la mi Août 2020 par les grandes banques Françaises



100 Mds € d'épargne excédentaire à prévoir d'ici 2020 sur les supports liquides type Livret A, LDD. Décollecte nette de 5 Mds € sur l'Assurance vie au S1

# Un enjeu à court terme de maîtrise du risque de contrepartie

L'enjeu pour les banques est de réussir à **maitriser leur risque de contrepartie** tout en assurant **leur développement commercial**, et cela sans dépendre du Prêt Garanti par l'Etat (PGE) qui arrive à terme à horizon un an

## Les facteurs clés de succès de maitrise du risque



### Développement de moteurs de scoring plus performants

- Améliorer la visualisation de la santé financière à date des clients particuliers et professionnels/entreprises
- Faire évoluer les moteurs de scoring pour qu'ils réalisent des analyses prédictives de l'évolution des flux
- Intégrer aux moteurs de scoring les risques opérationnels des clients professionnels/entreprises



### Mise à jour des dossiers réglementaires

- Revoir la conformité réglementaire de tous les encours de prêt et anticiper les défauts potentiels
- Mise à jour du KYC et vérification de la conformité de la documentation contractuelle
- Mise en place d'une Task Force pour ne pas pénaliser l'activité opérationnelle des réseaux de proximité



### Refonte des modèles de risque

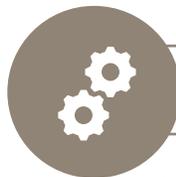
- Adaptation des politiques commerciales au contexte
- Adaptation des classes de risques pour optimiser la gestion du risque de contrepartie en favorisant le développement commercial
- Adaptation des schémas délégataires pour garantir la maîtrise des risques sur les nouveaux dossiers de prêts

# Les enjeux de transformation à moyen et long terme des banques de détail



## DIVERSIFICATION DES MODÈLES ÉCONOMIQUES

- **Modèle Bank as a Platform** : utilisation d'API pour élargir le catalogue produit (ex: le Crédit Agricole avec son CA store)
- **Modèle Bank as a Service** : utilisation de nouveaux réseaux pour élargir la commercialisation (ex: BBVA et DBS et leur stratégie de BaaS)
- **Evolutivité des offres de produits et services** pour être en phase avec les attentes des clients (ex: BNP Paribas et son conseiller affinité)



## AMÉLIORATION DE L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

- **Synergies et mutualisation** : mutualisation de la gestion des distributeurs automatiques de billets (DAB)
- **Optimisation des coûts** : réduction du nombre d'agences (ex: Deutsche Bank qui prévoit de fermer 20% de ses agences en Allemagne)
- **Performance des SI et Core Banking system** : les banques investissent dans des CBS agiles (ex: La banque Postale en partenariat avec TagPay)



## ÉVOLUTION DES MODÈLES RELATIONNELS

- **Simplification des parcours clients** : omnicanaux et sans coutures (ex: La BRED et son processus d'ouverture de compte digital automatisé)
- **L'IA pour assister le conseiller dans la gestion des relations client** : proactivité commerciale, gestion des réclamations, ... (ex: Orange Bank et son assistant robot-advisor Djingo)
- **Une nouvelle proposition de valeur collaborative** : pour les clients professionnels (ex: la cellule Société Générale Entrepreneurs)



## INTÉGRATION DE LA COMPOSANTE RSE AUX MODÈLES MÉTIERS

- **Recherche de réconciliation entre ROE et impact sociétal**
- **Mise en marché de produits intégrant des critères ESG** (ex: Green bond grand public lancé par BPCE pour les clients des Banques Populaires et des Caisses d'Épargne), Prêt à impact – environnemental ou social – par les Caisses d'Épargne)
- **Suivi et reporting de l'impact sociétal**

# Extraits de notre analyse sur le marché des banques de détail

## ANALYSE DES TENDANCES ET ENJEUX DU MARCHÉ EN 2020

- ✓ Présentation des dynamiques du marché avant et après la crise de Covid-19
- ✓ Présentation des enjeux à court, moyen et long terme du marché

**Les tendances du marché des banques de détail en 2020**

**Les dynamiques**

- Stagnation du TPE
- Augmentation de l'attribution d'un crédit
- Dégradation du Coefficient d'exploitation
- Des projets de transformations sont initiés

**L'impact de la crise de Covid**

- Une dégradation de l'IMMOBILISÉ
- Un impact négatif sur les bénéfices
- Un impact négatif sur les bénéfices
- Un impact négatif sur les bénéfices

## FOCUS SUR LA DIVERSIFICATION DES MODÈLES ÉCONOMIQUES BANCAIRES

- ✓ Analyse des leviers de diversification des modèles économiques
- ✓ Etudes de cas des solutions utilisées par des acteurs du marché (BBVA, DBS,..)

**L'Open Banking est au cœur des priorités des banques de détail car il facilite la diversification des modèles économiques**

Après l'avis en faveur du cadre réglementaire PSD2, les banques appellent de vives voix les possibilités qu'offre l'Open Banking pour la transformation de leur modèle économique et l'élargissement de leurs offres.

**Diversification des modèles économiques**

- Modèle Bank as a Platform (BaaS)
- Modèle Bank as a Service (BaaS)

**Exemples de solutions**

- Crédit & Liberté
- BBVA
- Libor

## ANALYSE SUR L'ÉVOLUTION DES MODÈLES RELATIONNELS ET OPÉRATIONNELS

- ✓ Etudes sur la simplification des parcours clients et les nouvelles propositions de valeur collaboratives
- ✓ Présentation des améliorations opérationnelles déjà mises en œuvre

**L'Intelligence Artificielle (IA) est utilisée par les banques comme un levier de performance relationnelle et opérationnelle**

Automatisation des processus, Gestion proactive de la relation client, Complétude de l'information client.

**Pour éviter l'attrition, la simplification des parcours clients reste un élément clé de l'évolution du modèle relationnel bancaire**

Distribution omnicanale des services de banque en ligne, Digitalisation du KYC, Digitalisation des parcours clients.

# Banque de détail : l'expertise Aurexia pour accélérer la mise en œuvre de vos projets

## 1 *Gouvernance*

- Aide à la mise à jour des plans stratégiques moyen et long terme
- Recommandations sur les partenariats stratégiques à implémenter
- Réflexions sur l'adaptation des modèles opérationnels

## 2 *Innovation & Digital*

- Digitalisation/ simplification des parcours clients (onboarding, souscriptions, réclamations,...)
- Digitalisation des parcours collaborateurs (Front to Back)
- Mise en place de solutions pour le développement des conseillers augmentés

## 3 *Organisation & Processus*

- Revue des instances et révision des schéma délégataires pour la maîtrise du risque
- Mise en place de KPIs pour piloter la performance commerciale
- Aide à la structuration/mutualisation des offres existantes

## 4 *Change Management*

- Structuration et mise en œuvre du volet conduite du changement des projets de transformation
- Acculturation et mobilisation des collaborateurs pour la mise en œuvre des modèles collaboratifs

## 5 *Réglementaire*

- Veille réglementaire et aide à la participation aux travaux de place
- Analyse d'impacts réglementaires
- Conduite de projet de mise en conformité (reporting réglementaire, mise aux normes,...)

# **Vous souhaitez une présentation de notre offre et de notre vision du marché de la banque de détail ?**

## **Contactez nous**



**Colombe N'ZORE**

Directrice

Tel : +33 (0) 6 28 27 71 76  
[colombe.nzore@aurexia.com](mailto:colombe.nzore@aurexia.com)



**Xavier SCHERBERICH**

Manager

Tel : +33 (0) 6 47 53 38 61  
[Xavier.scherberich@aurexia.com](mailto:Xavier.scherberich@aurexia.com)



# Aurexia

---

Bringing value, together