

LA BANQUE, REFLET D'UN MONDE EN TRAIN DE NAÎTRE

**120 visions de *non banquiers*
sur la banque de demain**

ACTES DU DEJEUNER-DEBAT DU 9 OCTOBRE 2015

- JANVIER 2016 -

« Peu m'importe quels seront demain l'aspect des cités, la forme des maisons, la vitesse des véhicules... mais quel goût aura la vie ? Quelles seront pour l'homme les raisons de vouloir et d'agir ? Où puisera-t-il le courage d'être ? »

Jean Rostand dans *Inquiétudes d'un biologiste* (1967)

Avant-propos

Trois, c'est le nombre de mois qu'il nous aura fallu pour transformer une idée en initiative, et une initiative en livre. Ce livre, vous le tenez entre vos mains.

Les vents s'annonçaient pourtant contraires. La période tout d'abord. Lancer un projet collectif avant les congés d'été relevait plus d'un pari irréaliste que d'une entreprise mûrement réfléchie. L'ambition ensuite. Proposer à des *non spécialistes* de livrer leur vision de la banque de demain : qui aurait envie de participer à une initiative aussi éloignée de ses propres préoccupations ? Qui plus est, gratuitement ? Enfin, les contributeurs. Des *non banquiers*. Alors qu'Athling travaille depuis quinze ans pour des banques ou des établissements de crédit spécialisés, nous allions chercher des néophytes du sujet. Qu'allait-on bien pouvoir en sortir ?

Les vents trop favorables étaient aussi à redouter. Nous déportions la charge d'écriture sur autrui, ce qui nous laissait le temps de voir venir. Oui, mais voilà, c'est sur d'autres fronts que nous étions attendus. Partir en quête des multiples adresses mail de nos contributeurs, des contacts de leurs éditeurs, managers, collaborateurs, soumettre le projet, relancer, relancer encore, relancer toujours, renvoyer un mail tombé dans les oubliettes des spams, faire renaître un courrier noyé dans une masse de messages encore non lus, coordonner les textes, assembler, relire, éditorialiser, corriger, revenir sur ses pas... Une foulditude de tâches minutieuses qui relèvent autant de la pugnacité que de la foi...

Nous ne savions pas que c'était impossible, alors nous l'avons fait. A travers ce livre, la maxime de Mark Twain résonne plus que jamais. Il démontre que, quel que soit le sens du vent, il faut maintenir le cap. Voilà qui est souvent plus facile à dire, qu'à faire. La crainte du refus, du silence, de l'ego blessé ou du temps perdu vient bien souvent désespérer les enthousiasmes de la première heure. Mais nous sommes là pour témoigner au moment des comptes, les surprises, les étonnantes rencontres, les belles découvertes font oublier tous les détours.

Le résultat de cette entreprise dépasse largement nos attentes. Et nous souhaitons exprimer notre reconnaissance à toutes celles et tous ceux qui l'ont rendue possible. Toutes celles et tous ceux que nous avons traqués sur la toile, ciblés sur les moteurs de recherche, suivis sur les réseaux sociaux. Que nous avons *ubérisés*¹ enfin. Ce livre est le fruit de son époque numérique. Nous n'aurions pu l'imaginer il y a encore cinq ans...

Pierre Blanc

Boulogne-Billancourt, le 11 septembre 2015

¹ Expression empruntée à Maurice Lévy pour désigner l'accélération du monde digital et la migration de valeur liée à l'intermédiation de services.

Introduction

Les déjeuner-débats d'Athling rassemblent chaque année plus d'une centaine de professionnels des services financiers spécialisés sur un thème d'actualité : les modèles de développement, le développement à l'international, les alliances et les partenariats, l'innovation, etc. C'est l'occasion d'apporter une contribution à vos réflexions et de favoriser les échanges d'expériences et d'expertise. Ils sont organisés autour d'une table-ronde animée par un journaliste économique.

L'édition 2016 s'est tenue le 9 octobre à la Maison des Arts et Métiers. Le thème de cette édition, « Quelle sera la banque de détail de demain ? Avec quel modèle managérial ? », est la suite logique des travaux de fond menés par Athling qui ont conduit à la publication d'ouvrage intitulé *La Banque, reflet d'un monde en train de naître*.

Nous avons eu le plaisir d'accueillir cette année lors de la table-ronde animée par **Monsieur Nicolas Doze**, journaliste économique sur BFM, les trois intervenants suivants :

- **Monsieur Benoît Legrand²**, Directeur général d'ING France.
- **Monsieur Didier Moaté**, Directeur de la Banque de détail de La Banque Postale.
- **Monsieur Guillaume Rousseau**, Directeur général du Crédit Agricole Brie Picardie.

Un livre sur la banque de demain ? Pour quoi faire ?

C'est pour toucher du doigt ce que nous réserve notre avenir, que nous avons souhaité faire ce livre. Parce que notre métier de conseil aux directions générales nous oblige et nous engage. En tant qu'entreprise de services d'abord, à offrir plus qu'une bonne exécution de nos prestations, une vraie lecture du monde. En tant que soutien à la décision, ensuite, à fournir les clés et les outils pour oser

² Auteur du livre intitulé « Changeons la banque » paru en mars 2015 aux éditions du Cherche-Midi.

se lancer dans le jour d'après. En tant que maître d'œuvre enfin, à savoir expliquer le pourquoi de transformations qui viendront bouleverser les habitudes bien ancrées.

Pourquoi des actes du déjeuner-débat 2009 ?

La densité et la profondeur des échanges lors de la table-ronde nous ont poussés à retranscrire l'intégralité des débats. Ces actes reprennent les temps forts de la table-ronde :

- *Quels sont les modèles de la banque de détail de demain ? Quels qualificatifs employer ?*
- *Quels sont les modèles économiques sous-jacents ?*
- *Comment libérer les énergies ? Comment entraîner les équipes ?*
- *Et vous, qu'en pensez-vous ?*

La synthèse de ce déjeuner-débat est évidemment présentée sous la seule responsabilité d'Athling, ainsi que les citations mises en avant.

Remerciements

Nos premiers remerciements s'adressent aux **intervenants du déjeuner-débat de l'édition 2015**, ainsi qu'aux **professionnels** qui ont répondu présents le 9 octobre dernier.

Nos remerciements s'adressent également à **nos clients**, et plus largement à **tous nos contacts professionnels**, pour leur confiance et pour nous pousser tous les jours à nous dépasser.

Les consultants d'Athling ont aussi été mis à contribution pour la préparation de cette douzième édition. Qu'ils sachent que la treizième édition est déjà en route...

Notre ouvrage collectif n'aurait pas pu voir le jour sans l'attention et l'intérêt manifestés par les contributeurs³, et le temps qu'ils ont consacré à la rédaction des textes⁴.

Les contacts téléphoniques ou par messagerie, et les entretiens de visu ont été d'une très grande richesse.

La valeur de cet ouvrage tient à la qualité des auteurs, ou plutôt des talents qui se sont livrés à cet exercice. Le lecteur y trouvera plus que des réponses sur la banque de demain.

Que tous les contributeurs soient ici chaleureusement remerciés. Ils ont rendu ce moment *magique*. Ce fut un honneur de partager cette aventure avec eux.

³ De nombreux contributeurs ont publié des livres de référence. Nous encourageons le lecteur à les découvrir, si ce n'est pas déjà fait.

⁴ ... ou à dessiner.

Une mention spéciale pour notre 118^{ème} contributrice qui nous a grandement aidés à peaufiner notre stratégie de communication.

Tous nos remerciements également à nos relectrices et relecteurs pour leur œil avisé, à l'ensemble de nos collaborateurs pour leur mobilisation sur les scénarios des possibles, à notre graphiste pour sa patte créatrice toujours bien sentie, et à notre assistante pour sa contribution précieuse et efficace jusqu'à la ligne d'arrivée.

Ne dit-on pas qu'un livre est un prétexte pour poursuivre les discussions ? A bientôt donc...

Sommaire

Avant-propos	3
Introduction	5
Remerciements	7
Partie #1: Info - Intox	11
Partie #2 : La banque de demain, le management et le rôle de l'humain.....	25
Partie #3 : La conclusion de la table-ronde	43
Le mot de la fin de Pierre Blanc (Athling)	47
Annexe #1 : La conclusion de l'ouvrage collectif	51
Annexe #2 : Les contributeurs	55
Nous contacter.....	63

Partie #1

Info - Intox

Nicolas Doze : Il y a 10 ans, Jean-Cyril Spinetta, à la tête à l'époque d'Air France, s'est un peu moqué du low cost. Il ne voulait pas le voir. C'était un non sujet. Vous voyez où cela a conduit la compagnie Air France. A la limite, il est possible de lui pardonner ce phénomène de déni, avec un peu d'arrogance. Tout cela était nouveau. Aujourd'hui, personne ne pourra dire : « *je ne savais pas* ». A la lecture du livre publié par Athling⁵ que j'ai eu la chance d'avoir avant vous, il se passe des trucs quand même assez extraordinaires.

Je vais rentrer directement dans le vif du sujet parce que le sujet est vaste, et ne pas faire une introduction qui n'en finit plus.

La première partie, je l'ai appelé **INFO-INTOX**. Elle est un peu provocatrice. L'idée, c'est que vous réagissiez le plus promptement possible sans forcément tout développer. Vous ne parlerez pas tous forcément sur chacune des affirmations que je vais vous asséner de manière un petit peu métronomique. Ensuite, nous rentrerons plus dans l'analyse, notamment avec les changements qui ont d'ores et déjà été opérés aujourd'hui. Enfin, la plus grosse partie de nos échanges porteront sur la banque de demain et sur les questions managériales.

Je vais commencer le **INFO-INTOX** par cette affirmation : « *40% des français ont déjà trompé leur conjoint mais 90% sont fidèles à leur banquier* ». Il y a une très bonne définition dans le livre d'Athling qui est signée Charlotte Blanc⁶. Elle écrit, j'aime beaucoup : « *Ma banque c'est un hangar virtuel pour mon argent avec lequel mon banquier joue derrière pour gagner encore un*

⁵ **La banque, reflet d'un monde en train de naître** – 120 contributions de non banquiers livrent leurs visions de la banque de demain – A lire sur www.labanquededemain.com

⁶ Lire la contribution #14 : Education bancaire ?

peu plus d'argent. C'est quelqu'un qui ne prête jamais sans désintérêt, en fait, c'est un faux ami ». Nous avons aussi Olivier Babeau⁷. Il est professeur à l'université de Bordeaux. Il parle du client captif. Maria Flament⁸, responsable de la voix du client chez Leroy Merlin, écrit : « *Dites-vous juste que nous ne sommes pas des clients mais peut-être autre chose.* ».

Alors, **INFO-INTOX** : les clients se laissent plumer par leur banque qui abuse de leur fidélité. Qui veut réagir là-dessus ? Marc Fiorentino disait : « *Les banquiers se foutent du monde* » d'une certaine manière.

D. Moaté : C'est vraiment une phrase introductive... Effectivement, les clients sont fidèles. Ils ont un vrai attachement à leur banque. Nous reviendrons sur ce point. Cela renvoie au modèle de proximité versus les modèles de banques virtuelles et du tout-digital. Pour La Banque Postale qui a dix ans d'âge et qui est dans une phase de conquête, le fait que nous puissions convaincre des clients de nous rejoindre c'est montrer que la différence existe.

N. Doze : Sur la première partie de la phrase, Didier Moaté, « *les français se laissent plumer* » ?

D. Moaté : Je ne le crois pas. Je crois que nous avons un défi aujourd'hui, et c'est vrai pour les 10 prochaines années, qui est de continuer à faire toujours mieux notre métier. Dans notre métier, il y a la transparence.

N. Doze : Le client alors...

D. Moaté : Attendez, parlons de la transparence. Pédagogie, transparence. Dans *plumer*, il y a souvent « *je ne comprends pas* ». Un sondage très récent indiquait que « *87% des français continuent aujourd'hui d'être mal à l'aise* ». Dans « *mal à l'aise* », c'est « *je ne comprends rien à la finance* ». Donc, nous avons un devoir de transparence. Il y a là une forme de différenciation. Nous devons (mieux) expliquer aux clients.

⁷ Lire la contribution #4: Et si vous ubérisiez les FinTechs ?

⁸ Lire la contribution #44: Dites-vous que nous ne sommes pas des clients

N. Doze : Je pose cette question de manière différente, Guillaume Rousseau. Vous, les banquiers, vous misez sur la *flemme* des clients, et sur un discours un peu dissuasif et anxiogène pour les inciter à ne pas changer de banque.

G. Rousseau : Non, je ne suis pas d'accord. Je repense aux couples adultères dont vous parliez tout à l'heure pour nous provoquer un peu finalement. Le compte Nickel n'avait pas à l'origine la destination qu'il a aujourd'hui. Ce devait être la banque des gens qui ne pouvaient pas être bancarisés traditionnellement. Celle de ceux qui voulaient mettre éventuellement les finances de leur activité à part et éviter le risque de fraudes et d'insécurité. Il s'est révélé aussi être la banque des couples que vous qualifiez tout à l'heure. Cela nous amène à beaucoup d'humilité. Finalement, un modèle est né, puis, en moins de deux ans, il évolue dans d'autres univers.

N. Doze : Benoît Legrand, je vais vous poser cette question d'une manière encore différente. Le client va reprendre le pouvoir. Il va commencer par changer de banque comme il change d'opérateur de téléphonie ?

B. Legrand : J'ai un avis assez différent. Je n'aime pas la formule *plumer*. Elle est un peu provocatrice. Je vais donner un chiffre. Il y a 28% des français uniquement qui recommandent leur banque. Nous ne pouvons pas dire qu'ils soient super heureux. Deuxièmement, une étude de Bain & Company nous dit que pour 100 clients qui veulent quitter leur banque, 30 ne l'expriment pas. Sur les 70 qui le disent à leur banque « *je ne suis pas content, je voudrais vous quitter* », 60 d'entre eux n'ont aucune réponse de leur banque. Rendez-vous compte, ils n'ont pas de réponse. Aussi, je me demande quelle est l'industrie aujourd'hui qui peut se permettre de négliger à ce point ses clients. Pourquoi donc ? Parce qu'en France, il n'y a que 3% des français qui changent de banque, soit un tiers de la moyenne européenne. Nous sommes dans un système dans lequel il y a un certain fatalisme qui nous engluie dans ce système. Un client paye 200€ de frais bancaires. Son voisin paye 200€. Il n'est pas non plus content non plus. Pour faire le lien avec la téléphonie mobile, il y avait un triumvirat, une forme d'oligopole. Les français étaient surtout très peu contents de leur opérateur : « *Je suis chez Bouygues, et si je passe chez Orange, ça va être la même chose. Ça va me coûter la même chose. En plus, je vais perdre mon numéro de téléphone* ». Le jour où la portabilité du numéro de téléphone a été effective, l'offre s'est vraiment

orientée vers les clients, avec un respect du client, une considération du client et un juste prix. Nous pouvons débattre du juste prix, mais nous avons vu 10 millions de français, 10 millions de français, qui ont quitté leur opérateur. 10 millions. Il n'y en a pas eu 500 ou 1 000. Pourquoi ? Parce que je pense que les français sont révolutionnaires dans l'âme et qu'aujourd'hui à un moment où ils n'ont plus confiance dans les institutions, s'ils peuvent poser un acte fort qui engage un peu, sans prendre trop de risques... Je pense que nous sommes à la veille de quelque chose d'identique.

N. Doze : Didier Moaté, vous vouliez réagir là-dessus...

D. Moaté : Je ne voudrais pas que l'on soit caricatural en donnant le sentiment que finalement rien ne bouge et que les clients ne bougent pas. D'abord, ils bougent parce qu'ils se multi-bancarisent. Donc, ils votent un peu. S'ils ne quittent pas finalement leur banque, ils font le choix d'en avoir plusieurs. Ça, c'est une réalité d'aujourd'hui. Vous savez tous ici dans cette salle que nous vivons une période de rachat et de renégociation de crédits absolument historique. Je peux vous dire que tous ceux qui font du crédit immobilier, savent qu'en ce moment les cartes sont rebattues. La fidélisation n'est pas du tout un acquis. C'est un enjeu pour nous.

G. Rousseau : J'ai une grande fierté. Nous incarnons un modèle qui reste très singulier à l'échelle européenne et à l'échelle mondiale. C'est le modèle que l'on appelle la banque universelle de proximité. Banquier et assureur à la fois, nous avons la chance d'avoir une relation nourrie avec 9 produits et services en moyenne par client. Ce n'est pas le cas de la téléphonie. Avec 9 produits et services, la relation commerciale s'inscrit dans la durée. A l'échelle de ma Caisse régionale, c'est-à-dire 3 départements (Somme, Oise, Seine et Marne) qui ne sont pas non plus la Silicon Valley, qui ont des vitesses démographiques et économiques très différentes, nous avons un million de clients. Nous en avons conquis en 2015 55.000 clients dont 30.000 ménages. Ce modèle est challengé par le modèle anglo-saxon où le client est dans le one-stop-shopping, c'est-à-dire que sa vie financière, bancaire, assurancielle est très divisée avec des acteurs qui ont une segmentation beaucoup plus fine, des approches de distribution et de marketing très pointues. C'est ce qu'incarne ING, mais qu'incarnent beaucoup d'autres acteurs aujourd'hui. Ils viennent chercher de la valeur dans un modèle très

résistant, très singulier, assez incompris d'ailleurs par les régulateurs et les superviseurs. Ce modèle de banque universelle continue d'avoir un pouvoir d'attraction fort. Je vais illustrer mon propos. Les chiffres ont de la valeur. La loi Hamon est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2015. Elle devait favoriser la mobilité de l'assuré en l'IARD. Comment redonner de la mobilité en IARD ? C'est la même chose que la mobilité téléphonique. Je fais un peu de publicité pour ma Caisse régionale. Mon directeur marketing est dans la salle. C'est lui qui a fait le boulot. Quand nous avons gagné onze contrats, nous en avons perdu un. Pourquoi ? Parce que nous voyons 9 fois plus notre client qu'un assureur traditionnel. Qui perd ? Ce sont les mutuelles et les assureurs parce qu'ils ne voient pas leurs clients. Ce modèle a donc une vertu : c'est qu'il y a une proximité encore très physique, très physique, qui devient de plus en plus physique et digitale. C'est un savoir-faire franco-français, européen mais surtout franco-français. Je ne dis pas qu'il faut le protéger absolument. Il a largement les moyens de se protéger et de se moderniser.

N. Doze : Alors **INFO-INTOX**, les entreprises délaissent le crédit bancaire aujourd'hui.

G. Rousseau : Les grandes entreprises !

N. Doze : Les entreprises ?

G. Rousseau : Les grandes entreprises !

N. Doze : Que les grandes ?

G. Rousseau : Oui, depuis la crise de liquidité qui a frappé les banques avec un modèle anglo-saxon, les grandes entreprises ont aujourd'hui voulu s'en affranchir en partie. D'abord, elles se sont recentrées sur les banques françaises. Chacune des grandes régions du monde a vu ses banques, outil stratégique s'il en est, se recentrer sur son territoire domestique et laisser le champ des entreprises européennes aux banques américaines. C'est la même chose dans d'autres régions du monde. Donc, face à la rareté du crédit, elles sont allées chercher les investisseurs au sens large. Phénomène amplifié en France par le fait qu'une bonne partie de l'épargne est dans le bilan des assureurs, c'est-à-dire l'assurance-vie, l'un des placements préférés des Français. Donc, vous aviez un circuit à recréer : c'est celui de

l'assurance-vie et de l'asset management pour financer les grandes entreprises et les grandes collectivités locales. Ce mouvement est intéressant à noter.

B. Legrand : Chez ING, nous finançons aussi les grandes entreprises françaises. Nous avons connu un doublement de nos encours auprès de ces entreprises sur les 18 derniers mois. Il y a encore une vraie demande.

Peut-être pour rebondir sur le point précédent de la proximité, je pense qu'il y a un mythe de la proximité physique. A la question « *est-ce que vous avez une relation de proximité avec votre banque ?* », une personne sur deux répond « *oui* ». Je vous rappelle que nous avons deux agences, et un million de clients en France. On ne peut pas dire que le maillage soit extrêmement puissant. 75% des clients nous disent qu'ils ont une relation de proximité. Donc, la proximité n'est plus physique aujourd'hui. Je comprends qu'il puisse y avoir un besoin du client. Je pense qu'un modèle comme le nôtre ne convient certainement pas à tout le monde. En revanche, le débat est à mon avis ailleurs. Il porte sur les coûts et sur la rentabilité des différents modèles. Il faut dire que les coûts d'une banque sont majoritairement composés des charges du personnel, de l'informatique et des infrastructures physiques. Dans un monde où les marges sont attaquées sur tous les produits par des FinTechs ou bien entre nous, nos modèles de rentabilité sont remis en cause. La question est de savoir *combien le client est-il prêt à payer* ou *est-ce qu'il doit continuer à vivre dans un modèle où nos coûts lui sont imposés pour être rentables*. Ou bien est-ce que nous inversons nos logiques économiques et nous nous demandons combien le client est-il prêt à payer aujourd'hui ? Les équilibres sont en train de changer. C'est pour cela qu'Air France a vu arriver Easyjet. Aujourd'hui, Air France vaut 2 milliards d'euros. Uber, qui a été créé il y a six ans, en vaut 50...

N. Doze : Ryanair vaut 10 fois Air France !

G. Rousseau : Le parallèle que vous faites avec l'entreprise me permet de faire une remarque. Quand les entreprises, les grandes entreprises, vont sur le marché obligataire ou vers des placements privés, elles payent le prix que l'investisseur leur demande. Quand elles vont chez le banquier, c'est moins cher parce que la relation globale doit être rentable. La relation de crédit ne

l'est pas forcément. Si je m'adresse à un particulier, c'est la même logique. Il va payer son crédit à l'habitat beaucoup moins cher dans le cadre d'une relation globale que ce qu'il paierait s'il s'adresse à un *pure player*. La question est de savoir si nous sommes capables de payer les coûts de la proximité des hommes et des femmes. Ce système a tout de même des vertus pour le consommateur...

D. Moaté : Un mot sur la vision client. Nos grandes PME se prêtent entre elles. C'est un sujet en soi. Puis, ensuite, elles vont voir leur banquier : je viens voir mon banquier que je connais, avec qui j'ai une relation de confiance et avec qui je vais pouvoir avoir un projet dans la durée. Quelque part la relation entre un pro, une PME et sa banque exacerbe finalement un modèle, qui est plutôt le nôtre effectivement, basé sur une relation de proximité durable entre un conseiller et un client. Ce modèle-là est celui qui aujourd'hui, contrairement à ce qu'on pourrait entendre, continue à se développer avec les PME. Nous aborderons peut-être le *crowdfunding*.

N. Doze : Justement, le *crowdfunding* permet de se passer de sa banque. Info ou intox ? Benoit ?

B. Legrand : Il répond à un certain besoin sans doute pas à la totalité des besoins. Je connais des entrepreneurs, et il y en a certainement dans la salle aussi, à qui on a refusé un crédit. Ils l'ont eu sur une plateforme.

N. Doze : Et le *crowdfunding* ce sera l'écume de la vague ou une vague qui va grossir ?

B. Legrand : Je pense qu'il faut vraiment tout remettre dans un contexte historique assez long. Le temps est long dans la banque et dans la Finance. Les choses *se disruptent* dans le temps. Si nous nous projetons aujourd'hui à un an, deux ans, trois ans, il ne se passe rien. Enfin, il ne se passe presque rien, si ce n'est que tout accélère. Nous voyons des économies exponentielles qui arrivent. Elles restent sous l'eau, sous l'eau, sous l'eau et puis à un moment il y a un truc qui arrive et qui fait qu'elles surgissent de manière exponentielle. C'est ce que je pense qui va arriver dans la banque mobile ou digitale qu'on le veuille ou non. Les clients sont demandeurs. Il y a un élément parfois exogène qui vient accélérer le mouvement. Pourquoi est-

ce que le *crowdfunding* répond à un besoin ? Parce qu'aujourd'hui, nous les banques de manière générale nous ne sommes pas toujours équipées. Nous n'avons pas toujours la volonté de répondre à des besoins de nos clients qui viennent chercher de l'argent. Il ne faut jamais oublier que l'argent que nous prêtons, c'est l'argent que d'autres sont venus déposer. Nous avons une responsabilité aussi de le prêter. Derrière cette question, il y a la rémunération des dépôts qui est très faible. Le *crowdfunding* est une forme de *private equity*. Chacun peut se dire : « *Tiens, moi, je vais plutôt recevoir 7% d'intérêt en prêtant à une entreprise, plutôt que d'avoir mes 50 points de base sur mon livret* ». Il y a des phénomènes conjoncturels mais, au fur et à mesure, nous nous habituons, nous nous habituons... je pense que c'est une lame de fond qui aura une plus grande ampleur à l'avenir.

Guillaume Rousseau : Le Crédit Agricole fait du *crowdfunding* depuis 120 ans. Une Caisse régionale du Crédit Agricole, c'est une banque de proximité qui a relié à l'origine, il y a 120 ans, des agriculteurs emprunteurs et placeurs. Le modèle a survécu pendant 120 ans. Il a un caractère plus territorial que digital. Je pense que nous pouvons le réinventer, le moderniser parce qu'il répond à l'air du temps. L'air du temps, c'est de donner du sens à son épargne, à son placement, et servir un emprunteur ou servir un territoire ou servir un projet d'éolienne ou servir un écosystème. C'est quelque chose qui aujourd'hui est recherché par l'épargnant. Le *crowdfunding* répond à cette attente.

N. Doze : Jean-Michel Billaut dans le livre que vous découvrirez, Président-fondateur de l'atelier BNP Paribas nous dit : « *Apple dispose de 800 millions de numéros de cartes bancaires donc de 800 millions de clients pour sa iBank*. » INFO-INTOX : est-ce que demain nous paierons tous avec Paypal ou avec Apple et l'iBank d'Apple ? Est-ce un fantasme ou non ?

B. Legrand : Non, non, non !

G. Rousseau : Non, non, non, je ne crois pas.

D. Moaté : On est au cœur du sujet.

G. Rousseau : On est au cœur d'un des sujets parce que, dans la banque universelle de proximité, il y a le compartiment crédit, il y a le compartiment

épargne, il y a le compartiment banque au quotidien, il y a le compartiment banque au quotidien paiement, il y a le compartiment assurance, protection des biens, des personnes et d'autres types de besoins ou de moments de vie. Il y a un challenge spécifique sur les paiements parce que les opérateurs de téléphonie, ceux qui gèrent aujourd'hui des flux et des informations, peuvent rentrer dans cet univers et créer une forme de déflation. Il y a la force de rappel de la sécurité, de la réassurance. Je pense qu'elle tiendra un moment parce que c'est compliqué de mettre toutes ses données et toutes ses informations entre les mains de quelqu'un qui n'est pas forcément un tiers de confiance, et encore moins rompu à ces métiers. Il faut se préparer en tous cas à ce que la carte bancaire soit potentiellement gratuite, le chèque est gratuit...

B. Legrand : Plus que potentiellement...

G. Rousseau : ... le chèque est gratuit depuis longtemps. Les espèces sont gratuites depuis longtemps. Le moyen de paiement dominant aujourd'hui, c'est la carte bancaire. Il faut que le moyen de paiement dominant tende vers la gratuité. Nous pouvons essayer de résister mais...

N. Doze : Est-ce que vous avez perdu la guerre des paiements déjà ?

G. Rousseau : Non !

D. Moaté : Du tout, du tout !

D. Moaté : Nous sommes au cœur du sujet parce que nous sommes au cœur des usages. Notre métier, ce sont les usages. Quand on touche au paiement, on touche au quotidien, on touche à la vie du compte. Et là pour le coup, c'est de la proximité avec nos clients au quotidien dont il est question. C'est la vie du compte. Je ne ferai pas de parallèle avec Paypal qui est un moyen de paiement en tant que tel avec aujourd'hui des alternatives de plus en plus crédibles sur le marché. Nous n'allons pas faire de la publicité pour les établissements, mais il y a, en termes de facilités de paiement, des alternatives à Paypal. Chaque établissement se défend. L'idée d'avoir une alternative en France et celle de contrer Apple sont deux choses différentes. Apple, ce n'est pas qu'un paiement. Le paiement est le cheval de Troie d'une entreprise qui a une relation privilégiée exceptionnelle avec ses millions de

clients. C'est à la fois un avantage et un inconvénient. Cela renvoie au sujet de sécurité et, sans doute, au sujet de la protection des données qu'il faudra évoquer ici. Ce n'est pas qu'une ligne Maginot. C'est au cœur du métier. C'est au cœur de la confiance et c'est au cœur de l'activité des banques. C'est quelque part aujourd'hui le débat que nous aurons aujourd'hui, cette guerre au sens positif du terme entre la simplicité d'usage à laquelle nos clients ont le droit et qu'ils revendiquent et l'exemplarité. Apple, c'est l'exemple. C'est l'illustration parfaite. ApplePay disons-le aujourd'hui, c'est un exemple magnifique d'usage, des simplicités d'usage en termes de paiement. Nous devons conquérir et préserver ce territoire de simplicité d'usage. Nous avons des atouts : la sécurité, la protection des données et puis toute la relation pleine et entière avec un client qu'évoquait Guillaume. Ce n'est pas uniquement les usages de paiement, c'est aussi le crédit, l'épargne...

B. Legrand : Il y a un rapport qui sort aujourd'hui du BCG sur les volumes de paiement, eux prévoient...

N. Doze : Ils en ont fait beaucoup ces temps-ci sur cette question le BCG. Ils nous disent déjà qu'un quart des contacts avec sa banque se fait par smartphone par exemple.

B. Legrand : Le BCG prévoit que le marché des paiements électroniques va doubler en termes de revenus et passer à 1 100 milliards de dollars... en mettant l'accent de nouveau sur la sécurité : quand tout va bien, tout va bien, jusqu'au moment où... La sécurité reste quand même un des éléments majeurs aujourd'hui.

N. Doze : Je veux vous faire réagir à ce chiffre Info-Intox. C'est un chiffre de McKinsey qui date de la semaine dernière qui nous dit que les FinTechs, que vous connaissez bien, pourront capter, alors il n'y a pas vraiment d'horizon de temps, jusqu'à 60% des revenus de la banque de détail. Nous ne sommes plus dans l'épaisseur du trait là.

B. Legrand : Non, plus du tout !

N. Doze : Crédible, pas crédible ?

B. Legrand : Crédible !

N. Doze : Crédible ?

B. Legrand : C'est crédible parce que je pense que la clé de ce débat-là pour moi n'est pas tant digital (on parle de cette révolution digitale), mais humain et culturel. C'est une approche de la clientèle que nous avons dans nos gènes depuis 20 ans chez ING, parce qu'ING est une FinTech qui a 18 ans. Nous sommes déjà un peu vieux, nous avons cassé le modèle de la banque traditionnelle en annonçant qu'il y a moyen de faire de la banque autrement. Comment ? En nous disant soyons simples, soyons transparents et soyons performants. C'est ce que j'entends depuis 15 ans. On l'entend tout le temps. Les italiens disent, entre le dire et le faire, il y a au milieu la mer. C'est bien de le dire et tout le monde le fait. Regardez les publicités de toutes les banques elles vous disent toutes « *je vous ai compris, venez chez moi* », et après l'expérience que le client a parfois est un peu différente. Donc, la différence c'est comment je change, au sein de mon entreprise, une culture qui fait en sorte que je parte du client et de son besoin... pas en le disant uniquement mais en le faisant vraiment. Comment j'amène mon entreprise à s'adapter à cette logique ? C'est ce que font les Apple et consorts. C'est comme ça qu'ils découvrent des besoins. Et c'est le vrai enjeu des banques. Je ne sais pas si ce sont les banques ou les FinTechs qui gagneront. Je pense qu'il y aura beaucoup de dégâts, y compris dans le monde des Fintechs parce qu'une bulle va arriver comme pour Internet. De l'autre côté, il y a aussi beaucoup de banques. Il ne faut pas oublier que dans les banques il y a de l'expérience, des dizaines de milliers de personnes qui connaissent leur métier, une volonté de le faire, un réseau de distribution, des clients qui ont du capital. Les banques ont quand même beaucoup d'atouts. Le seul hic, c'est que tout ça est englué et que les talents n'arrivent pas à émerger parce que le modèle pyramidale subsiste : je suis en haut donc je sais, et en bas vous exécutez alors que l'inverse devrait venir.

N. Doze : Didier Moaté, Guillaume Rousseau, sur ce chiffre de McKinsey : 60% des revenus de demain de la banque de détail seront réservés pour les FinTechs...

D. Moaté : D'abord beaucoup d'humilité. On ne sait pas de quoi demain sera fait. Les FinTechs sont des éléments comme on dit « *disruptifs* ». Maintenant sans tomber dans la caricature, je trouve qu'on oppose 2 systèmes. La

question qui se pose pour nous demain est la suivante : comment en profiter collectivement, et nous les banques, pour intégrer des structures très innovantes qui imaginent des relations demain avec les clients que nous, banquiers, n'avons pas pensé spontanément. Je renvoie à l'ouvrage de Pierre Blanc, et à l'ouverture que ça peut faire sur la banque de demain. Les FinTechs nous aident à nous ouvrir les yeux et à nous ouvrir sur des besoins clients qu'aujourd'hui nous ne satisfaisons pas. Donc, la vraie question que nous nous posons aujourd'hui, et d'ailleurs nous nous la posons dans le pôle de compétitivité Finance Innovation ici à Paris avec les Fintechs, c'est plutôt comment avec eux nous intégrons et nous construisons un modèle qui soit pas fermé aux banques ou opposé aux FinTechs, mais plus un modèle avec un écosystème qui fasse finalement que les FinTechs participent à une proposition de valeur à des clients notamment en France et qui fasse que ce ne sont pas les banques qui vont disparaître au profit d'eux. Il faut que l'on ait demain des banques beaucoup plus agiles, plus réactives et qui intègrent des innovations qui viennent d'ailleurs et pas seulement en les achetant.

N. Doze : Je continue sur la même thématique avec quelques citations notamment de Maxime Chipoy, un ancien d'UFC-que Choisir dans l'ouvrage que vous avez dans les mains : « *le crépuscule des banques traditionnelles est encore de la science-fiction mais les enjeux sont là* » et le professeur Michel Godet, membre de l'Académie des technologies : « *la banque de demain sera la sidérurgie d'hier* ». Et puis, on peut citer aussi Philippe Herlin. Philippe Herlin est économiste, il a publié *Apple, Bitcoin, Google, PayPal : la fin des banques* et pour savoir à quoi ressemblera la banque dans 10 ans, nous dit-il, il suffit de regarder son smartphone. Alors Info - Intox : est-ce que la banque de demain sera 100% en ligne ?

G. Rousseau : Le défi est essentiellement, pour nous j'entends, humain. Je pense que nous serons dotés, nous le sommes dotés d'ailleurs potentiellement, des mêmes outils qui se mettent très vite en marché, au rythme d'évolution du client, et qui permettent d'avoir une approche qui est de plus en plus respectueuse de ses besoins, de son immédiateté, de sa capacité à mettre en concurrence et de sa mobilité. Nous sommes sans un grand mouvement qui, à mon avis, est assez bien orchestré et qui va nous renvoyer très vite à une différenciation par la qualité des hommes et des

femmes dans le modèle que nous incarnons. Et encore une fois, ça ne sera jamais « ou ». Ça va être « et ». Il va nous renvoyer très vite vers un modèle et un niveau à la fois d'expertise relationnelle, parce que je la mets en premier, d'expertise professionnelle et puis d'aisance digitale. Je compare cela à d'autres professions qui doivent aussi survivre mais qui ont plus d'atouts que nous pour survivre parce qu'elles sont dans des *numerus clausus*. Quand je prends l'expert-comptable, quand je prends le conseil juridique quand je prends l'avocat, je situe le défi du conseiller au même niveau à 5 ou 10 ans. Il aura peut-être 2 000 clients parce qu'il faudra qu'il soit très productif, ou il en aura 50, comme c'est le cas aujourd'hui s'il a un fonds de commerce d'entreprises. Un client peut engager un crédit à l'habitat avec un acteur en ligne si c'est un investissement qu'il fait pour la 3ème fois. Quand il est primo accédant, je peux vous dire, pour avoir été à l'origine d'un site qui connaît un succès fulgurant au Crédit Agricole qui s'appelle « *e-immo* » qui intermédie 10% de la production de crédit à l'habitat de l'ensemble des Caisses régionales (4 à 5 milliards de crédit à l'habitat par an), que ça se finit en agence. Ça commence chez SeLogger.com. Ça commence chez Le Bon Coin. Ça commence par un moteur de recherche Google où l'on met un mot-clé, puis ça rentre dans l'entonnoir du Crédit Agricole pour finir en face d'un conseiller dans une Caisse régionale, c'est-à-dire dans une des 9 000 agences.

B. Legrand : La question c'est de savoir quelle est l'origine du phénomène ? La poule ou l'œuf ? C'est sûr que si vous n'avez la possibilité de contracter un produit qu'en agence, vous allez en agence et après vous dites que « *bah ouais regardez les gens vont en agence* ». C'est un peu la question aujourd'hui de nouveau dans cette même étude qui dit que sur 100 personnes qui vont en agence, 86% d'entre elles y vont pour faire ce qu'elles appellent des servitudes : des opérations, « *mon compte ne fonctionne pas, il faut que j'aille chercher de l'argent* », « *je dépose un chèque* ». Toutes ces choses que chacun de nous a beaucoup de plaisir à faire tous les jours. Ils n'y vont que pour 14% pour avoir un conseil, parce qu'on loue le conseiller. Je pense que le conseiller a un vrai rôle s'il conseille et pas s'il vend le produit de la semaine. Il y a là un vrai sujet qui doit être débattu. Je suis convaincu qu'un conseiller a un vrai rôle à jouer s'il peut être conseiller. Pour cela, avec une intelligence artificielle à côté de lui, parce qu'on a beau dire que c'est super

compliqué de conseiller avec 100 chefs de produit qui vous inventent 100 produits. Je pense que c'est très très compliqué. Il va donc falloir utiliser cette intelligence artificielle pour pouvoir avoir des vrais conseils. Ce ne sont encore que des mots qui sont très difficiles à comprendre, mais, aujourd'hui, nous avons tous déjà sous-traité une partie de notre cerveau à notre iPhone, à une intelligence artificielle. Le seul numéro de téléphone dont je me souviens c'est celui de ma mère parce que c'est celui de l'époque. Mais tous les autres, c'est mon iPhone qui les connaît. Moi, j'ai pensé que cette tâche-là n'était plus la mienne. Et je pense que les conseillers aussi vont avoir des tâches qu'ils ne feront plus.

Partie #2

La banque de demain, le management et le rôle de l'humain

N. Doze : On va évoquer toute la partie managériale et le rôle de l'humain. Alors, Info - Intox ? Depuis la surréglementation de Bâle III, le client est redevenu la première source de revenus. En fait, le client rapporte ce que le marché ne rapporte plus ? Vrai ou faux ?

G. Rousseau : Tout d'abord, les taux d'intérêt sont tellement bas aujourd'hui que les fonds propres sont contraints par de très nombreux ratios et des couches qui s'ajoutent les unes aux autres. Il y en a un d'ailleurs qui est directement issu de 2008, que l'on peut comprendre et qui nous oblige, à l'échelle d'une Caisse régionale, à garder 1 milliard d'euros hautement liquéfiable sur nos 3 milliards de fonds propres. Ils doivent être mobilisables dans les minutes qui suivent pour faire face à une éventuelle fermeture des marchés et à une ruée sur les guichets, ou à une combinaison des deux.

N. Doze : Un *bank run* ?

G. Rousseau : Nous devons pouvoir fonctionner un mois comme si de rien n'était avec ces deux chocs adverses qui peuvent survenir. Cela s'est produit dans des pays voisins. On ne peut pas non plus les négliger. Ça veut dire que vous *stérilisez* un tiers de vos fonds propres qui sont rémunérés autour de l'OAT c'est-à-dire des bons du trésor autour de 0%... ce qui finance aussi l'Etat. C'est une autre vocation que nous avons et que les FinTechs devront résoudre demain si les banques devaient perdre 60% de leurs revenus. Nous faisons très attention aussi à notre forme d'investissement. Nous voudrions investir plus dans l'économie et plus dans les entreprises. Mais, nous ne pouvons pas vraiment le faire. C'est devenu trop coûteux en fonds propres pour les banques. Cela nous renvoie en fait à l'obligation de faire du métier de base, un métier rentable.

N. Doze : Donc, le client a repris une place essentielle ?

G. Rousseau : Sa place est commerciale et pas financière.

B. Legrand : C'est quand même intéressant comme question, se poser la question : le client a repris une place... mais c'est quand même le client qui paye notre salaire donc...

N. Doze : Mais vous avez vu la définition de Charlotte Blanc, « *le hangar virtuel dans lequel il y a son argent qui sert au banquier à en gagner plus* ».

B. Legrand : Je trouve que c'est très symptomatique comme état d'esprit général du monde bancaire.

N.Doze : Info - Intox : les banquiers bien installés encore dans une position confortable refusent de voir la rapidité avec lequel le monde bouge et le regardent même avec une sorte de condescendance.

B. Legrand : Ma réponse et elle est personnelle, c'est que je pense qu'il y a une conscience partout du sujet. Une certaine prise de conscience. Plus on est bas dans l'organisation et plus la prise de conscience est réelle quand on est au contact des clients. En revanche je ne suis pas sûr qu'on sache comment y répondre...

N. Doze : Tout le monde a compris que ça bougeait... tout le monde n'a pas forcément les réponses.

B. Legrand : Je pense que tout le monde l'a vu. Certains disent : « *Bon, ça va passer, on a déjà vu une crise. Une deuxième, ça va passer* ». Je pense qu'il y a une partie de ça, mais je pense quand même que globalement il y a une prise de conscience. Quand je vois la semaine dernière la Société Générale annoncer la fermeture de 20% de ses agences... on peut me dire tout ce que je veux, mais la réalité est bien là. Je l'ai décrite un livre.

N. Doze : ... j'ai oublié de le citer ! *Changeons la banque* au Cherche Midi en avril dernier.

B. Legrand : J'ai écrit qu'ING est sur ce chemin-là depuis 15 ans ou 18 ans. Aux Pays-Bas, nous avons fermé sur les 10 dernières années, pas uniquement ING

mais l'ensemble des banques, près de 50% d'agences. Aujourd'hui en France, il y a 38 000 agences et une densité 7 fois plus élevée que dans un pays comme les Pays-Bas, qui paye du coup trois fois moins de frais bancaire. Après, c'est un choix du client : est-ce que je paye toujours les mêmes frais ? Ça arrive. Cela va prendre 5 à 10 ans...

N. Doze : Je vous faire réagir tous les deux avec deux citations et après je passe à la deuxième partie. Citation de Geneviève Bouché toujours extraite de l'ouvrage de Pierre, Présidente de NetWatz : « *les banquiers, nés chez les orfèvres vont mourir chez les informaticiens.* » Et Rafik Smati, entrepreneur : « *les banquiers sont des taxis qui s'ignorent* ».

D. Moaté : En fait Nicolas, vous posez toujours la même question (rires).

N. Doze : Toujours la même question, mais je passe à autre chose juste après.

D. Moaté : La vision que nous partageons ici est la vôtre : un peu archéo, un peu dinosaure (rires). Mais, ce n'est pas le cas. D'ailleurs, j'imagine que vous auriez pu trouver beaucoup de témoignages de clients de banque qui reconnaissent que ça bouge, que ça innove, etc. Je vais rebondir quand même sur ce que vous venez d'évoquer. Il y a une remise en question qui est majeure. Elle fait consensus : tout le monde considère que la banque bougera beaucoup plus dans les 10 prochaines années qu'elle n'a bougé ces 10 dernières. Vous dites que le marché financier fait que la banque se recentre vers les clients. C'est vrai que c'est assez caricaturale comme approche alors que notre métier central notamment de banque de détail, c'est penser client. Partageons ici que nous sommes très interpellés dans l'exercice de notre métier : celui de distributeur, il faudra qu'on en parle, et celui de producteur, c'est-à-dire d'image, de marque, qui renvoie aussi à des notions de confiance. Ce métier est interpellé par ces évolutions-là, mais également par l'évolution du marché de la banque de détail d'aujourd'hui. Ce marché est compliqué Nicolas. Vous le savez bien, avec des taux longs à 0,90% et 40% des crédits immobiliers qui sont renégociés. Nous avons à repenser notre modèle banque de détail. Le fait que nous pensions client pour les conquérir, les conserver, les préserver et que nous nourrissons cette création de valeur autour des clients, c'est vrai de toutes les enseignes de distribution. Nous pourrions parler du *recovery* de Fnac, Darty, de ceux qui représentent leur

modèle de distribution aujourd'hui. C'est évidemment le cas des banques. Et j'espère qu'on va avoir l'occasion de montrer que sur un certain nombre de pistes et de voies les banques ont plutôt de l'avance sur ces sujets.

N. Doze : Justement parlons donc de la banque de détail de demain, sur les agences et à la fois sur le management. J'aurais 5 fois la même question pour démarrer. Je vais d'abord poser la question à Guillaume Rousseau mais Didier Moaté vous réagirez également. Est-ce que, Guillaume Rousseau, vous aurez moins d'agences demain qu'aujourd'hui ?

G. Rousseau : Aujourd'hui, sur 3 départements, mes collègues d'autres Caisses régionales ont le même maillage, nous avons encore 230 agences et centres d'affaires : un maillage territorial assez exceptionnel. Les 230 magasins sont tous rentables. Ce qui ne nous amène pas à la moindre arrogance parce que ce que nous ressentons tous, moi ce n'est pas tellement la technologie au fond, mais c'est ce qu'elle permet de faire. Ce n'est pas le consumérisme, mais c'est ce qu'il permet de faire. Le client prend progressivement le pouvoir de la comparaison, le pouvoir de la mobilité, le pouvoir du changement, et donc le niveau d'exigence croît. Nos banques sont très performantes mais elles ont un mouvement, Benoit l'évoquait tout à l'heure, un mouvement considérable à faire qui est assez traditionnel. Les banquiers ont vécu pendant des dizaines d'années de la vente de produits qui servaient plus l'intérêt de la banque que celui du client. Toutes les études nous l'ont renvoyé. Nous pensions échapper à cette caricature au Crédit Agricole avec notre réseau de proximité. Dans les faits, elle nous touchait comme les autres banques. Nous menons une inversion de paradigme, culturelle et considérable pour repartir du client, pour ranger le bouclier qui est entre le client et le conseiller qui s'appelle l'ordinateur. C'est vrai chez le banquier, comme c'est vrai dans beaucoup de professions. On le range maintenant. On s'assoie à côté du client. Nous avons le même poste de travail potentiellement et nous construisons ensemble l'avenir, le projet ou un moment de vie. Repartir du besoin du client à un moment de vie. Je pourrais illustrer cet exemple de maintes façons. Ce sont des évolutions qui ne sont pas révolutionnaires. Si vous les menez avec conviction et avec l'adhésion de l'ensemble des conseillers, ce que nous sommes en train de faire, et si vous mettez très haut dans la hiérarchie de la rémunération du conseiller la

variation de la satisfaction de son client sur un semestre, en la mesurant en permanence, vous créez des enchaînements vertueux qui continuent à valider un modèle qui doit intégrer bien entendu d'autres dimensions et faire baisser son prix de revient. C'est ce qu'évoquait Benoît tout à l'heure : des outils beaucoup plus nombreux, des CRM beaucoup plus performants, une capacité à être beaucoup plus pertinent et beaucoup plus productif mais en s'appuyant toujours sur cette même idée fondatrice qui est que si nous avons une écoute, une éthique, une attention particulière à un besoin sur un champ infini qui est la couverture des risques, des enjeux et des moments de vie d'un client dans les métiers qui sont les nôtres, nous nous éloignons un peu du taxi ou du fleuriste. Je ne dis pas qu'il faut négliger ce qui se passe. Mais, je pense que nous pouvons nous en éloigner un peu. C'est ce que nous allons essayer de faire.

N. Doze : Même question pour vous Didier Moaté. On ne parle pas d'agences chez vous parce que pour La Banque Postale ce ne sont pas des agences bancaires.

D. Moaté : 17 000 points de contact, 10 000 bureaux de poste et La Banque Postale qui existe depuis 10 ans. Je voudrais sortir des stéréotypes dans lesquels, pardon, vous nous enfermez un peu : en gros, il y a, d'un côté, les banques physiques archéo et, de l'autre, les banques digitales qui incarnent la modernité. Je crois que nous avons aussi, et même presque surtout, à revendiquer cette modernité. Nous pensons effectivement que ça va bouger fort, que le digital change notre relation avec les clients. Forcément, cela nous oblige à plus de créativité, plus de réactivité, plus de simplicité dans les usages. Nous n'avons pas le choix. Après, nous avons une conviction. Cette conviction, c'est que la proximité en matière de banque est une activité différente que la téléphonie ou que le taxi ou que d'autres activités de commodités. Elle repose quand même sur la confiance, et notre conviction, c'est qu'elle restera encore longtemps incarnée par des hommes et des femmes qui incarnent cette relation dans la durée. Et une banque, c'est une promesse. Alors après, il est question de proximité augmentée. Un cabinet de conseil cité tout à l'heure parlait de banque bionique. Moi j'aime bien cette idée-là.

N. Doze : Oui, la banque bionique, c'est la banque digitale et humaine.

D. Moaté : Humaine et digitale : on parle de conseiller augmenté. J'aime bien cette idée où le digital est au service du conseiller. Il est donc au service de la relation entre la banque incarnée par des hommes et des femmes, et son client. Vous voyez, cette relation-là renvoie à d'autres débats de société qui ont d'ailleurs été évoqués dans le livre de Pierre. Le fait qu'il y est une territorialité de cette relation-là, le fait qu'un client puisse incarner sa relation avec quelqu'un qu'il connaît, qu'il reconnaît dans un quartier, dans un village. Nous revenons à la notion de village. Je vous renvoie aux ouvrages de Gilles Vervisch et sur le fait qu'il y a une réappropriation des quartiers et des villages par nos concitoyens, et sur le fait que les banques participent à cette vie locale et régionale. Il faut l'incarner non seulement par des conseillers mais aussi par des patrons. Effectivement, chez nous, ce sont des patrons de bureau de poste qui ont cette vocation à incarner la relation client. Autant on peut se poser plein de questions sur l'avenir de la banque, ses modèles, etc... autant ma conviction, celles des postières, postiers, c'est que ce modèle-là va continuer à exister.

N. Doze : Benoit Legrand est ce que vous achetez l'idée que le conseiller reste incontournable ? Pour beaucoup de gens, pour beaucoup de moments dans l'existence, pour des instants particuliers ?

B. Legrand : Sans doute aujourd'hui pour beaucoup de gens. Mais, ING n'est pas sur des clientèles similaires. Nous n'avons pas les mêmes missions que La Banque Postale. J'ai la chance d'être client à La Banque Postale, d'être client chez BforBank, d'être client à plein d'autres endroits... ça me permet de surveiller ce qui se passe. Oui, le conseiller est incontournable aujourd'hui. Mais, il y a une mutation générationnelle. Je ne suis sans doute pas représentatif, mais je n'ai plus été dans une banque depuis un certain temps et j'espère ne pas y aller parce qu'en fait j'ai autre chose à faire. J'appelle un conseiller, parce que je suis client en Belgique, aux Pays-Bas enfin un peu partout. J'ai aussi des conseillers parce que ING c'est 700 agences sur un territoire comme la Belgique. Nous connaissons un modèle de la densité du maillage d'agences. Il y a un mythe et je pense que nous vivons encore beaucoup dans des mythes comme : « *le digital, c'est moderne et c'est bien* », « *le traditionnel, c'est archaïque et c'est mort* ». Pareil la proximité. Elle est physique. Le conseil n'est donné que par un conseiller. Je pense qu'il

faut sortir de tout ça. Nous allons regarder le monde de la banque comme on regarde le monde de la téléphonie. Je pense que tout ça est en train d'exploser. Notre approche en silo va être disruptée par une approche du client, qui dit « *moi, je paye mon crédit immobilier là, et je vais faire mon paiement avec Apple* ». Parce qu'aujourd'hui qu'on le veuille ou non, nous faisons tous confiance à des agents digitaux. Nous faisons confiance à Google à qui nous donnons tout comme information sur nous.

N. Doze : Oui, vous dites que vous allez faire confiance à Amazon pour acheter un bouquin, ou à Apple pour acheter une chanson. Est-ce que vous allez faire confiance à ce genre d'entreprises pour aller acheter un appartement ?

B. Legrand : Amazon a lancé une offre de crédit aux entreprises au Royaume-Uni. Pourquoi ? Mais parce qu'Amazon sait qui achète, combien, quel est le prix, les volumes de vente de ses clients. Il a toute l'information. Donc qui mieux que lui peut mettre en place ce système-là ? Il y a des entreprises qui font aujourd'hui de l'*instant lending*. Une société à Hong-Kong qui s'appelle WeLend vous dit : « *vous vous inscrivez, et je demande uniquement d'avoir accès à votre iPhone.* » c'est-à-dire vos contacts LinkedIn, votre Facebook... Nous, nous avons la CNIL... nous irons un jour vers ce monde-là.

N. Doze : Et derrière ?

B. Legrand : Et derrière, en quelques minutes, ils vous accordent un crédit parce qu'ils ont été voir qui étaient vos amis sur LinkedIn, ils ont été voir quel est votre historique de paiements sur les trois banques que vous avez.

N.Doze : Donc, il y a un algorithme qui dresse le profil du client ?

B. Legrand : Bien sûr ! Mais, cela se fait aujourd'hui. Ce n'est pas de la science-fiction.

D. Moaté : Le 30 du mois...

N. Doze : Oui, Didier Moaté, allez-y.

D.Moaté : Le 30 du mois, quand une échéance passe et que, là, il y a une question à se poser entre le client et son banquier sur le fait que j'accompagne ou pas dans des moments un peu difficiles... là pour le coup,

les algorithmes, cela fonctionne quand même de manière plus difficile. Pour compléter...

N. Doze : J'aimerais que vous me disiez tous les deux ce que fera l'humain, et ce que fera la techno dans ce monde bionique ?

D. Moaté : N'opposons pas les deux ! On a l'impression de dire que conseiller commercial...

N. Doze : Non, n'opposons pas les deux !

D. Moaté : Voilà !

N. Doze : Mais la banque humaine et digitale, que fera l'humain ? que fera la techno ?

D. Moaté : Conseiller, on dit : « *c'est du face-à-face* ». Mais plus du tout ! Nos conseillers commerciaux, cela fait maintenant longtemps qu'ils deviennent, et il faut qu'on les accompagne, des conseillers multicanal. Il y a d'ailleurs un énorme enjeu de formation. Nous pourrions y revenir. A La Banque Postale, ayez ce chiffre en tête, la banque mobile, c'était presque rien dans les années 2010, et nous sommes passés à 12/13 millions d'interactions client par mois via le mobile en 2013. 12 millions d'interactions par mois, c'est le nombre d'interactions qu'il y a aux guichets de nos bureaux de poste pour vous donner une idée. Nous sommes aujourd'hui à 30 millions. 30 millions d'interactions par mois ! Donc, évidemment la banque est mobile dans ce sens-là. Nous devons développer les usages. Au bout, ce que nous disons, c'est qu'il faut des conseillers qui connaissent et qui reconnaissent.

N. Doze : Pour faire quoi Didier Moaté ?

D. Moaté : Alors pour compléter le débat...

N. Doze : Quelle(s) mission (s) ?

D. Moaté : C'est bien aussi d'avoir un regard très *friendly technology*, geek, etc. Tous les français ne sont pas à l'aise avec ces sujets. Nous accueillons, chaque jour, dans nos bureaux de poste, c'est vrai dans d'autres réseaux mais c'est une grande particularité de notre réseau, des tas de Français qui

ont besoin d'avoir un contact avec leur banque. Avec au sens physique du terme et au sens « *je suis connu et reconnu, et je suis accompagné* ». Ce sont des Français qui ont moins de revenus que celles et ceux qui zappent sur beaucoup comptes bancaires. La banque de demain doit aussi continuer à satisfaire tous les Français, et notamment ceux-là.

N. Doze : Guillaume Rousseau, que fera l'humain et que fera la techno précisément ?

G. Rousseau : Sans chercher à prendre le contrepied pour le contrepied, nous avons interrogé les jeunes là récemment chez nous, c'est-à-dire post-crise, enfin pleine crise même d'ailleurs. Quand je dis post-crise je pense à 2008 et à 2011. Ils sont en plein dedans. Ils nous ont surpris parce qu'ils réagissent comme des *vieux* ! C'est vrai... incroyable ! En matière financière, j'entends.

N. Doze : C'est-à-dire ?

G. Rousseau : « *Vous me rassurez parce que vous êtes le Crédit Agricole et que le Crédit Agricole, c'est une puissance de feu rassurante. On a besoin d'une banque qui nous rassure. Je préférerais que mon conseiller ait les tempes grises et qu'il ait un caractère un peu institutionnel, parce que finalement je n'y connais rien ; mon éducation bancaire, financière, est nulle et donc j'ai besoin de quelqu'un qui incarne finalement une certaine solidité, une certaine institution.* »

N. Doze : Il y a un très bon texte là-dessus sur la connaissance du milieu bancaire dans le livre de Pierre.

G. Rousseau : Faire de l'épargne, c'est quasiment impossible. Se loger, c'est quasiment impossible. L'économie du partage satisfait des générations, mais, à un moment donné, ils ont des vieux réflexes conservateurs. Ils achètent aussi le plus vite possible. Vous avez une sorte de retour-là d'un conservatisme.... Alors, je ne sais pas franchement lui donner une valeur quantitative : est-ce que c'est juste un mouvement de retro-pédalage ou finalement une prise en considération sur des enjeux financiers importants, très difficiles, très aléatoires, et qu'il faut quelqu'un de sérieux pour s'en occuper ? Je ne suis pas en train de dire que l'on va sauver notre banque avec cela. Moi, le pari que je fais, simplement, c'est qu'en embarquant tout ce que

le digital peut susciter en termes d'efficacité commerciale, de satisfaction client et de productivité administrative, aussi parce que nous pouvons être beaucoup plus efficace que nous le sommes aujourd'hui, je pense qu'un conseiller, dans une agence ou en dehors d'ailleurs, parce que je pense que c'est en dehors que ça se passera, dans des lieux tierces par exemple, doit être capable de faire résister un modèle encore une fois bien installé, où il y a une relation de proximité très forte, une intimité et une connaissance des enjeux, sur un spectre de produits et de services tellement large que, s'il peut l'intégrer, il aura encore de la valeur. Aujourd'hui, il faut faire 600€ de produit net bancaire par an pour faire tourner le modèle. Je ne sais pas si je le ferai avec des transactions toutes rentables intrinsèquement. Je le ferai peut-être en partie en faisant payer le temps passé, ou en faisant payer la documentation fournie, ou en faisant payer la performance atteinte, parce que je n'écarte pas...

N. Doze : Vous changez votre *business model* !

G. Rousseau : En tous les cas, avoir un tel niveau de compétence affirmé et affiché, c'est un mouvement considérable sur le marché des particuliers, sur les entreprises, sur les professionnels, sur les agriculteurs, sur le patrimoine. Nous n'y sommes pas encore. Sur un certain nombre de segment de clientèle, nous avons déjà amorcé ce mouvement. Aujourd'hui, le client ne se pose pas la question. Il est habitué à payer aussi le temps passé et la prestation fournie. Il faut le formaliser.

N. Doze : Benoit, il n'y a pas que les geeks dans la vie, il y a aussi ceux qui n'y connaissent rien. Il y a aussi ceux qui traitent la question de leur propre argent avec un peu moins de légèreté que l'achat d'un livre ou que l'achat d'une chanson sur iTunes. Elles existent ces personnes-là. Elles existent ces personnes qui resteront finalement dans un modèle un petit peu traditionnel concernant leur argent parce qu'il compte beaucoup pour elles.

B. Legrand : Je pense que oui. Ce que Didier disait tout à l'heure sur l'éducation financière, c'est un vrai enjeu. Nous sommes vraiment à 0,2 sur une échelle de connaissance. Donc, ces personnes existent. La question est de se dire combien ces personnes-là sont-elles prêtes à payer pour avoir le service qu'elles veulent avoir et d'autre part combien est-ce que la banque est-elle

prête à avoir comme rentabilité avec un modèle comme celui-là ? Moi, je suis d'accord pour avoir un conseiller. Après, chacune de nos banques a des raisonnements économiques différents en fonction du coût de son capital.

N. Doze : Vous êtes l'exemple du geek qui connaît... vous êtes le contre-exemple de la personne que je viens de décrire ?

B. Legrand : Oui.

N. Doze : Voilà, vous allez me dire, « *Banco, on y va, la banque 4.0, elle est sur le téléphone* ». Mais, il existe des personnes qui sont très loin de tout cela. Il ne faut pas oublier que le salaire médian en France est de 1700€.

B. Legrand : Ce n'est pas un modèle qui convient à tout le monde. Bien sûr, il y a des personnes qui préfèrent avoir une personne et se déplacer. Mais, il y a différents modèles qui coexistent,

G. Rousseau : Je vais vous dire, Nicolas, pourquoi ING va gagner. Nous vendons 9 produits en moyenne à un client. Un seul conseiller intermédie 9 produits. Ils sont pratiquement tous rentables. C'est très rentable pour le client et c'est rentable pour nous. Il faut que ce soit plus rentable pour le client encore et toujours aussi rentable pour nous. Dans n'importe quel autre pays, vous avez 5 marques, 5 réseaux aujourd'hui pour vendre 9 produits. Quand ce ne sont pas des réseaux de distribution physique, c'est de la communication, du marketing et des prix très agressifs. Ce que je veux dire c'est que nous avons un coût de distribution qui est très faible, puisqu'il mutualise en fait un nombre de produits et de services, et un spectre de métiers qui est considérable. C'est donc un modèle de distribution très peu coûteux. Je ne souscris pas à ce qui a été dit tout à l'heure. Il y a des études qui nous disent que le consommateur français, le client français, paie moins cher sa relation bancaire en France que dans les autres pays. Je ne parle pas des banques en ligne. Je parle de la prestation bancaire pour l'ensemble du spectre.

Mais, c'est assez peu comparable. Ils le paient moins cher. Les études en tout cas le montrent parce que nos coûts de distribution, nos coûts de production, les économies d'échelle que nous réalisons... Comment l'agent général d'assurance, pour moi c'est un vrai sujet, arrive-t-il à survivre avec un

spectre de produits et de services trop étroit, un coût de distribution trop élevé ? Les m² et les salaires qu'il engage sont trop élevés par rapport à ce qu'il a à vendre aujourd'hui. Notre modèle tel qu'il est construit peut même embarquer d'autres produits et d'autres services, sans être dénaturé. Nous n'avons pas besoin de vendre des voitures, des matelas pour saturer nos dispositifs. Nous allons éviter de le faire parce que nous pensons qu'en investissant sur nos deux métiers de base nous avons encore un potentiel de croissance et de rentabilité très élevé.

D. Moaté : Je rejoins ce que vient de dire Guillaume en disant qu'évidemment, il ne faudrait pas donner le sentiment que nous ne sommes pas à la veille de revisiter quand même nos modèles de distribution. Le fait de repenser nos coûts de distribution, c'est évidemment absolument essentiel dans tout ce que nous venons de dire : disruption digitale et puis contexte économique compliqué. Effectivement, nos clients n'acceptent plus de venir en agence pour faire des tâches administratives. Nous ne pouvons pas payer des conseillers commerciaux à faire des tâches administratives.

G. Rousseau : Voilà !

D. Moaté : La révolution du numérique est là. Nous ne pouvons pas dire qu'elle est là, mais quand on parle de simplicité d'usage, c'est ça (geste montrant un smartphone). J'autonomise, je simplifie, tout ce qui est à faible valeur ajoutée, et je renvoie à un homme ou à une femme le conseil, la confiance, la transparence. C'est ça le modèle. Ça nous amène encore une fois à investir énormément en techno, en formation, etc.

Parlons d'un test en cours pour lancer la discussion et pour illustrer le débat. Nous testons en ce moment avec une centaine de nos conseillers le fait d'avoir, pour ces conseillers, des pages Facebook Banque Postale – Conseiller. Vous voyez que c'est une nouvelle façon d'adresser une relation (via un réseau social), un autre canal. Nous sommes vraiment sur un autre univers, mais le cœur reste le même : un homme ou une femme localisé. Nous testons.

N. Doze : Je vais terminer avec un homme, une femme justement. Nous avons compris que les 230 agences de Seine-et-Marne, d'Oise et de Somme, seront

toujours là. J'ai compris, nous avons compris, que vous aurez toujours 17 000 points de contact et 10 000 bureaux de poste.

D. Moaté : C'est une obligation légale de toute façon.

N. Doze : Maintenant, la question que je vais vous poser concerne les gens qui travaillent pour vous. Guillaume Rousseau, est-ce que les 2 500 personnes qui aujourd'hui travaillent dans votre région ont toutes vocation à devenir des conseillers Premium, c'est-à-dire des gens qui ne seront plus là pour des tâches de faible valeur ajoutée mais pour des tâches de très forte valeur ajoutée avec, vous nous l'avez dit, une façon de facturer le temps passé qui ne sera plus la même. Comment est-ce que l'on transforme ses salariés en conseillers Premium ?

G. Rousseau : 2 500 et 700 qui sont aussi dans des tâches, Didier l'évoquait tout à l'heure, qui sont des tâches appelées des tâches de production, mais qui, progressivement, sont en relation puisque les back-offices deviennent des middle-offices et les middle-offices sont en relation directe avec les clients... Des agences succession, transmission, qui se retrouvent en direct avec les clients. Le mouvement est d'avoir de plus en plus d'acteurs et d'agents directs et de moins en moins d'indirects. Cela va faire monter sensiblement la productivité de nos entreprises. Il y a un levier de croissance considérable. J'ai la chance d'être dans une banque coopérative régionale avec beaucoup d'autonomie et un pouvoir de décision local. Ce qui me donne une force considérable parce que quand le client prend le pouvoir et que le conseiller reprend le pouvoir, si nous ne donnons pas le pouvoir aux conseillers en face du client, je pense que nous allons passer à côté de notre avenir. Il faut décider très vite. Il faut beaucoup de délégations, beaucoup d'autonomie. C'est un pari très important.

N. Doze : C'est une mutation ?

G. Rousseau : Oui, c'est une mutation. C'est la généralisation d'un modèle qui existe déjà sur les clientèles sensibles.

N. Doze : Ils ont tous vocation à devenir conseillers Premium ?

G. Rousseau : Ils ont tous vocation à devenir conseillers Premium ou à 2, ou à 3 ou à 4 parce que pour certains ce seront des pools de conseillers. Nous avons à faire un très gros effort d'amélioration de notre performance administrative et de performance de conformité. Notre métier a évolué, surtout dans le mauvais sens, dans le sens de la conformité plus que dans le sens du commerce. Il faut orchestrer ce mouvement en tenant compte de cela. Et c'est un mouvement, encore une fois, qui est un mouvement à la portée des hommes et des femmes en liaison étroite, pour moi, avec leur volonté de protéger leur devenir... Alors, nous, nous allons innover.

Nous allons chercher des certifications et des diplômes aussi qui leur permettent, non pas d'opposer aux clients mais de montrer à un client. Nos conseillers ont suivi 15 jours de formation cette semaine, soit 3 semaines, dans le cadre de ce que l'ACPR, l'AMF ou le Crédit Agricole ont décidé de faire pour forger une compétence, une expertise dans tel ou tel domaine. Et puis l'année suivante, ce sera autre chose. Nous faisons un très gros effort de formation, puisque le choix du digital et de l'humain mélangés est devant nous. Cela doit permettre encore une fois de protéger un modèle singulier, encore très puissant, qui permettra aux autres acteurs de prendre une part du marché, mais qui devrait nous permettre d'en préserver pendant 10 ans ou 15 ans une bonne part.

N. Doze : La même question, Didier Moaté sur la mutation du management d'un établissement comme le vôtre qui est un établissement public ?

D. Moaté : Mutation, transformation... banque, sidérurgie de demain, vous vous souvenez, c'était le rapport Nora-Minc il y a 40 ans. Le sujet revient. Disons-nous clairement les choses, il y aura quand même moins de monde demain. Moins de banquiers demain, c'est une réalité. Cette mutation nous amène à nous transformer. Nous serons moins nombreux, c'est sûr, avec cette montée en gamme, cette mutation, cette transformation des métiers. Et donc, nous avons tous le même enjeu, c'est vrai aussi à La Banque Postale, d'avoir de plus en plus de monde, de conseillers, de postiers, en face des clients. Dans l'équilibre collaborateurs *Front/Back*, le sujet aujourd'hui, c'est d'avoir le maximum de gens en face des clients. C'est ça le sujet. Pour nous, nous avons un enjeu complémentaire, essentiel pour notre métier en général et pour notre banque bien sûr, c'est la qualité de services. Ce qui fait

aussi parfois la satisfaction des clients. Ce sont des sujets de qualité de services, et autrement dit c'est aussi un sujet de différenciation majeur.

Pour nous, autre sujet, c'est évidemment d'aller investir de nouveaux territoires de croissance, dans le business. C'est ainsi que, pour ce qui est de La Banque Postale, nous nous lançons de manière assez volontariste sur le marché des professionnels. Et, voyez, c'est une belle illustration de la mutation. Une mutation qui fait perdre des emplois à un certain nombre de collaborateurs du groupe La Poste en général et de La Banque Postale en particulier, et cette montée en gamme de conseillers, et nous créons, à l'horizon 2020, 1 000 conseillers pro, plus des managers. Voyez un peu la dimension de la création d'emplois que ça représente. C'est un bel exemple. C'est notre ambition que de reconverter des collaborateurs qui faisaient des métiers qui ont tendance à disparaître compte tenu de cette mutation vers des métiers qui sont porteurs de relation client et puis de business pour la banque : les pro, les PME. Voyez, c'était votre question : est-ce que l'on en fait moins ? Pour nous en tout cas, ce sera en faire plus.

N. Doze : Benoît Legrand, est-ce que vous êtes convaincu par ces évolutions profondes qui nous ont été décrites, à la fois de l'offre, à la fois du personnel et de l'expérience client ? L'expérience client, je n'ai jamais compris ce que cela voulait dire. On entend cela à toutes les sauces. Qu'est-ce que cela veut dire ?

B. Legrand : D'abord, je note qu'on arrive enfin à dire que « *oui, il y aura moins de personnes qui travailleront dans le secteur bancaire dans les années à venir* ». Je pense qu'il faut dire les choses, sortir la tête du sable... Si nous ne regardons pas la réalité telle qu'elle est, nous allons arriver à ce qui s'est passé dans la sidérurgie. Nous verrons les dégâts qui auront été faits. Donc je pense que c'est une vraie responsabilité, justement, de dire les choses et d'aborder le sujet tant que l'on a le temps. Ça, je pense que c'est important. Sur l'évolution du conseiller, oui, il doit monter en gamme. Bien sûr qu'il doit monter en gamme, mais il doit être aidé aussi avec des outils.

N. Doze C'est tacite.

B. Legrand : Dans la banque directe, il y a aussi des conseillers. Ils sont là jusqu'à 21 heures, le samedi. Nous avons le même débat. Prenons le mythe de tout à l'heure où l'on disait « *tiens les jeunes veulent avoir une marque derrière et la solidité* ». Il y en a un autre sur l'âge de nos clients. Sachez qu'ils ont en moyenne 48 ans, et pas 22 ans. On vit avec un certain nombre de mythes.

Cet accompagnement-là, il va être sans doute nécessaire. Franchement, quand je vois la mutation que La Banque Postale a réussi à faire, et La Poste même de manière générale dans le service à la clientèle, c'est extraordinaire...

N. Doze : C'est extraordinaire !

B. Legrand : C'est un exemple. Cette mutation ne s'est pas faite en 6 mois. C'est une volonté, c'est une vision sur 10 ans, sur 15 ans, qui est implémentée de manière cohérente et c'est comme ça qu'on y arrive. C'est là où, si nous ne regardons pas cette réalité, nous arriverons trop tard et les dégâts seront beaucoup plus importants.

G. Rousseau : Ce que j'essaie de projeter à 10 ans... j'ai confiance... oui, j'ai une bonne dose de confiance dans notre capacité à réaliser, c'est d'avoir au fond, je ne sais pas, 230, 200 ou 190 points de vente...

B. Legrand : Ce n'est pas zéro.

G. Rousseau : ...mais ce n'est pas une termitière qui va pas s'écrouler en 2 ans ou 3 ans. Ce sont quand même des mouvements avec une inertie très forte, avec des forces de rappel très fortes. Il suffit que l'on se plante avec un fonds de *crowdfunding* ...

B. Legrand : Tout à fait...

G. Rousseau : ... ou qu'il y ait une vaste carambouille sur la carte, sur le paiement par téléphone pour que vous ayez une régression très forte sur ces courants-là. Et on s'en n'est pas occupé d'ailleurs aujourd'hui. On pourrait être un peu plus malin qu'on ne l'est à l'échelle européenne ou française pour protéger aussi davantage par des armes qui ne sont pas forcément des armes porteuses de devenir, mais qui montreraient un peu moins de naïveté

sur le plan réglementaire, sur le plan de la communication, sur le plan de la capacité à manœuvrer. Je pense que nous ne sommes pas très bons sur ce plan. Je ferme cette parenthèse.

Moi, j'aurai 200 e-agences....

Partie #3

La conclusion de la table-ronde

N. Doze Nous allons conclure.

G. Rousseau : J'aurai 200 e-agences, avec « e » comme « émotion », « i » comme « Internet ». Je ne vais pas réfuter ce mouvement-là. Je vais le prendre à bras le corps. Simplement, je pense qu'avec un maillage de ce type, je peux apporter une valeur et une satisfaction client peu coûteuse et, je dirais, qui s'inscrira dans la durée et qui restera assez singulière dans le paysage. J'ai 1 000 administrateurs. Nous avons un modèle très singulier au Crédit Agricole. J'ai un deuxième réseau gratuit d'hommes et de femmes qui vivent sur le territoire, qui sont des clients un peu particuliers et qui, aussi par cette connaissance intime qu'ils ont de ce territoire, sont des apporteurs d'affaires permanents. Et puis, ils sont à la fois des recommandeurs, mais aussi des gens qui nous demandent et qui nous challengent sur nos compétences puisqu'ils incarnent nos clients et nos sociétaires. C'est un modèle extrêmement résistant. Donc, il faut faire baisser les coûts, monter la compétence, digitaliser sans réserve côté clients pour gagner du temps sur des opérations simples, et côté conseiller. Et puis, je voulais finir là-dessus parce que pour moi c'est le plus important. J'observe et je me demande, comme vous, pourquoi Leclerc, Intermarché, et Super U vont plus vite que les intégrés, pourquoi finalement quand la Fnac veut se redévelopper, elle choisit plutôt la franchise ou la location-gérance, pourquoi le commerce dans nos villes est un commerce qui est devenu entrepreneurial et non plus salarial, et pourquoi quand deux directeurs d'agence donnent leur démission pour s'installer comme conseillers de gestion de patrimoine indépendants, quand on passe devant leur bureau, à 20 heures, 21 heures, il est toujours ouvert ou allumé alors que l'agence elle est fermée à 17h30. Ces hommes n'ont pas changé. Ils sont simplement rentrés dans un modèle plus entrepreneurial. Donc pour moi, un des facteurs clés de

succès, ça va être de transformer progressivement mon directeur d'agence, mon directeur d'un territoire et d'un commerce, d'un commerce particulier, où il y aura autant de confiance que de risques, autant de développement que d'administration, mais de le convertir progressivement en entrepreneur. Nous avons déjà commencé, et ça marche très bien, en l'inscrivant à moyen long terme sur des indicateurs de chef d'entreprise et en lui donnant la possibilité de s'inscrire dans un modèle plus responsable, plus autonome, et plus entrepreneurial. Je pense que nous pouvons bâtir de grands espoirs sur ce type de considération, sur ce type de stratégie dans le domaine de la banque et de la finance. Voilà. Rendez-vous dans 10 ans.

N. Doze : Un mot de la fin, Didier Moaté, sur cette expérience client, cette intimité, cette proximité, tout ce que vous avez le sentiment que le client cherche à avoir aujourd'hui.

D. Moaté : Je voudrais rebondir en répondant à votre question sur ce que dit Guillaume parce que nous nous rejoignons sur cette idée que, là, nous sommes à la convergence, de mon point de vue, de deux évolutions essentielles : la demande de sens de nos conseillers commerciaux et, en fait, de tous les salariés dans nos entreprises qui, pour prendre du plaisir au travail, ont besoin de plus en plus de trouver du sens, et le fait que nous leur confions des responsabilités en local, du sens sur leur action, sur leur mission, quelque part de la fierté aussi de ce qu'ils engagent. Cela participe aujourd'hui d'une évolution profonde de nos collaborateurs et de nos collaboratrices. Le fait de s'y engager maintenant répond à ce besoin. Il y répond d'autant plus que nous avons en face des clients aussi, qui sont, je reprends l'expression d'un philosophe, Gilles Vervisch, qui a écrit un livre sur les marques, expliquant que les consommateurs sont assoiffés de sens. C'est son expression, « *assoiffés de sens* ». Ils ont envie d'acheter du sens, de l'utilité, de la relation. Et le fait que les équipes en local portent ce sens, ces valeurs. La rencontre de clients qui ont besoin de sens, d'utilité dans des marques, et des collaborateurs et des patrons qui les incarnent réellement, c'est cela effectivement le modèle auquel nous croyons et auquel nous croyons en particulier dans la banque parce que dans ce métier-là, je finis là-dessus, la confiance, ce sera, c'est et ça restera encore longtemps incarné par des hommes et des femmes.

N. Doze : Benoit, un dernier mot pour conclure ? Certains nous disent que dans quelques années on pourra se passer de banque. Pour ma part, je ne sais pas...

B. Legrand : Oui je pense que nous pourrions nous passer de banque, peut-être pas pour tout, mais pour l'expérience client...c'est quoi l'expérience client ? C'est arriver au quotidien à un stade où l'on n'a plus besoin de la banque et où l'on fait ses opérations de manière beaucoup plus simple. La difficulté pour un banquier c'est qu'il a été omniprésent pendant des dizaines d'années dans la vie du citoyen et qu'il est amené aujourd'hui, de par ce pouvoir qui revient aux mains du consommateur, à s'effacer. C'est un exercice qui est hyper-compliqué. Le banquier va devoir apprendre à passer d'un mode d'omniprésence vers un mode d'humilité et de service parce que le monde des services c'est ça... le client a maintenant le pouvoir de pouvoir changer. Cette expérience client, c'est celle-là qui va faire la différence entre « *je suis content* » et... « *je ne pense pas que le prix soit vraiment, fondamentalement, un sujet* ». Je pense que c'est énervant de payer un euro quand vous n'avez aucun service. Ça ne vous dérange pas parfois de payer trois euros pour le même service mais qui est extrêmement bien distribué. Or, le sujet c'est vraiment ça dans l'expérience client. Quelle est la valeur que j'ai, moi, en tant que client, du service que j'ai de ma banque ou de ma pâtisserie ou de qui que ce soit, par Apple ou par n'importe qui d'autre ? Au final, je pense que dans 5, 10 ou 15 ans les nouvelles générations, cela leur sera complètement égal de savoir avec qui...du moment qu'on puisse payer tout de suite sans aucun problème et que cela soit sûr. C'est là que je pense que les banques ont un avantage.

N. Doze : Merci Benoit Legrand, Didier Moaté, Guillaume Rousseau d'avoir été avec nous !

Le mot de la fin de Pierre Blanc (Athling)

Quelques mots de conclusion avant de vous *libérer*.

Tout d'abord, je tenais à remercier à nos trois grands témoins de s'être livrés à cet exercice de vérité et de prospective avec Nicolas Doze.

Je vais prendre une citation d'un illustre mathématicien français, Henri Poincaré. C'est Cédric Villani, l'un de nos 120 contributeurs, qui la reprend régulièrement :

« Si en 1800, on avait demandé à un savant quelconque ce que serait la science du 19e siècle que de bêtises il aurait dit, grand Dieu ! Cette pensée m'empêche de vous répondre. Je crois qu'on obtiendra des résultats étonnants. C'est justement pour cela que je ne puis rien vous en dire. Car si je les prévoyais, que resterait-il d'étonnant ? »

Cette citation résume bien le contenu de ce livre. Nous avons pris le contre-pied de tout ce qui a été écrit sur la banque de demain avec des contributeurs non banquiers. Je vous engage à picorer ces textes parce qu'il y a des passages et des idées justement **très étonnantes**.

Je vais revenir sur **trois points**.

[Point #1] Les règles du jeu changent vite ! Les facteurs qui contribuent à la consommation ou à la croissance évoluent. Il est question d'économie collaborative ou d'économie du partage. Il y a sept ans, ces notions n'étaient pas aussi prégnantes. Elles n'étaient pas abordées dans le déjeuner-débat que nous avons organisé en 2007 sur l'innovation dans les services financiers. Didier a utilisé le terme d'exponentiel. Il convient parfaitement pour caractériser le mouvement que l'on connaît. A la décharge des banquiers, les innovations technologiques percutent leur quotidien. Mais également, les clients gagnent en maturité et les adoptent très rapidement. Nous (Athling) restons très modestes sur les chiffres d'impact du numérique

annoncés sur les effectifs bancaires dans nos communiqués de presse. C'est souvent sans tenir compte des réponses des banques. Prenez par exemple les formations diplômantes mises en place par Guillaume Rousseau avec l'ESSEC. Il fait des directeurs d'agence de véritables entrepreneurs. Ce n'est pas un concept sur un slide, c'est une réalité dans cette Caisse régionale du Crédit Agricole. Comment le prendre en compte ?

[Point #2] L'autre réalité qui nous percute, c'est l'électrification continue de notre société. Tout ce qui se passe aujourd'hui, nous le devons à Nikola Tesla. C'est lui qui a découvert l'usage que nous pouvons faire de l'électricité. Les télécommandes, Internet, les smartphones, les fours à micro-ondes, etc. Tous ces outils qui font partie intégrante de notre quotidien, il les a inventés en 1900. Ses inventions ont mis du temps avant d'être diffusées au plus grand nombre. Aussi, sachons rester modeste quant à la vitesse de diffusion des innovations disruptives. Le problème avec le numérique et les robots, et ce n'est pas Eric Charpentier, dirigeant d'une FintTech toulousaine, qui me contredira, c'est qu'il gomme l'accent (rires). Peut-être que les futurs serveurs vocaux sauront corriger cette imperfection. Maintenant, les trois témoins de la table-ronde ont insisté sur la nécessité de conserver l'humain au centre de la relation client.

[Point #3] Qui dit innovation, dit meilleure connaissance des autres et de soi. Ces innovations ouvrent des brèches dans lesquelles les Barbares s'engouffrent. Mais pourquoi ces technologies sont utilisées par d'autres pour servir vos clients... et pas par vous ? C'est un vrai challenge pour les banques aujourd'hui.

Quand les codes changent et que de nouveaux acteurs arrivent sur un marché, c'est le bon moment pour chasser les idées reçues, les croyances ou les mythes. Je fais souvent des parallèles avec le monde sportif d'où sont extraits des mots clés. Il est beaucoup question de confiance. Qu'est-ce que la confiance ? Vous avez dans la salle un ancien finaliste olympique en relais. Ils sont restés au pied d'un podium olympique. Ont-ils manqué de confiance ? Si vous les connaissiez, vous diriez NON. La confiance est un terme à manier avec beaucoup de précaution. Idem pour le mental. Il faut sortir de ces boîtes noires et chasser les idées reçues qui vont avec.

Vous savez qu'Athling est là pour vous aiguillonner. Ça *pique* parfois un peu, mais c'est pour la bonne *cause*. Je vais faire la promotion de ce livre et des 120 personnalités de haut niveau qui y ont contribué. La meilleure preuve de ce que je viens de dire (i.e. vous aiguillonner), c'est la publication de ce livre. C'est aussi la manière dont nous l'avons conçu. Cet ouvrage, c'est vraiment Athling. Vous retrouvez notre ADN, notre terrain de jeu et nos *armes*. Le terrain de jeu, c'est notre spécialisation sur les services financiers. Nos armes sont au nombre de cinq : la capacité à travailler en équipe de manière collaborative (contributive), l'utilisation concrète des technologies comme les réseaux sociaux, la curiosité, le partage pour nous développer et pour développer les autres. Et enfin, la ténacité. Nous, nous ne lâchons rien ! Un projet, une mission c'est un début et une fin. Nous gardons le cap. Nous amenons vos projets à bon port. Vous trouverez tout cela résumé dans notre signature : ***Vision in action*** !

Merci à nos trois grands témoins.

Merci à Nicolas pour sa 10^{ème} participation en tant qu'animateur.

Merci à vous d'être venus aussi nombreux.

Ainsi se termine la 12^{ème} édition de nos déjeuners-débats annuels !

À l'année prochaine !

Annexe #1

La conclusion de l'ouvrage collectif

La banque de demain ne ressemblera pas à celle d'aujourd'hui : c'est une évidence direz-vous. Mais, il n'est pas question dans ce livre d'arbitrer entre un conseiller bancaire généraliste et un spécialiste, d'un simple passage au tout-numérique, de prendre le meilleur des deux mondes, le physique et le numérique, ou de basculer dans le Big Data. Il est question d'une métamorphose radicale, brutale même, de réinvention en profondeur, nous disent les auteurs. Les dirigeants que nous accompagnons ont bien conscience que l'avenir de la banque de détail s'assombrit. Mais, ils doivent maîtriser leur communication et composer avec un environnement qui contraint cette profession ou qui l'oriente vers tel ou tel marché. Ce changement de paradigme doit être pris en compte par l'écosystème bancaire qui a tendance à brider la banque ou à la focaliser sur des performances chiffrées : les actionnaires, les pouvoirs publics, les Etats et les banques centrales, les organes de contrôle. Dans ce contexte, deux défis majeurs peuvent être relevés à court ou moyen terme comme le soulignent plusieurs textes.

Défi #1 : Renverser la table des croyances ou des idées reçues

Un système *fermé* engendre son lot d'habitudes ou de réflexes. Toute remise en cause salvatrice peut être bloquée. Nous entendons trop souvent : « *Pourquoi changer, ça a toujours marché comme cela ?* ». Et bien justement, c'est le moment d'y penser. Le premier défi des banquiers consiste à réexaminer des certitudes, à se questionner sans concession. Pourquoi les FinTechs connaissent-elles un engouement croissant ? Jusqu'où la disruption peut-elle aller ? Qu'avons-nous loupé ? Est-ce qu'un conseiller conseille ? Connaissons-nous vraiment nos clients ? Sommes-nous si proches d'eux ?

Est-ce qu'utiliser des pronoms possessifs pour parler des clients a un sens aujourd'hui ? Qu'est-ce qu'une banque *a minima* ? Qu'est-ce que serait un choc de simplification dans la banque ? Et un choc de transparence ?

De là naîtra une première prise de conscience. Elle interroge sur la *raison d'être* de la banque et renvoie l'image de ce qui ne marche pas.

Défi #2 : Rattraper le retard

La banque vit avec son temps et se doit *d'épouser* les standards du marché, notamment en matière de relation ou d'expérience client, nous rappellent des auteurs. Les clients vont-ils continuer à accepter longtemps que leur banque ne soit pas en temps réel ? Pourquoi la banque ne s'adresse qu'à des clients individuellement et ne favorise-t-elle pas des échanges entre les clients ? Où sont les geeks ou les scientifiques dans l'organigramme ? Pourquoi les collaborateurs ne seraient pas actionnaires de leur entreprise ? Pourquoi garder autant de lignes hiérarchiques ? Pourquoi ne pas investir dans la R/D, dans la création de Lab ? A quoi ressemblerait une banque NBICisée ?

Toutes choses étant égales par ailleurs, et à plus long terme, l'émergence d'une **banque augmentée** ou d'une **BankBot** ou **BankTech** invisible et ennuyeuse, réceptacle d'une organisation composée d'informaticiens, de financiers pointus et de contrôleurs internes, tient la corde *après-demain*. Encore faudrait-il que les moins jeunes et les générations futures l'acceptent ?

Finalement dessiner la banque de demain, ce n'est pas seulement s'interroger sur la banque proprement dite ou sur les *barbares*, communément appelés FinTechs, ou sur la place des nouvelles technologies, c'est dessiner la **société de demain**⁹, celle dans laquelle nous vivrons. Les réponses sont loin d'être immédiates ou binaires. Prenez par exemple

⁹ Certains parleraient de civilisation.

l'évolution des agences bancaires. Tout le monde s'accorde à penser que leur nombre va baisser dans des proportions significatives, et ce malgré les discours rassurants. Imaginez l'impact sur des effectifs qui se comptent en centaines de milliers. Derrière cette perspective, vous voyez poindre la question de l'emploi au sens large, du contrat de travail, de la place des robots dans notre société, d'un revenu universel d'existence... L'âge est un critère déterminant pour des produits bancaires. Que se passerait-il si les découvertes en biologie nous faisaient gagner rapidement 10 ou 20 ans de plus ?

Les banques ont encore beaucoup d'atouts à faire valoir : à commencer par leur longue histoire qui leur confère légitimité et confiance, des bases de données fournies, des talents nombreux, la sécurité des opérations traitées. Sauront-elles les utiliser pour survivre ou pour se réinventer ? Beaucoup d'auteurs sont (très) sceptiques. Ces forteresses se fissurent avec les NBIC et se fragilisent avec la survenance de nouveaux risques liés au réchauffement climatique, aux flux migratoires, à la dégradation de notre environnement (ex. pollution), à la santé publique (épidémie, nouvelles maladies), aux nouvelles formes de terrorisme (cyberattaque) et à leurs conséquences, à une croissance atone (chômage élevé, consommation en berne), etc.

Et si les banques, ou plutôt les opérations bancaires, revenaient dans le giron des Etats ? Et si la banque de demain était dégroupée ?

D'ici là, replongez-vous de temps à autre dans ce livre. Vous y trouverez des réponses aux questions concrètes ou plus prospectives que vous vous posez. Peut-être y trouverez-vous même de nouvelles questions. Soyez sûrs d'une chose : **le partage et la pluridisciplinarité** vous ouvriront des portes qui vous surprendront.

Annexe #2

Les contributeurs

Guillaume Almeras, Editeur du site Score Advisor.com

Ferghane Azihari, Coordinateur local pour European Students for Liberty, Membre du Think Tank L'Avenir Jeune

André Babeau, Professeur émérite à l'Université Paris IX – Dauphine

Olivier Babeau, Professeur de sciences de gestion à l'Université de Bordeaux

Gilles Babinet, Entrepreneur, Digital Champion pour la France auprès de la Commission européenne

Jérôme Ballarin, Président de 1762 Consultants et de l'Observatoire de l'Equilibre des Temps et de la Parentalité en Entreprise

Marc Barbezat, Spécialiste FinTech + Sécurité et éditeur du blog LeDecodeur.ch

Christophe Benavent, Responsable du Master Marketing Opérationnel International de l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense

Pierre-Jean Benghozi, Professeur à l'Ecole polytechnique, Membre du Collège de l'Autorité des Communications Electroniques et des Postes (ARCEP)

Alain Bernard, Ancien responsable du département Emploi et économie solidaire au Secours Catholique

Patrice Bernard, Consultant, Animateur du blog cestpasmonidee.fr

Jean-Philippe Bidault, Vice-Président de la CCEF (Compagnie des experts financiers), Vice-Président du prix Turgot, Président de Tousansel SAS

Jean-Michel Billaut, Président-Fondateur de l'atelier de BNP Paribas, Pionnier de l'Internet français, Animateur du billautshow, Editeur de newsletters (santé, énergie, transport, etc.)

Charlotte Blanc, Etudiante en pharmacie et en immunologie, Ancienne nageuse de haut niveau

Geneviève Bouché, Entrepreneur, Présidente de Netwatz, Vice-Présidente du Club Jade

Nicolas Bouzou, Economiste, Président du cabinet Asterès

Gabrielle Bortolozzo, Membre du 8ème Collège du CNLE (Conseil National des politiques de Lutte contre la pauvreté et l'Exclusion sociale), et **Mesdames Crean et Gaudin**

Robert Branche, Conseil en stratégie et écrivain, spécialisé sur le management en univers incertain

Bruno Breton, Directeur général du Social Media Lab Executive office de l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne

Joan Burkovic, CEO et Cofondateur de Bankin.com

Sébastien Burtet, Entrepreneur, CEO de Lemon Way

Sandrine Caillé, Experte en conduite du changement au sein d'IFAS

Pierre Calmard, Entrepreneur, Directeur général de iProspect France

Gérard Carton, Entrepreneur, Président du Groupe Gérard Carton

Eric Charpentier, Entrepreneur, Président-Directeur général de Payname

Maxime Chipoy, Ancien responsable du secteur bancaire à l'UFC Que Choisir

Jérôme Clastre, Entrepreneur, Directeur général de Coursier.fr

Guy Clément, Membre actif de SOS Familles Emmaüs

Alain Clot, Ancien banquier, Business Angel, Président de France FinTech

Arnaud de l'Epine, Economiste au sein de l'association Ars Industrialis

Hubert de Vauplane, Avocat-associé au sein du cabinet d'affaires américain Kramer Levin Naftalis & Frankel LLP

Eric Delannoy, Entrepreneur, Vice-Président de Nous Citoyens

Jean-Paul Delevoye, Président du Conseil économique, social et environnemental (CESE)

Philippe Derruder, Président de l'Association Internationale pour le Soutien aux Economies Sociétales (A.I.S.E.S.)

Philippe Détrie, Fondateur de la Maison du Management, Vice-Président de la Ligue des Optimistes de France

Minter Dial, Président de The Myndset Company, Associé Netexplo Observatory, Board member Lastminute.com Group

Charles Ditandy, Directeur général adjoint de l'Académie du Service

Jean-Pierre Doly, Conseil en Management et en Ressources humaines - Accordeur de talents- www.dolypartners.com

Sabine Effosse, Professeure des Universités, Directrice du laboratoire Institutions et Dynamiques Historiques de l'Economie et de la Société (IDHES Nanterre-CNRS)

Philippe Fabry, Historien, Avocat, Editeur du blog Historionomie.com

Joël Ferry, Colonel de gendarmerie (er), Consultant, Intervenant en droit pénal des Technologies de l'information et de la communication à l'Université

Luc Ferry, Ecrivain, Philosophe, ancien Ministre de la Jeunesse, de l'Éducation nationale et de la Recherche

Maria Flament, Responsable Voix du Client chez Leroy Merlin

Frédéric Fréry, Professeur en management stratégique à l'ESCP Europe et à l'Ecole Centrale de Paris

Serge Galam, Physicien, Fondateur de la Sociophysique, Directeur de Recherche au CNRS, Membre du CEVIPOF de Sciences Po

Thierry Gaudin, Ingénieur général des mines, Prospectiviste, Président de Prospective 2100 (<http://2100.org>), Membre du Board de la WFSF (World futures studies federation)

Philippe Gelis, Entrepreneur, Directeur général de Kantox

Alexandre Gérard, Président de Chronoflex, Animateur au sein d'Inov-On

Professeur Michel Godet, Membre de l'Académie des technologies,
www.lapropective.fr

Xavier Gorce, Dessinateur

Yann Gourvennec, Entrepreneur, PDG & Fondateur de Visionary Marketing -
visionarymarketing.com

Olivier Goy, Entrepreneur, Président du directoire de Lendix

Laurent Grandguillaume, Député

Damien Guermonprez, Investisseur dans les FinTechs

Geoffroy Guigou, Entrepreneur, Cofondateur de Prêt d'Union

Fabien Hassan, Membre de 2° Investing Initiative

Hervé Hatt, Président de Meilleurtaux.com

Jonathan Herscovici, Entrepreneur, Directeur général d'Anatec

Jérôme Introvigne, Fondateur du réseau social Skiller

Paulin Isnard, Maître de conférences en histoire grecque à l'Université Paris
1 Panthéon-Sorbonne

Francis Jacq, Philosophe, Sémiologue

Alban Jarry, Directeur en Mutuelle, Expert en stratégies de marques et
influence sur les réseaux sociaux professionnels, Intervenant à HEC Paris,
TOP100 des comptes Twitter les plus influents sur Paris

Philippe Joguet, Directeur en charge des questions financières à la
Fédération du Commerce et de la Distribution (FCD)

Polexandre Joly, Président de Finsquare.fr

Eric Julien, Géographe, Consultant, Fondateur de l'association Tchendukua

Hervé Kabla, Directeur général de Be Angels

Jean-Louis Kiehl, Président du réseau CRESUS

Gaspard Koenig, Philosophe, Ecrivain, Président de GénérationLibre

Thibault Lanxade, Vice-Président du Mouvement des entreprises de France (MEDEF), Président d'AlgoLinked

Marc Lapostolle, Chef de projet au sein du pôle de compétitivité Finance Innovation

Céline Lazorthes, Fondatrice & CEO Groupe Leetchi.com

Hugues Le Bret, Cofondateur du Compte Nickel

Laurent Le Moal, Ancien dirigeant de Paypal, Créateur d'un fonds d'investissement européen focalisé sur le secteur FinTech

Laurent Leloup, Responsable des Rédactions Finyear

Philippe Lemoine, Président du Forum Action Modernités et de la Fondation Internet Nouvelle Génération

Xavier Lépine, Président du Directoire de La Française

Marc Lolivier, Délégué général de la Fédération e-commerce et vente à distance (FEVAD)

Vincent Lorphelin, Entrepreneur, Directeur général de Venture Patents

Eric Luyckx, Copilote de GeT'iT, Chercheur associé d'Etopia

Anthony Mahé, Sociologue à l'Observatoire Société et Consommation (ObSoCo)

Mickaël Mangot, Economiste, Professeur à l'ESSEC et à l'Institut de Haute Finance

Gilles Martin, Consultant, Président de PMP Conseil, Président de youmeo

Yann Moulier-Boutang, Economiste, Professeur à l'Université de Technologie de Compiègne, Directeur de la publication de la revue Multitudes

Pierre Musseau, Coordinateur du pôle écologie/vie durable de Terra Nova

James Nacass, Entrepreneur, Directeur Technique de Big Data Trade et MoneyPush

Ioan Negretiu, Professeur de Biologie à l'ENS Lyon et Directeur de l'Institut Michel Serres

Jean-Michel Pailhon, Spécialiste des FinTechs

Olivier Pastré, Economiste, Professeur d'économie à l'Université de Paris VIII

Pascal Perri, Entrepreneur, Directeur général du cabinet de conseil PNC

Xavier Pinse, Entrepreneur, Président d'Evollis

Michel Podolak, Chef d'orchestre, Directeur artistique Artistes en Mouvement, Intervenant pour les entreprises

Aymeric Poilpot, Directeur des Risques de BMW Financial Services

Arnaud Poissonnier, Président-Fondateur de Babyloan

Christian Poyau, Entrepreneur, Président-Directeur général du groupe Micropole, Président de la Commission Transformation numérique du Mouvement des entreprises de France (MEDEF)

Xavier Quérat-Hément, Directeur de la Qualité du Groupe La Poste, Président de Esprit de Service France @xavierquerat

Benoît Rittaud, Mathématicien, Maître de conférences à l'Université Paris 13 (Sorbonne-Paris-Cité)

Robin Rivaton, Economiste, Essayiste, Membre du Conseil Scientifique de la Fondation pour l'Innovation Politique

Richard Robert, Directeur exécutif de ParisTech Review

Emmanuel Ruiz, Directeur général CopSonic (Ultrasonic Authentication)

Jean-Jacques Salomon, Editeur (Editions du Palio, oomark.com)

Stéphanie Savel, Entrepreneuse, Présidente de WiSEED

Denis Schrimpf, Directeur du Comité d'investissement de BNP Personal Finance

Rafik Smati, Entrepreneur, Président du groupe Aventers

Olivier Soudieux, Entrepreneur, Aventurier, Conférencier

François Soulage, Economiste, Président du collectif ALERTE, ancien Président du Secours Catholique

Bernard Stiegler, Philosophe, Directeur de l'Institut de recherche et d'innovation (IRI)

Bruno Teboul, Senior Vice President Science & Innovation du groupe Keyrus, Enseignant-Chercheur à l'Université Paris-Dauphine

Romain Treffel, Auteur, Entrepreneur-éditeur (Sonorilon)

Jonathan Trevier, Fondateur de Sparkism

Bruno Van Haetsdaele, Entrepreneur, Président de Linxo

Cédric Villani, Mathématicien, Directeur de l'Institut Henri-Poincaré et professeur à l'Université Claude Bernard Lyon 1, Membre de l'Académie des Sciences, Médaille Fields 2010

Guillaume Villemot, Président de l'association Bleu, Blanc, Zèbre

Jean-Marc Vittori, Journaliste, Editorialiste aux Échos

Michel Volle, Economiste, Co-président de l'Institut de l'économie

Armelle Weisman, Directrice associée de Meanings, Professeure à l'Université Paris VII

Nous contacter

PIERRE BLANC, ASSOCIE

Fixe : +33 (0) 1 41 12 08 80
Mobile : +33 (0) 6 14 68 75 79
E-mail : pblanc@athling.com
Site Athling : www.athling.com
Site dédié : www.labanquededemain.com
Adresse : 88, rue du Dôme, Boulogne-Billancourt (92 100)

