



La banque du futur : vers une nouvelle banque de détail

L'innovation au cœur des modèles de développement

La nécessité d'innover

Les banques ont toutes (ré) affirmé la place centrale de l'innovation dans leur stratégie. Elles n'ont de toute façon plus le choix. Les évolutions des usages et comportements des Français les challengent fortement ; elles le seront davantage encore demain par les jeunes générations. En outre, de nouveaux entrants venus d'horizons divers ont su trouver leur place au sein de l'écosystème bancaire. L'exemple des moyens de paiement est à cet égard emblématique. Dans un tout autre registre, la montée en puissance des plateformes de crowdfunding interpelle. Certes, elles se posent davantage en complémentaires qu'en compétiteurs, mais leur succès tient à l'apport de solutions adaptées à des besoins à l'évidence pas ou mal servis par la finance traditionnelle.

La technologie au service d'une expérience client renouvelée

Les nouvelles technologies de l'information et leurs applications ouvrent un champ des possibles considérable propice à une réinvention de la banque de détail. D'ores et déjà, elles sont venues bousculer les modèles traditionnels des banques. Mais ce n'est là qu'un début. Les logiques cross canal doivent monter en puissance, les réseaux sociaux, utilisés à bon escient, doivent permettre d'enclencher de nouvelles dynamiques interactives, le *Big Data* ouvre des perspectives pour affiner et sophistiquer la connaissance des clients...

Les logiques collaboratives pour créer la banque du futur

Le danger est de tomber dans la surenchère et *in fine* de perdre de vue le client. Un constat qui doit pousser la profession à développer les moyens d'interactions avec les clients pour trouver les modalités de la banque du futur. La co-crédation notamment, permet de mesurer la valeur de toute innovation, son degré d'acceptation tout en renforçant l'attachement à la marque. Cette mise à contribution de « l'intelligence collective » se conjugue aussi sur un mode interne en s'appuyant sur les collaborateurs des banques. Des collaborateurs qu'il faut mobiliser et plus encore accompagner. Car à n'en pas douter, les évolutions actuelles et à venir vont transformer en profondeur l'exercice même de leur métier.

Coordonnée par Sabine Gräfe, cette étude de référence sur le futur de la banque de détail a nécessité plusieurs mois d'analyse et d'enquête et a mobilisé toutes les compétences et l'expertise de Precepta.

Cette étude multimédia est composée de 3 rapports écrits :

- Une **Synthèse Exécutive** destinée à stimuler votre réflexion. Elle est concise et percutante, et attire votre attention sur les éléments saillants d'évolution de l'activité. Elle met l'accent sur les facteurs de changement et leurs conséquences stratégiques.
- Le rapport **d'Analyse Stratégique** vous sensibilise aux enjeux et aux problématiques clés du secteur. Il vous présente l'évolution de la concurrence, décrypte les stratégies des opérateurs et cherche à déterminer les modèles économiques performants.
- Le rapport **Intelligence Data** vous fournit une information chiffrée, complète et structurée sur le marché, sa dynamique et sur les opérateurs.

Nous sommes à votre disposition pour vous apporter des compléments d'informations concernant cette étude dont vous trouverez ci-joint la présentation. Pour la recevoir, il vous suffit de nous retourner le bon de commande au verso de la plaquette après l'avoir complété.

Sabine Gräfe
Directrice d'études
Pôle Assurance-banque-finance
Precepta



Pour éclairer le changement et les stratégies innovantes, Precepta décrypte les inflexions de la concurrence et des business models sectoriels. Dans un monde en plein bouleversement technologique et dans une compétition mondialisée, notre vocation est de stimuler votre réflexion stratégique. Les études sont réalisées avec une ouverture d'esprit totale et la volonté de clarifier les enjeux des entreprises. Des centaines d'entretiens sont réalisés chaque année par nos experts auprès de dirigeants et de décideurs. Precepta, filiale du groupe Xerfi, a accumulé plus de 25 ans d'expérience dans l'analyse des entreprises et de la compétition sectorielle.

La banque du futur : vers une nouvelle banque de détail

L'innovation au cœur des modèles de développement

Cette nouvelle étude de référence propose une analyse complète et stimulante des choix stratégiques qui s'imposent aux banques. Elle vous apportera des éléments de réflexion pour :

Eclairer les enjeux de l'innovation

Quelle réalité recouvre l'innovation ? Sur quels fondements repose-t-elle ? Quelles opportunités en attendre dans un secteur de la banque de détail actuellement soumis à de nombreuses contraintes et dans lequel de nouveaux entrants prennent position ? **Precepta** vous apporte un décryptage des différents concepts d'innovation, des modalités qu'elle peut prendre plus spécifiquement dans le cadre d'un environnement marqué par la « prise de pouvoir » des consommateurs et l'horizontalisation de la société.

Auditer les initiatives des banques

Precepta a réalisé une enquête auprès d'un échantillon de banques (banques de réseau « traditionnelles », banques en ligne, filiales de la grande distribution, d'assureurs, nouveaux concepts de banque). Ont été passées en revue les principales expérimentations menées et nouveautés lancées au cours de la période récente. Les résultats de ce travail sont restitués sous forme de fiches signalétiques et/ou de tableaux récapitulatifs, de mappings, de graphiques synthétiques. Ils sont également remis en perspective dans une logique benchmark.

Décrypter les enjeux stratégiques des banques

L'étude vous propose de décrypter les différents enjeux stratégiques liés à cinq des domaines actuellement investigués par les banques : le cross canal, les réseaux sociaux, les nouveaux moyens de paiement, le *Big Data*, la finance participative. Des domaines finalement intimement liés aux évolutions technologiques et porteurs de promesses a priori facilement valorisables auprès des clients.



LA SYNTHÈSE EXÉCUTIVE

Destiné aux décideurs, ce document est volontairement concis, et met en relief les principaux enseignements à tirer de l'étude. Il a été conçu comme un document de travail pour stimuler la réflexion et préparer la prise de décision.

LE RAPPORT D'ANALYSE STRATÉGIQUE

1. LA BANQUE DE DETAIL A L'HEURE DES DEFIS

Les forces qui contraignent actuellement les banques et les poussent à réagir

- **Un environnement « bancaire » actuel plus difficile**

Contexte économique et financier, contraintes réglementaires et prudentielles, concurrence et phénomène de multibancarisation...

- **Des comportements et attentes qui challengent les banques**

Niveau d'exigence accru, plus grand opportunisme, attentes en termes de reconnaissance, volonté de s'affranchir de toute contrainte, hyperconnectivité...

2. LES BANQUES FACE A L'INNOVATION

Les grandes clés de lecture de ce que recouvre le concept d'innovation. L'accent est porté sur la façon dont les banques opèrent.

- **Les fondamentaux de l'innovation**

Que recouvre réellement le concept d'innovation ? De « l'amélioration » à l'innovation de rupture, quels sont les différents types d'innovations ? Un focus sur le concept d'innovation de rupture. Les banques et l'innovation.

- **Les voies de l'innovation bancaire**

Les banques multiplient les initiatives pour favoriser la génération d'idées et recourent notamment à la co-création. Un focus sur ce concept, ses modalités, les motivations des contributeurs, ses bénéfices et sur les principales initiatives des banques en la matière.

- **Les initiatives des banques**

Digitalisation des agences, généralisation des concepts store, nouveaux moyens de paiement, expérimentations à partir des Google glass, investissements sur les réseaux sociaux..., les initiatives et expérimentations d'un échantillon de banques.

3. DES STRATEGIES AU SERVICE DE L'EXPERIENCE CLIENT

Les principaux champs d'investigation des banques. Elle prend appui sur l'analyse de business cases.

- **Les stratégies cross canal**

De la digitalisation des agences au web-to-store, les dispositifs des banques évoluent, s'adaptent aux usages et attentes de Français multiconnectés. Potentiellement sources d'avantages concurrentiels, ils doivent être pensés dans une logique transactionnelle et expérientielle.

- **Les médias sociaux**

Logique servicielle, gain de notoriété, de trafic, gestion de l'e-réputation, création de dynamiques de recommandation et de partage..., les promesses des médias sociaux sont multiples. Reste qu'elles impliquent la mise en place d'une stratégie éditoriale en cohérence avec les objectifs et cibles visés.

- **Les nouveaux moyens de paiement**

Le secteur des paiements est en pleine effervescence sous l'impact de l'arrivée d'opérateurs venus d'horizons divers (télécoms, GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon), startups...), avec à la clef de multiples nouvelles solutions de paiement qui se revendiquent toutes plus innovantes les unes que les autres. Et au final, un sentiment de confusion des consommateurs.

- **Le Big Data**

Le *Big Data* ouvre des opportunités de création de valeur, ne serait-ce qu'au travers d'une meilleure connaissance des clients, de leurs comportements. Avec à la clef, une expérience client renouvelée. Un focus sur de premières initiatives bancaires.

- **Le crowdfunding ou finance participative**

Nouveaux acteurs dans le paysage financier, les plateformes de crowdfunding, disposent depuis peu d'un cadre réglementaire propre qui écorne, et c'est une première, le monopole bancaire. De partenariats à géométrie variable au lancement de plateformes, les banques s'intéressent au phénomène.

LE RAPPORT INTELLIGENCE DATA

1. L'ENVIRONNEMENT

Les éléments de compréhension des évolutions des usages des Français dans deux domaines particulièrement impactés par l'innovation technologique : la distribution et les moyens de paiement.

- **Des Français de plus en plus connectés**

La population d'internautes et le taux de pénétration de l'internet (2004-2020), la population de mobinautes et le taux de pénétration de l'internet mobile (2010-2020), l'équipement en tablettes et le taux de pénétration des tablettes (2010-2020), les données sociodémographiques et les usages de l'internet (2007 v/s 2012)

- **Un état des lieux de l'utilisation des canaux bancaires**

La fréquentation en agence (2007-2014), les opérations types réalisées en agence (2011 v/s 2013), les opérations types réalisées sur internet (2013 v/s 2014), les services mobiles dans la banque (2012-2013)

- **Un focus sur le développement des nouveaux moyens de paiement**

Le paiement en ligne (2010-2014), le niveau de confiance (2013), le paiement par porte-monnaie électronique (nombre de porte-monnaie actifs, nombre de transaction et valeur des transactions) (2007-2013), le paiement par portefeuille électronique (2013-2016), le paiement mobile (2012-2017), un focus sur la technologie NFC, le nombre de mobiles dotés de la technologie NFC (2012-2013), le parc de cartes de paiement sans contact (2010-2013)

2. UN PANORAMA DES PRINCIPAUX AXES DE DEVELOPPEMENT INNOVANTS

Un panorama des grandes tendances aujourd'hui observées sur le front des dispositifs commerciaux, des moyens de paiement, de la finance collaborative, des process de co-création, de la diffusion de dispositif d'information

- **La transformation du réseau d'agences bancaires**

Les principaux plans de transformation des réseaux d'agences sur la période récente, le lancement de nouveaux concepts

- **Les nouveaux supports / canaux de contact**

Le déploiement des services mobiles, un panorama des principales applications mobiles des banques

- **Les nouvelles formes de financement**

La montée en puissance du crowdfunding, un panorama des partenariats entre banques et plateformes de crowdfunding

- **Les nouveaux moyens de paiement**

Un secteur des moyens de paiement en pleine effervescence, un panorama des initiatives des banques dans le domaine des nouveaux moyens de paiement

- **Les initiatives des banques dans le domaine collaboratif**

Les principaux types d'initiatives, des exemples de projets collaboratifs

- **Le renforcement des dispositifs d'information**

Le déploiement d'ateliers /rencontres (et autres évènements) pédagogiques, un panorama des principaux sites / blogs thématiques des banques, un panorama des principaux ateliers lancés par les banques

3. LES FORCES EN PRESENCE

Une sélection de banques présentées sous forme de monographies détaillées : principaux chiffres clés, évolution des dispositifs de contact, initiatives dans les domaines des moyens de paiement, de la finance participative, de co-création, des dispositifs d'information...

- **Les banques de réseau françaises**

BNP PARIBAS, BPCE, CREDIT AGRICOLE, CREDIT MUTUEL-CIC, LA BANQUE POSTALE, SOCIETE GENERALE

- **Les banques de réseau étrangères**

BARCLAYS PLC, HSBC FRANCE

- **Les banques en ligne**

BOURSORAMA BANQUE, FORTUNEO BANQUE, ING DIRECT

- **Un nouvel entrant**

FPE – (COMPTE-NICKEL)



Informations complémentaires :
Sophie Ferreira
01.53.21.81.51
sferreira@xerfi.fr

(liste non exhaustive des opérateurs cités ou analysés)

AFEXIOS	DE BRETAGNE	CREDIT COOPERATIF	KISSKISSBANKBANK	SOON
AGIR&CO	BOURSORAMA	CREDIT MUTUEL	LA BANQUE POSTALE	SPEAR
ARIZUKA	BANQUE	ARKEA	L'ATELIER BNP	TOOKAM DIRECT
AUCHAN	BPCE	CREDIT MUTUEL-CIC	PARIBAS	ULULE
AXA	CAISSE D'EPARGNE	FACEBOOK	LCL	VISA EUROPE
AXA BANQUE	CIC	FORTUNEO BANQUE	MASTERCARD	WISEED
BABYLOAN	COWFUNDING	FPE	MONABANQ	XANGE
BANQUE ACCORD	CREDIT AGRICOLE	GOOGLE	MYMAJORCOMPANY	
BANQUE POPULAIRE	CREDIT AGRICOLE ILE	GROUPAMA BANQUE	PAYPAL	
BARCLAYS FRANCE	DE FRANCE	HELLO BANK!	PELIKAM	
BFORBANK	CREDIT AGRICOLE	HELLO MERCI	PRET D'UNION	
BNP PARIBAS	PYRENEES	HSBC FRANCE	SMART ANGELS	
BNP PARIBAS BANQUE	GASCOGNE	ING DIRECT	SOCIETE GENERALE	



Pour recevoir votre étude **IMMEDIATEMENT**, **COMMANDEZ** directement sur : **XERFI.COM**

- ➊ Rentrez le **code 4ABF27** dans la barre de recherche pour la retrouver
- ➋ Achetez l'étude directement en ligne par carte bancaire
- ➌ Recevez votre étude dès la finalisation du paiement en format pdf sur votre compte client Xerfi.com

**BON DE
COMMANDE**

à retourner à :

PRECEPTA groupe Xerfi 13-15, rue de Calais 75009 ParisTéléphone : 01.53.21.81.51. / Email : commande@xerfi.fr

**ÉTUDE
COMMANDÉE**

Réf : **4ABF27/PTAC/INT**

La banque du futur : vers une nouvelle banque détail

L'innovation au cœur des modèles de développement

INFORMATIONS CLIENT

Nom : _____
 Prénom : _____
 Fonction : _____
 Société : _____
 Adresse : _____

 Code Postal : _____
 Ville : _____
 Adresse e-mail (en lettres capitales) : _____

 Téléphone : _____
 TVA Intra. : _____
 N° SIRET : _____

MODE DE RECEPTION DE L'ETUDE COMMANDEE :

1 version papier	1 version papier 1 version PDF	Diffusion à 5 personnes (1 version papier + PDF)
2 600 EUR HT 2 743,00 EUR TTC (TVA 5,5%)	3 200 EUR HT 3 840,00 EUR TTC (TVA 20%)	5 200 EUR HT 6 240,00 EUR TTC (TVA 20%)
☐	☐	☐

MODE DE REGLEMENT CHOISI :

- ☐ dès réception de l'étude et de la facture
☐ par carte bancaire sur www.xerfi.com
☐ chèque joint à l'ordre de XERFI-DGT

Date, signature et cachet

XERFI-DGT SAS au capital de 5 786 051 euros - 13-15 rue de Calais 75009 Paris
 RCS Paris B 523 352 607 APE 6311Z TVA intracommunautaire : FR22523352607

Facture avec la livraison. Le taux de TVA applicable est celui en vigueur à la date d'émission de la facture
 En cas de litige, il est fait attribution exclusive au Tribunal de Commerce de Paris.
 Tarifs valables jusqu'au 30/09/2015

PRECEPTA ::
 GROUPE **xerfi**