hello yellow

#3 | AVRIL 2025

REVUE
D'INTELLIGENCE
BANCAIRE



NOTRE DOSSIER SPÉCIAL

CLIENTS PATRIMONIAUX

LA PARTIE N'EST PAS FINIE

Notre analyse du marché

Les résultats de notre enquête auprès de 450 clients

Les interviews exclusives de 8 dirigeants du secteur

yellow ADVISORY | CRÉATEUR DE CONSEIL

www.yellowadvisory.com



Bruno, Philippe et Marya, les trois associés du cabinet Yellow Advisory.
Rendez-vous en page 82 pour en savoir plus.

Yellow Advisory
Plus d'un an déjà

Il y a un an, nous avons pris une décision : créer Yellow Advisory. Quitter le salariat, oublier la sécurité, tout rebâtir. Cette aventure nous a déjà depuis appris plus que la création d'un cabinet : tenir le cap sans renoncer à nos valeurs, demander conseil après des nuits trop courtes, croire toujours en la capacité à transformer nos projections en réalité, éprouver de la gratitude pour chaque petit pas.

Bien entendu tout n'a pas été simple : les premières heures passées à travailler dans un bar bondé avec un café tiède et un wifi aléatoire, les discussions, les interrogations, mais la conviction que nous avions pris la bonne décision. Puis avec le travail, l'engagement, la liberté d'avancer et l'enthousiasme, les premières victoires se sont dessinées : les premiers locaux, la première embauche, la première publication *Hello Yellow*, les premières missions.

Désormais l'équipe compte plus de dix personnes et quatre grands groupes bancaires nous font confiance. La prochaine étape est de doubler de taille. Merci donc à tous ceux qui ont rendu cette première année possible : les consultants qui ont rejoint l'aventure sans filet de sécurité mais avec l'envie de construire quelque chose ensemble ; les clients qui nous ont fait confiance et ont cru en nous dès le départ ; nos partenaires et aînés qui nous ont soutenus et apporté leur recul et leur regard critique ; tous ceux qui nous ont appuyés, recommandés, et toujours encouragés à aller plus loin.

Cette année nous a permis également de développer notre R&D, d'investir dans des études et enquêtes clients afin de vous apporter notre vision des transformations des services financiers, des éclairages de spécialistes et de dirigeants, dans un format original et structuré de restitution de l'information.

Dans ce troisième numéro d'*Hello Yellow*, nous vous partageons notre analyse des résultats de notre étude menée en France auprès de 450 clients patrimoniaux. Nous avons cherché à comprendre pourquoi ces clients ont confié une part de leurs avoirs à des acteurs hors banques traditionnelles : banques en ligne, CGPI, plateformes de trading et courtiers en ligne. Pourquoi les banques traditionnelles ne sont-elles plus toujours le premier choix ? Qui sortira vainqueur auprès de cette clientèle tant convoitée ?

Bienvenue dans *Hello Yellow* N°3, une invitation à explorer, avec rigueur, lucidité et passion, les enjeux qui façonnent aujourd'hui l'avenir des services financiers. La suite, très bientôt.

MARYA, BRUNO & PHILIPPE



Hello Yellow, c'est aussi une publication au format digital, accessible depuis notre site.
Retrouver notre deuxième édition consacrée aux revenus paiements et leur évolution, ainsi que notre premier numéro dédié aux conseillers bancaires et à la rénovation énergétique en scannant le QR-Code ci-dessus.

Hello Yellow est publiée par Yellow Advisory, SAS au capital de 10 000 euros.
RCS Paris : 984 389 601. Siège social : 25 rue du quatre septembre - 75002 Paris
Président : Philippe Vervloedt

Imprimé en France par ILD - Imprimerie Léonce Deprez certifiée ISO 14001, PEFC et labellisée Imprim'Vert.
Tirage : 1000 exemplaires sur papier Offset SB avec des encres « blanches », fabriquées à partir d'huiles minérales bio sourcées.



Au sommaire

CLIENTS PATRIMONIAUX : LA PARTIE N'EST PAS FINIE

08

Panorama : L'épargne des Français et la clientèle patrimoniale

10. Chiffres clés, profil de clientèle, enjeux et acteurs du marché
18. Éclairages chiffrés avec Linxo

26

Notre étude exclusive : 450 clients patrimoniaux interrogés en décembre 2024

30. Cartographie des patrimoines
36. Satisfaction et rationnels
48. Projections

54

Regards de dirigeants

Analyse et stratégie de leaders du marché

72

Conclusion et pistes de réflexion

Synthèse et analyse comparative des différents modèles



Clients patrimoniaux

La partie n’est pas finie

6 400 milliards d’euros. C’est le patrimoine financier brut des ménages français. On estime par ailleurs que 50 % du PNB de la clientèle des particuliers d’une banque de détail provient des clients patrimoniaux. La gestion des avoirs des clients patrimoniaux est donc au cœur des stratégies de conquête et de fidélisation des banques.

Au-delà de la part importante du PNB que représentent ces clients, ils ouvrent aussi des synergies fortes sur leurs activités professionnelles : double relation, suivi du dirigeant, transmission… Ces clients, pendant longtemps, ont été fidèles aux banques traditionnelles – banques de détail classiques ou banques privées – mais leur comportement a évolué : l’offre des banques ne répond plus toujours parfaitement à leur demande, et d’autres acteurs les convoitent de façon très active.
CGPI, banques en ligne et néobanques, plateformes de trading et courtiers en ligne redoublent d’efforts et d’innovations pour séduire ces clients. Aujourd’hui, loin de se battre uniquement entre eux, ces acteurs alternatifs aux banques traditionnelles ont un objectif : la conquête des clients des banques.
Les banques en ligne favorisent des modèles plus digitalisés et simples ; les CGPI ont un ADN davantage ancré sur une relation de proximité ; les plateformes et courtiers jouent la carte de l’offre et du tarif. Mais les frontières sont poreuses et les initiatives de chacun redessinent le paysage très rapidement.
Face à ces constats, notre dossier apporte un triple éclairage : une vision du marché, la perception des clients et l’analyse des dirigeants. Le volet client s’appuie sur une étude réalisée auprès de 450 clients patrimoniaux qui ont fait le choix de ces acteurs alternatifs. En parallèle, nous avons rencontré huit dirigeants qui apportent leurs regards sur l’évolution du marché. Les enseignements sont riches et permettent d’appréhender de façon nouvelle ce marché.

1

L'ÉPARGNE DES FRANÇAIS ET LA CLIENTÈLE PATRIMONIALE

La France figure parmi les pays les plus épargnants. Avec 86,8 Mds € au troisième trimestre 2024, le flux d'épargne brute des ménages se rapproche de son point haut de 95,6 Mds € au deuxième trimestre 2020. Le taux d'épargne s'élève à 17,7 %, à comparer au pic à 25,5 % en 2020 et 13,8 % en moyenne sur la période 2014-2019. Fortement ancré dans la mentalité des Français, le haut niveau d'épargne traduit aussi une prudence face aux incertitudes économiques et à l'inflation.

Ce marché de l'épargne est très convoité par les acteurs des services financiers : plus de 6 400 Mds € de patrimoine financier brut dont plus de 750 Mds € de dépôts qui pourraient être transformés en épargne.

Les clients aisés, qui représentent une part très importante de l'épargne des ménages – et du PNB de la clientèle particulier des banques – sont particulièrement courtisés. Or ces profils patrimoniaux ont désormais la possibilité de choisir parmi une proposition de plus en plus large d'acteurs, de modèles relationnels et d'offres en fonction de leurs profils et de leurs besoins. Les banques en ligne, CGPI et plateformes de trading s'attachent à soigner de plus en plus ces clients que les banques traditionnelles ont du mal à retenir.



L'ÉPARGNE EN FRANCE

L'usage ne semble pas toujours faire la possession

Afin de répondre aux besoins de clients qui ont des motivations d'épargne variées, une large gamme de produits d'épargne est disponible.

Gérer des dépenses imprévues, anticiper celles à venir, préparer ses projets ou sa retraite, optimiser son patrimoine financier… autant de besoins et de motivations à l'origine d'une offre complète de la part des opérateurs du marché. Les produits plus risqués ont gagné du terrain depuis plusieurs années mais les flux restent encore tournés majoritairement sur des produits de taux. En effet, les comportements d'épargne des Français se structurent encore principalement autour de trois attentes : le niveau de risque, le rendement attendu, la disponibilité des avoirs.

3 chiffres sur l'épargne des Français

Source : Banque de France

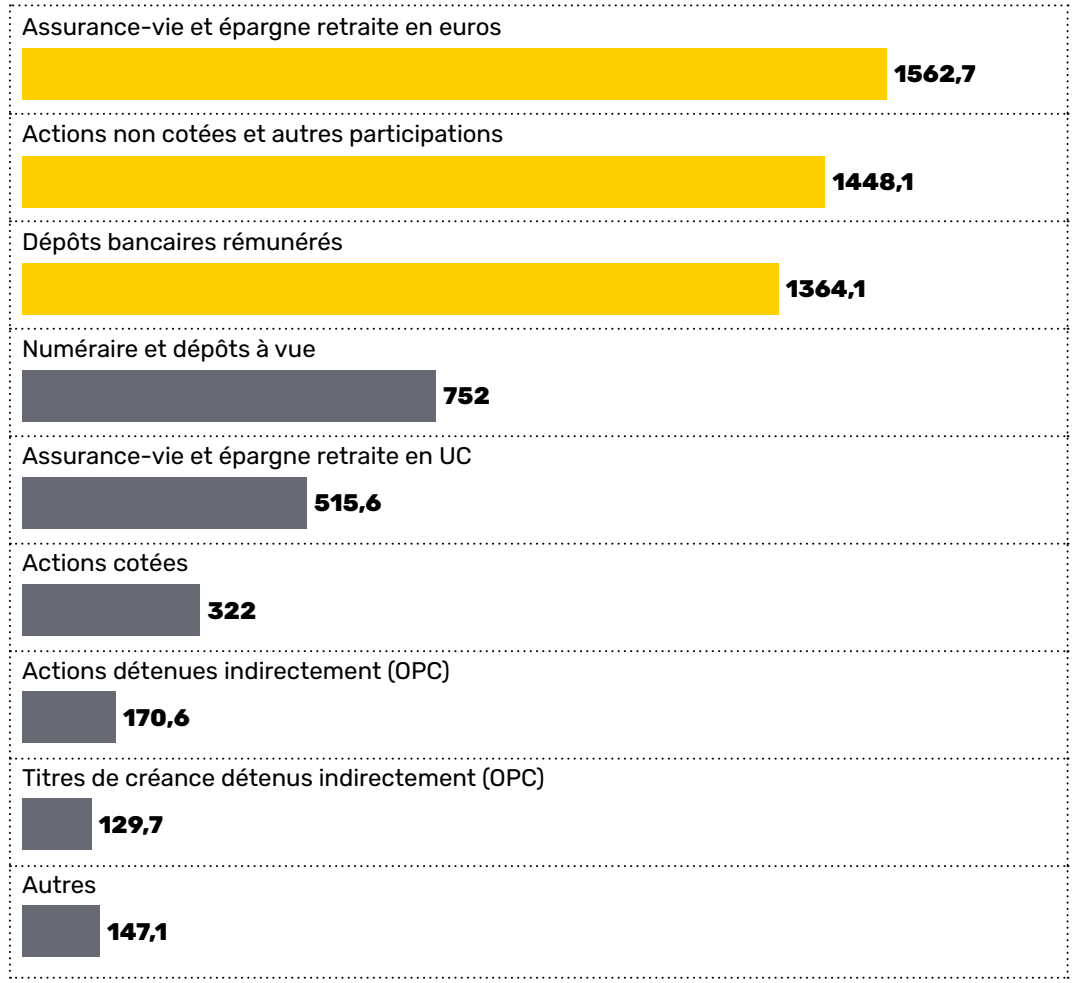
6 400 Mds €
le patrimoine financier brut des ménages français au troisième trimestre 2024, soit + 107 Mds en un an

17,7%
le taux d'épargne des ménages en France au troisième trimestre 2024

50%
des Français de plus de 40 ans détiennent un contrat d'assurance vie et d'épargne retraite, soit près d'un tiers de l'épargne

Répartition des avoirs des ménages français au troisième trimestre 2024

En milliards d'euros



L'ÉPARGNE EN FRANCE

La chasse au trésor des banques

Les banques partent à la conquête des patrimoniaux, une cible à potentiel coincée entre le mass market et la banque privée.

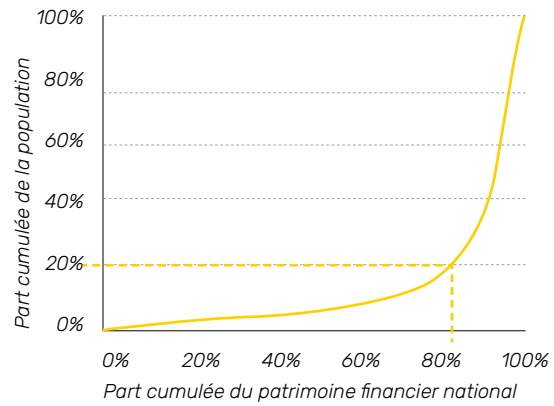
20 % des ménages en France détiennent environ 80 % du patrimoine financier national. (voir graph 1). Deux segments se distinguent : les clients patrimoniaux, avec environ trois millions de ménages détenant entre 100 000 € et 1 M€ d'avoirs financiers ; les clients à « haut patrimoine », représentant les 10 % les plus fortunés qui concentrent 50 % du patrimoine financier national, généralement adressés en gestion de fortune.

Les frontières entre ces segments sont toutefois poreuses : il est courant d'observer que 20 à 30 % du fonds de commerce des banques privées provient de clients dont les avoirs sont sous le seuil officiel d'éligibilité. Selon les acteurs, les approches proposées à ces clients ne sont d'ailleurs pas homogènes. Or ce segment intermédiaire, situé entre le retail et la banque privée, est un enjeu stratégique pour les banques (traditionnelles et digitales) et les autres acteurs (CGPI, plateformes de trading…).

En effet, les marchés patrimoniaux offrent aux banques des niveaux élevés de PNB annuel par client, allant en général de 1 250 € à 1 500 €, bien supérieur à celui des clients grand public. Cette clientèle peut représenter selon la segmentation des banques de 10 à 20 % de leurs clients, et générer près de 50 % du PNB réalisé sur le marché des clients particuliers.
Ce segment attire donc une concurrence croissante et les clientèles plus jeunes sont convoitées, le patrimoine financier évoluant rapidement entre 30 et 55 ans (x2 à x3 en moyenne).

Concentration du patrimoine financier en France

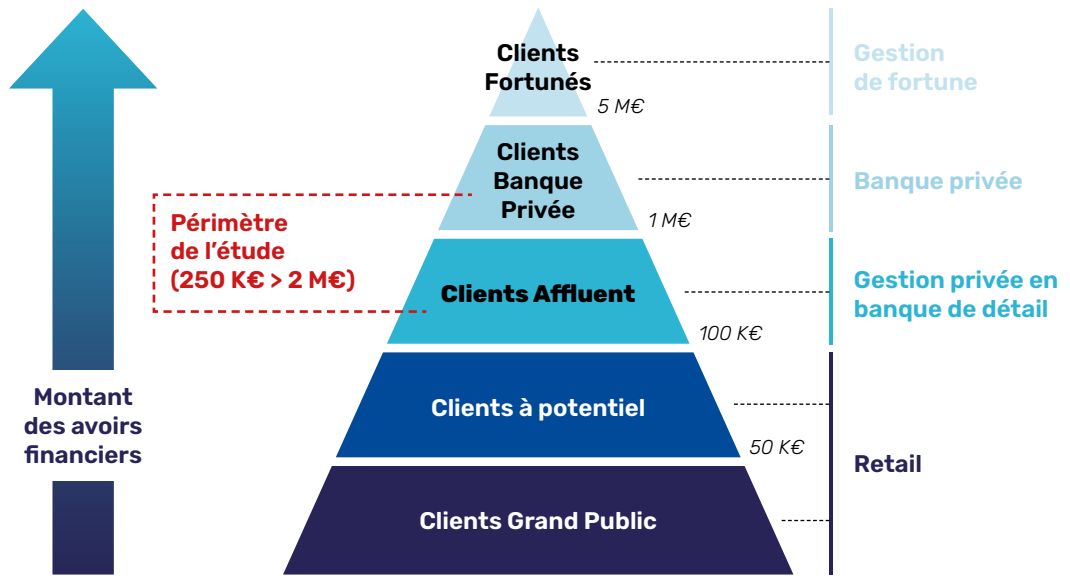
Source : Etude Xerfi sur 500 répondants, *La clientèle aisée dans la banque et l'assurance, 2023*



20 % des ménages en France détiennent 82 % du patrimoine financier national

Segmentation des clients en fonction de leur patrimoine

Source : Etude Xerfi sur 500 répondants, *La clientèle aisée dans la banque et l'assurance, 2023*



CLIENTÈLE PATRIMONIALE

L'objet de toutes les convoitises

Le patrimoine financier des clients patrimoniaux est essentiellement détenu par les banques de réseau, loin devant les banques en ligne et les assureurs.

La force des banques de réseau réside notamment dans leur base de clientèle très large mais aussi dans leurs dispositifs haut de gamme ou dédiés spécifiquement à la clientèle patrimoniale. Cependant, le poids des grandes banques de réseau tend à s'affaiblir à mesure que le patrimoine financier augmente au profit des banques privées, des conseillers en gestion de patrimoine et des spécialistes de l'épargne en ligne.

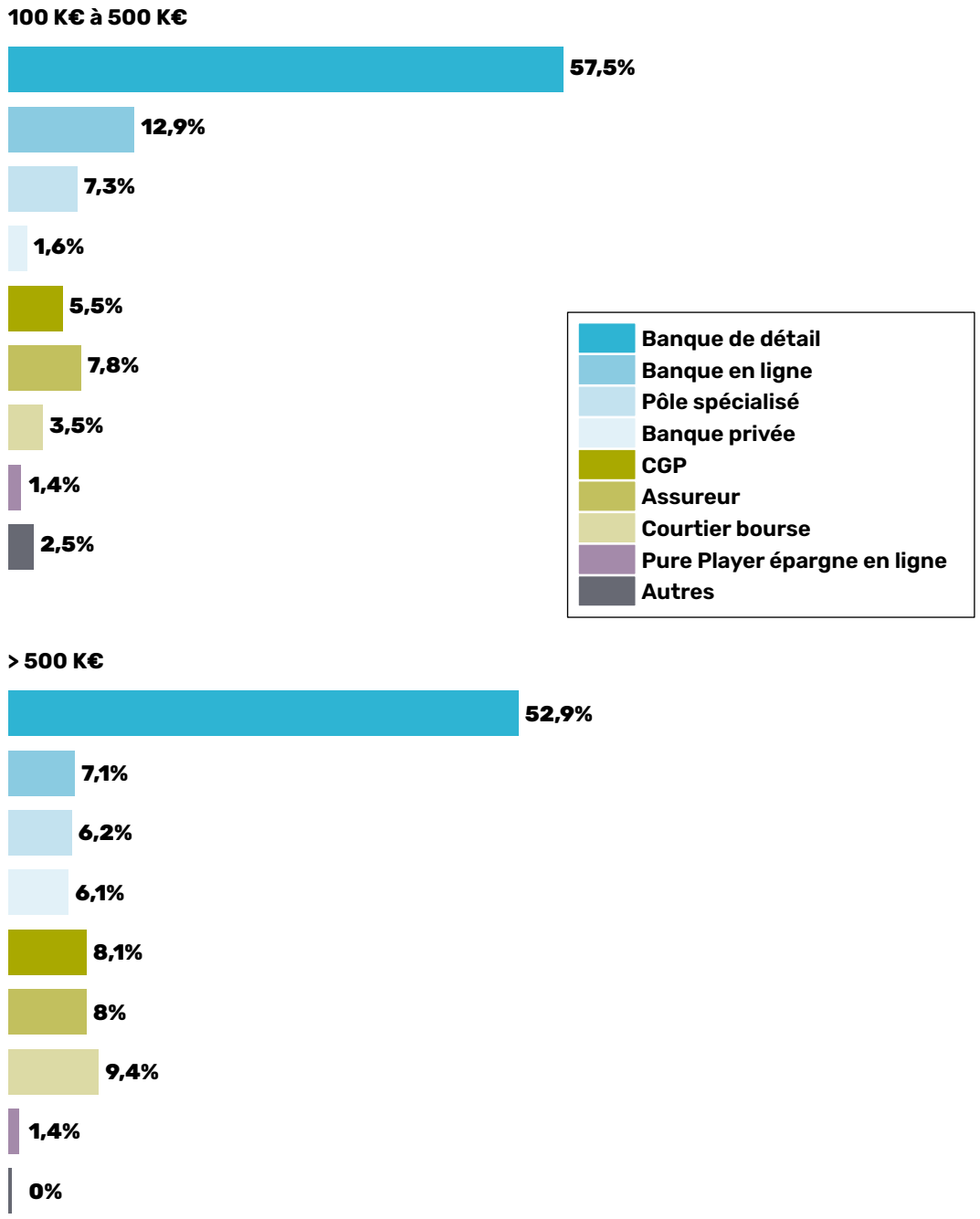
Principaux acteurs du marché

GRANDES BANQUES DE DÉTAIL GÉNÉRALISTES ET LEURS PÔLES SPÉCIALISÉS	*BANQUE POPULAIRE* *BNP PARIBAS* *CAISSE D'ÉPARGNE*	*CCF* *CRÉDIT MUTUEL et CIC* *CRÉDIT AGRICOLE et LCL*	*LA BANQUE POSTALE* *SOCIÉTÉ GÉNÉRALE*
BANQUES SPÉCIALISÉES ET PURE PLAYERS	*BANQUE RICHELIEU* *BANQUE SAINT OLIVE* *LAZARD FRÈRES GESTION* *LOMBARD ODIER*	*MILLEIS* *MIRABAUD* *NEUFLIZE OBC* *ROTHSCHILD*	*DELUBAC* *WORMSER* *ODDO BHF* *GRESHAM BANQUE PRIVÉE*
BANQUES EN LIGNE ET NÉOBANQUES	*BFORBANK* *BOURSOBANK*	*FORTUNEO* *HELLO BANK!*	*REVOLUT* *TRADE REPUBLIC*
CGPI	*ASTORIA FINANCE* *CARAT CAPITAL*	*CRYSTAL* *CYRUS HEREZ*	*FINZZLE* *PREMIUM*
PLATEFORMES DE TRADING, COURTIERS EN LIGNE ET ROBO-ADVISORS	*BOURSE DIRECT* *CAPITAL.COM* *DEGIRO* *ETORO* *FINARY*	*FREEDOM24* *GOODVEST* *LINXEA* *NALO* *RAMIFY*	*SUMERIA* *XTB* *YOMONI*

COLBR
ROCKFI

Parts de marché par type d'établissement selon le patrimoine financier

Source : Etude Xerfi sur 500 répondants, *La clientèle aisée dans la banque et l'assurance, 2023*



CLIENTÈLE PATRIMONIALE

Les acteurs alternatifs redessinent le marché

Le marché bancaire français a longtemps été dominé par les banques traditionnelles qui bénéficiaient d'une forte présence et d'une solide réputation, notamment auprès de la clientèle patrimoniale. Depuis de longues années désormais, ces acteurs historiques sont progressivement déstabilisés par l'émergence des acteurs alternatifs, les banques en ligne, les néobanques, les CGPI, les plateformes de trading et courtiers en ligne. Ces acteurs alternatifs ont gagné de plus en plus de terrain sur le marché. Ils ont également séduit une partie de la clientèle patrimoniale, qui y voit des schémas relationnels susceptibles de répondre mieux à tout ou partie de leurs besoins.

L'émergence de ces nouveaux acteurs a démocratisé le conseil de type banque privée, autrefois réservée aux clients les plus riches, dont les avoirs dépassaient souvent le million d'euros. Aujourd'hui, les seuils d'entrée ou d'éligibilité, quand ils existent encore, sont bien plus bas et offrent des solutions attractives à une clientèle plus large. La vision de la banque privée a également beaucoup changé, autrefois basé sur le relationnel et la confiance, le modèle d'hier n'est plus celui que l'on observe aujourd'hui, où l'on s'oriente plutôt vers les rendements et l'efficacité.

Les banques en ligne en particulier ont massivement pris position grâce à des stratégies agressives d'acquisition de clients (offres de bienvenue, parrainage, taux attractifs, gratuité de certains services, prestations premium…). Une approche qui a porté ses fruits, avec un taux de pénétration atteignant 72 % en 2023. *Fortuneo*, par exemple, avait ciblé ce segment dès son lancement. *Revolut*, avec l'offre ultra, explore les opportunités de conquête de cette clientèle, tandis que *BoursoBank* a déjà franchi l'étape en lançant sa banque privée *BoursoFirst*, proposant des services haut de gamme pour 29 € par mois. En parallèle, *Saxo Banque* a signé un partenariat pour offrir à ses clients l'accès aux ETF *Amundi*. *Bobofin* rebat les codes et marqueurs du marché de la gestion privée. Sur les terres suisses de la banque privée traditionnelle, *Alpian*, qui cible les 3 millions de Suisses ayant de 100 000 à 1 million de CHF, réussit en 2024 une nouvelle levée de 81 M€. *Trade Republic*, grâce à sa licence bancaire, a lancé son compte courant rémunéré et son PEA.

Les CGP gèrent à eux seuls 93 Mds € d'encours en France en 2024. Ces acteurs, qui comptent encore aujourd'hui de nombreuses structures indépendantes, continuent à se concentrer et à se consolider pour atteindre une taille critique.

La clientèle patrimoniale y voit des schémas relationnels susceptibles de répondre mieux à tout ou partie de leurs besoins

C'est le cas du groupe *Crystal* qui a intégré 32 acteurs externes depuis 2021 et gère un montant de 23 Mds € d'AUM ou de *Cyrus* et *Herez* qui se sont rapprochés fin 2023 pour devenir un acteur incontournable. Avec un modèle relationnel proche des banques car très axé sur l'humain, ces cabinets qui souhaitent continuer leur montée en gamme, se positionnent comme des concurrents directs de banques privées. D'autres, plus récents, avec un modèle nativement hybride, comme *Colbr* ou *Rockfi*, offrent une relation digitale avec les conseils de CGPI.

Les plateformes de trading et les courtiers en ligne (*XTB*, *eToro*, *Nalo*, *Yomoni*…) s'implantent avec des offres compétitives couvrant un large éventail de produits financiers (cryptomonnaies, actions, ETF…) que des banques traditionnelles peinent encore à proposer.
Finary a ouvert sa banque privée *Finary One* début 2025, lance la souscription en ligne de *Finary Life* (contrat d'assurance vie intégrant des ETF gérées par *BlackRock*) et prévoit le lancement de son PEA et compte-titres. *Pretto* intègre désormais *Yomoni* à son offre. *Freedom24* avait annoncé il y a deux ans son ambition d'absorber une banque, ce qu'a déjà fait *Swissquote* avec le rachat d'*Internaxx Bank* en 2018.
Les américains *Betterment* et *Wealthfront* continuent leur croissance : *Betterment* vient de racheter l'activité robo-advisor de *Ellevest*, qui se spécialise quant à elle sur l'activité women's wealth pour des clientes confiant plus 500 000 $ d'avoirs.
Ces acteurs sont aussi présents dans les médias et sur les réseaux sociaux : Zlatan Ibrahimovic est devenu il y a quelques mois l'ambassadeur de *XTB*. À ce stade, leur but n'est pas encore de détourner les investisseurs des banques traditionnelles, mais d'initier ceux qui n'investissent pas encore.

PANORAMA LINXO

Linxo a construit avec Yellow Advisory une restitution globale des avoirs de près de 3 700 de leurs utilisateurs qui possèdent entre 250 K€ et 2 M€ de patrimoine financier, sont à la fois clients de banques traditionnelles et d'acteurs digitaux : banques en lignes et néobanques, courtiers en ligne et plateformes de trading *(hors CGPI)*.

Linxo

Créée en 2010, Linxo est une fintech filiale du Groupe Crédit Agricole, spécialisée dans l'agrégation de comptes, l'initiation de paiements et la gestion des finances personnelles qui rassemble plus de 3 millions d'utilisateurs.



Laurent Gastinel
est Directeur Général de Linxo et membre du comité de direction de Crédit Agricole Payment Services. Depuis 20 ans au sein du Groupe Crédit Agricole, il a notamment occupé des fonctions de directeur informatique LCL puis de pilotage financier, organisation et RH de la DSI.

« Historiquement, Linxo a été fondé autour de son application innovante de finance personnelle, puis le modèle a été élargi au canal B2B.

Depuis 10 ans, Linxo s'est imposé comme un leader de l'agrégation de comptes bancaires grâce à ses solutions API. Depuis 2021, l'agrégation de comptes d'épargne et de crédit a permis la restitution des supports d'investissements sur près de 18 d'actifs. Notre métier d'agrégateur nous donne ainsi une légitimité dans l'analyse quantitative des comportements clients. L'offre Linxo Data Analyse propose des études clé en main et sur mesure à tous les acteurs souhaitant une compréhension approfondie du marché et de ses flux financiers.

Mais notre ambition ne se limite pas à l'agrégation : Linxo Insights API, service d'enrichissement des transactions s'appuie sur la combinaison d'IA et des compétences de nos datas scientistes afin de restituer des libellés clairs, logos d'enseignes, noms des commerces, empreinte carbone et géolocalisation des transactions.

Aussi, en réponse aux opportunités offertes par l'Open Banking, nous avons lancé Linxo Payment en 2020. Cette solution API d'initiation de paiement s'adresse à toute entité souhaitant intégrer des modules de paiement et/ou d'encaissement. Cette offre est une alternative aux paiements par carte, chèque ou prélèvement, répondant aux nouveaux cas d'usages B2C et B2B.

Enfin, nos compétences techniques et organisationnelles permettent de déployer des applications mobiles sur des cibles d'utilisateurs, comme les ados par exemple, ou sur des thématiques telles que le calcul d'empreinte carbone des transactions ou la gestion des tickets de caisse, grâce à nos API propriétaire et solutions 100 % cloud.

Linxo propose donc un panel d'offres API B2B et applications mobiles B2C qui nous positionne comme fournisseur de modules Open Banking, Open Finance et Open Data français. Notre ambition pour les années à venir est claire : être un acteur de référence pour des nouveaux cas d'usages, poussés notamment par la réglementation FIDA, en renforçant notre présence sur le marché B2B et en développant de nouvelles offres B2C. »

ÉTAT DES LIEUX

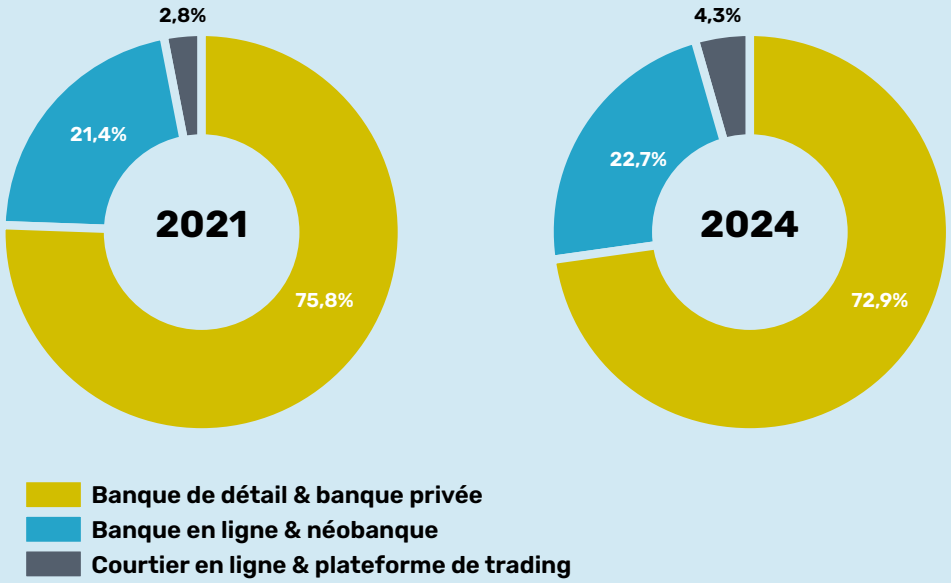
Les vases communiquants

Plus d'un quart des avoirs des patrimoniaux clients d'acteurs digitaux ont déjà échappé aux banques traditionnelles, et cette tendance ne fait que commencer.

Sur un total de 1,63 Mds € agrégés par Linxo, 73 % sont placés chez des banques de détail ou des banques privées, 23 % chez des banques en lignes ou néobanques, et 4 % chez des plateformes de trading ou des courtiers en ligne.

Les acteurs traditionnels ont perdu 2,9 points de part de marché en trois ans. Ces avoirs ont été transférés chez les acteurs digitaux : +1,3 pour les banques en ligne et néobanques et +1,5 pour les plateformes de trading et les courtiers en ligne.

ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DES ENCOURS AGRÉGÉS PAR LINXO PAR TYPOLOGIE D'ACTEURS ENTRE 2021 ET 2024 (source : Linxo)



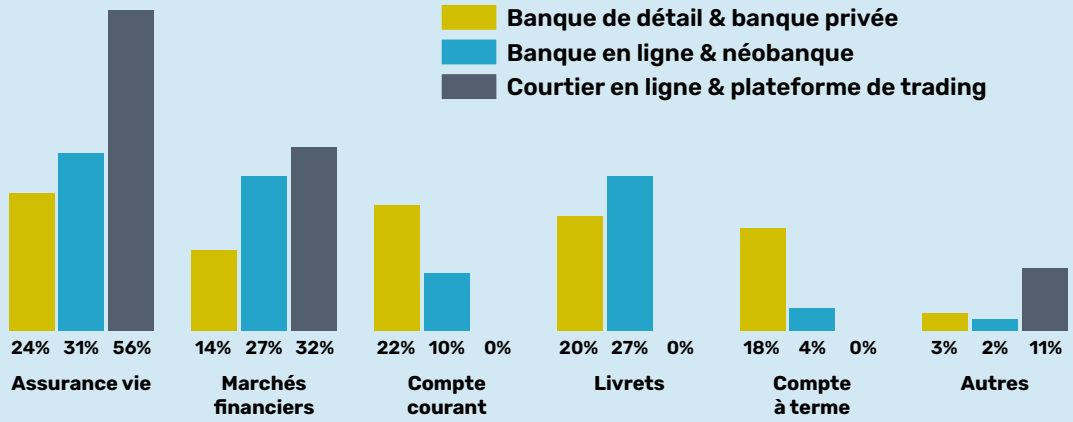
ANALYSE

Acteurs innovants, avoirs dynamiques

Les clients patrimoniaux attritionnistes conservent leur épargne monétaire chez les acteurs traditionnels et transfèrent leur épargne financière vers des acteurs alternatifs.

Les clients privilégient les placements d'épargne financière chez les acteurs digitaux. Ils placent une part significative de leurs avoirs chez ces acteurs en assurance vie et sur les marchés financiers : ces deux supports représentent 88 % des encours placés chez les courtiers en ligne et les plateformes de trading, et 58 % des encours placés chez les banques en ligne et néobanques. À l'inverse, les clients conservent chez les acteurs traditionnels, banques de détail et banques privées, une plus grande part de leur épargne bilantielle, avec une part significative d'encours placés sur des comptes à terme (18 %).

RÉPARTITION DES MONTANTS DES ENCOURS INVESTIS PAR TYPOLOGIE DE PLACEMENTS ET CATÉGORIE D'ACTEURS EN 2024 (source : Linxo)



SUPPORTS D'INVESTISSEMENT

Une répartition à la carte

Le panorama Linxo permet de mettre en lumière l'attractivité des acteurs selon le type d'investissement. Des tendances se dessinent.

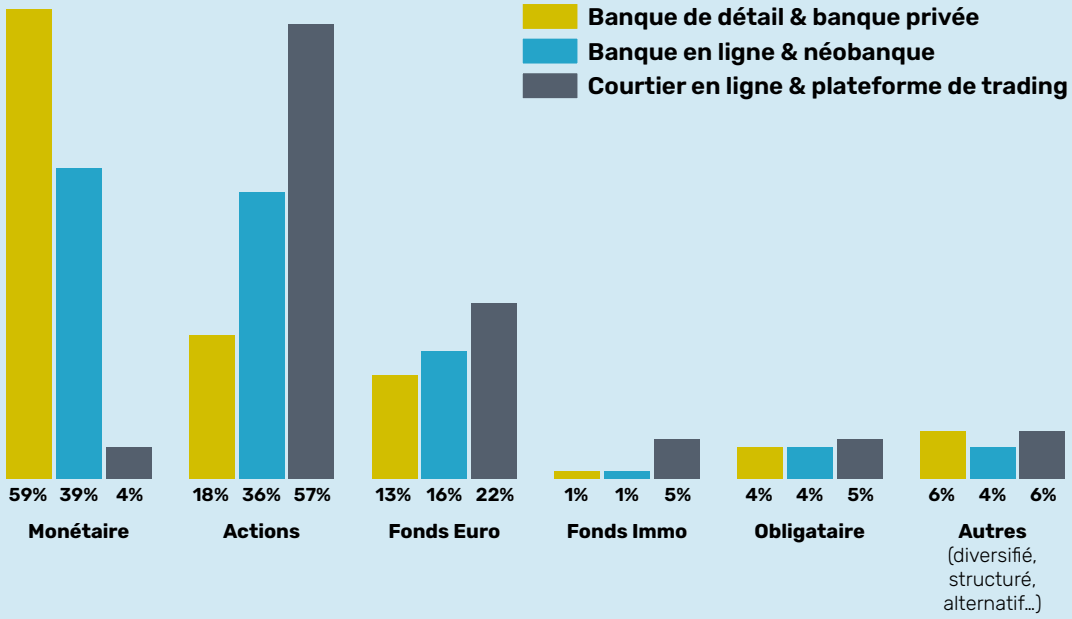
Les clients patrimoniaux attritionnistes recherchent dans les banques traditionnelles la sécurité et la disponibilité de leurs encours, avec 59 % des placements sur des supports monétaires*.

Ils choisissent d'investir davantage en actions (36 % des encours) et en fonds euros (16 %) avec les banques en ligne et les néobanques.

Enfin, ils privilégient les placements en actions chez les courtiers en ligne et les plateformes de trading (57 % des encours).

** Les livrets sont inclus dans l'analyse*

RÉPARTITION DES MONTANTS DES ENCOURS INVESTIS PAR SUPPORT ET CATÉGORIE D'ACTEURS EN 2024 (source : Linxo)



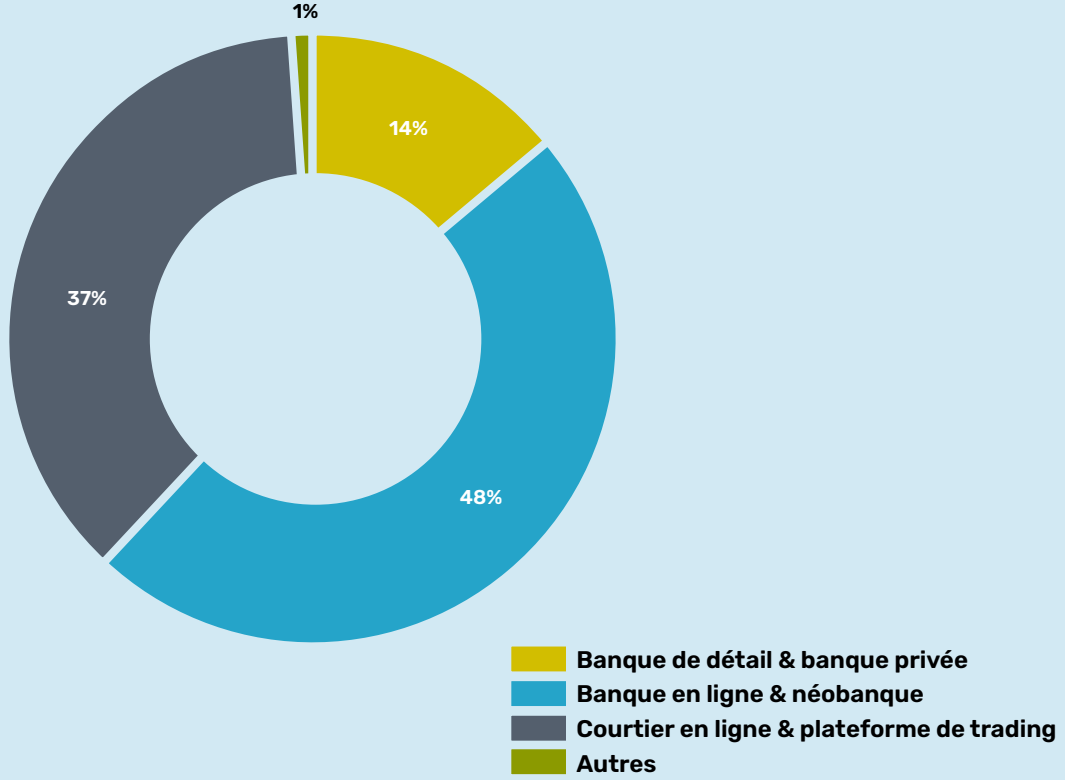
ETF

Le lièvre et la tortue ?

Les ETF représentent 4% des 1,63 d'encours agrégés des clients patrimoniaux attritionnistes. Sur ce marché en forte croissance, les banques semblent être parties en retard.

85 % des encours ETF des clients patrimoniaux attritionnistes sont placés chez des néobanques, des banques en ligne, des courtiers en ligne ou plateformes de trading.

RÉPARTITION DU MONTANT DES ENCOURS SUR LES SUPPORTS ETF PAR TYPOLOGIE D'ACTEURS SUR LES 180 DERNIERS JOURS DE 2024 (source : Linxo)



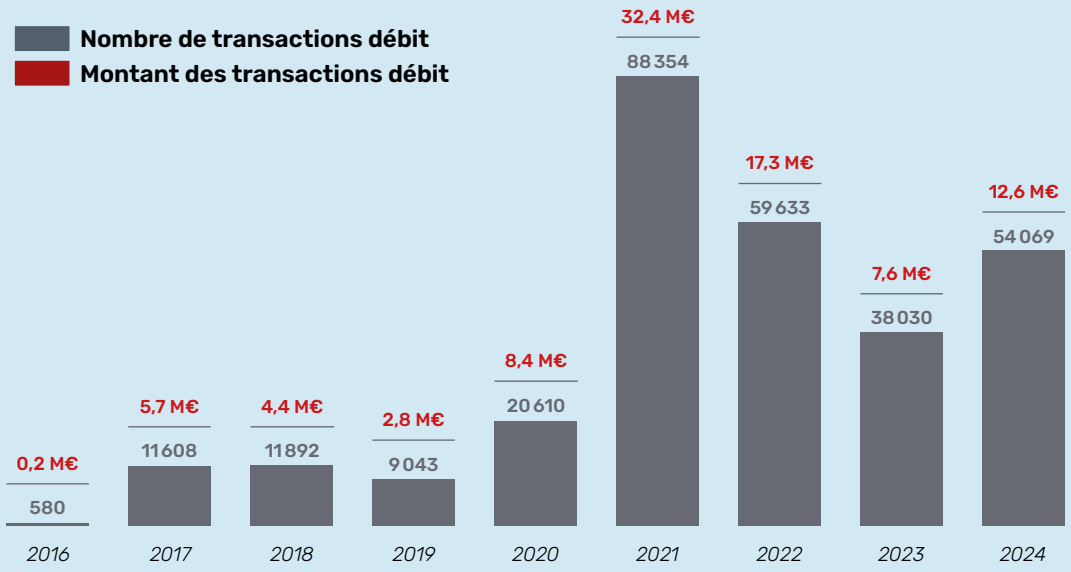
ZOOM SUR...

Les cryptomonnaies

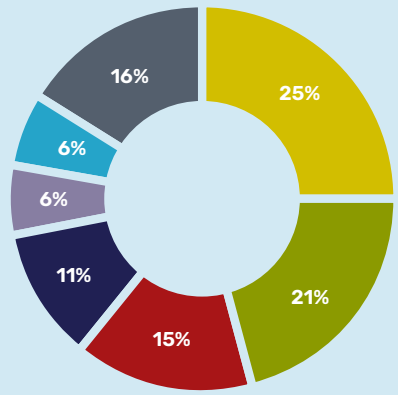
L'évolution des transactions vers les plateformes de cryptomonnaies traduit l'adoption accrue d'un produit volatile mais attractif.

Aujourd'hui, peu de banques proposent à leurs clients des investissements dans les cryptomonnaies. Or, on observe depuis 2020 une augmentation du nombre de transactions vers ces plateformes notamment vers 4 acteurs majeurs : *Coinbase, Binance, Crypto.com* et *Bitpanda.*
Depuis 2020, plus de 52 000 transactions débit sont effectuées en moyenne par an par les utilisateurs Linxo, pour un montant d'achats sur ces plateformes de 12,6 M € en 2024. Les fortes disparités en fonction des années suivent les événements du marché des cryptomonnaies.

ÉVOLUTION DU NOMBRE DE TRANSACTIONS ET DU MONTANT TOTAL PAR TRANSACTION DES UTILISATEURS LINXO VERS LES PLATEFORMES DE CRYPTOMONNAIES DEPUIS 2014
(source : Linxo - la transaction débit d'un compte représente l'achat sur une plateforme)



PRINCIPALES PLATEFORMES DE CRYPTOMONNAIES ADOPTÉES PAR LES UTILISATEURS LINXO EN 2024 EN NOMBRE DE TRANSACTIONS (source : Linxo)



2014-2024
Une décennie de transformation pour les cryptomonnaies

En dix ans, le marché des cryptomonnaies est passé niche à *place to be*.
Sa capitalisation a explosé, passant de moins de 10 Md $ en 2014 à plus de 3 000 Md $ en 2024.

2017
Premier boom du marché avec une capitalisation dépassant 600 Md $, portée par la montée des ICO (levées de fonds en cryptos)
2018
Effondrement brutal du marché (-80 %) après l'excès spéculatif de 2017, ramenant la capitalisation sous les 130 Md $.
2021
Année « bull run » pour les cryptomonnaies, portée par une adoption institutionnelle croissante (1,5 Md $ acheté par *Tesla* en Bitcoin), l'explosion de la finance décentralisée, le boom des NFT et l'engouement pour les altcoins et nouvelles blockchains (*Ethereum*…). En novembre 2021, la capitalisation boursière totale du marché mondial des cryptomonnaies atteint un pic de plus de 2 800 Md $.
2022
Le marché subit une correction majeure, avec une capitalisation boursière tombant en dessous de 800 Md $. Notamment liée à la faillite de *FTX* (10 Md $ d'actifs gelés) en novembre 2022, qui a accentué la méfiance des investisseurs et entraine une régulation plus stricte du marché.
2024
L'année 2024 propulse les cryptomonnaies vers de nouveaux records : augmentation du nombre de bitcoins minés, flux d'investissements sans précédents, développements réglementaires favorables et élection de Donald Trump aux Etats-Unis.

2

L'ÉTUDE CLIENTS DE YELLOW ADVISORY



CLIENTS PATRIMONIAUX

Objectifs et méthodologie de l'étude

450 clients patrimoniaux, interrogés en décembre 2024*, pour mieux comprendre leur choix de confier une partie de leurs avoirs à des acteurs hors banques traditionnelles.

Étude éclairée par l'œil de notre expert et partenaire :



Frédéric Vaquié

Diplômé de Paris Dauphine, Frédéric débute sa carrière dans le conseil en management chez KPMG. Il rejoint le Groupe Société Générale en 1999 en tant que Responsable Organisation de sa filiale d'assurance dommages.

En 2002, il part en Roumanie DRH adjoint de la BRD puis rejoint la DRH Groupe en 2005 pour prendre en charge le recrutement de l'ensemble des métiers en France.

En 2009, il rejoint la banque de détail et est nommé Directeur Commercial de la région Grand Ouest. En 2012, il prend la Direction régionale Pays Basques & Landes et pilote le déploiement local du nouveau modèle de banque privée.

En 2016 il est nommé Directeur Adjoint de SG Private Banking France et contribue à la création de la banque patrimoniale du réseau SG.

En 2019 il rejoint la Direction Afrique et Outre-mer pour superviser les marchés de la clientèle de particuliers, professionnels et TPE des 19 filiales du Groupe SG. Il déploie un modèle de banque privée spécifique au continent africain.

En octobre 2024, Frédéric retourne à ses premières amours en lançant son activité de conseil indépendant.

Sommaire

30
Cartographie des patrimoines

36
Choix et rationnels

48
Projections

** L'étude a été menée par Dynata pour le compte de Yellow Advisory, pendant 3 semaines en décembre 2024. 450 clients patrimoniaux en France ont été interrogés via des questionnaires écrits.*

Profil type des répondants

- 250 000 € à 2 M€ d'avoirs financiers
- clients d'au moins un acteur alternatif : banque en ligne, néobanque, plateforme de trading, courtier en ligne, CGPI

40% des personnes interrogées en Île-de-France

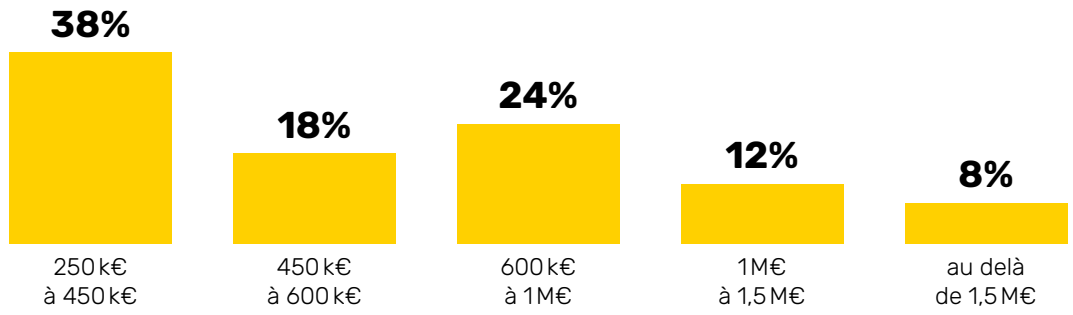
49% de cadres

17% de chefs d'entreprises et professions libérales

16% de retraités

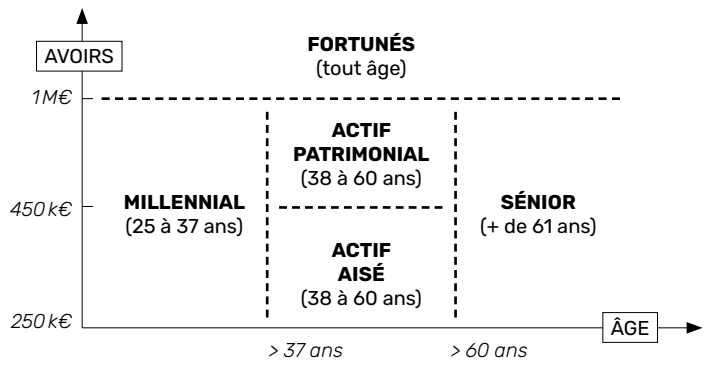
48 ans d'âge moyen, dont 30% > 55 ans et 28% entre 35 et 44 ans

Répartition des répondants par tranches d'avoirs



5 personae

créés sur des critères d'âge et d'avoirs, sont mis en valeur afin de mieux comprendre les attentes de chacun.



CARTOGRAPHIE DES PATRIMOINES

Qui les clients choisissent ?

Aux côtés des acteurs historiques, les banques en ligne sont aussi devenues des références, et selon les personae, les préférences sont sensiblement marquées.

L'évolution des usages et la digitalisation du secteur ont permis l'émergence d'acteurs alternatifs qui séduisent une part croissante des clients. La progression la plus marquée est celle des banques en ligne, désormais choisies par 65 % des répondants, démontrant ainsi la montée en puissance des solutions digitalisées dans la gestion patrimoniale.

Par ailleurs, les plateformes de trading (29 %) et les CGPI (19 %) attirent des investisseurs en quête d'expertise relationnelle accessible ou d'outils spécialisés.

11 % des répondants ont déclaré par ailleurs avoir totalement délaissé les banques traditionnelles pour leur épargne, signe d'une confiance forte vis-à-vis des autres acteurs.

One size…does not fit all
les choix évoluent à la lecture des réponses des différents personae.

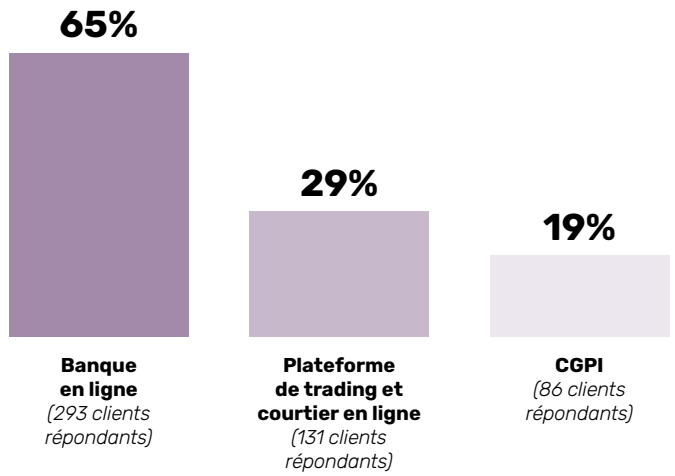
Les banques en ligne sont retenues par l'ensemble des répondants sans distinction d'âge ou d'avoirs. Même si l'adoption est plus modérée chez les Séniors, plus d'un sur deux y est tout de même client.

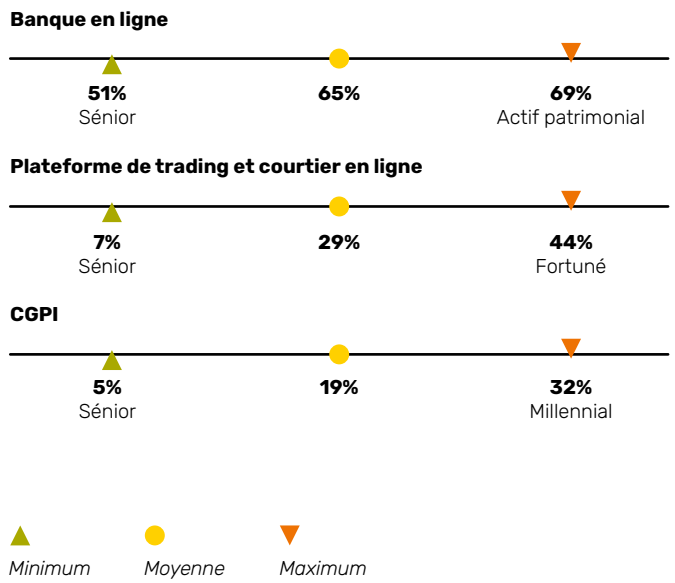
Les plateformes de trading et courtiers en ligne, qui offrent une totale autonomie, un accompagnement pédagogique en ligne et une large gamme d'actifs, séduisent plus particulièrement les Millennials, qui ont moins de 37 ans.

Les CGPI, grâce à un modèle très centré sur l'humain, séduisent davantage les Fortunés. Ils y trouvent une complémentarité avec les acteurs 100 % digitaux chez qui ils sont aussi clients. Ce choix illustre une volonté de diversification et d'accès à des services spécialisés.

Quelles typologies d'acteurs choisissez-vous pour placer vos avoirs ?

Plusieurs réponses possibles





L'ŒIL DE FRÉDÉRIC VAQUIÉ

Les réponses du panel interrogé nous réservent quelques surprises. On savait les clients aisés largement multibancarisés, on savait moins à quel point ils sont utilisateurs des solutions offertes par les acteurs alternatifs aux banques traditionnelles, commerciales ou privées. Et ce sont les plus jeunes et les plus fortunés qui y ont le plus recours. Pas étonnant de la part des fortunés. Une surface financière importante incite son propriétaire à répartir le risque et la recherche de performance sur un grand nombre de supports d'investissement, mais aussi sur plusieurs fournisseurs.
Que penser du choix des plus jeunes ? Curiosité ou changement de comportement par rapport à leurs ainés plus profond qui menace les encours des banques traditionnelles ? Et alors qu'on les croit attirés par le digital et le distanciel, comme expliquer leur intérêt pour les CGPI ?

CARTOGRAPHIE DES PATRIMOINES

Quand le digital s'installe

Les acteurs digitaux exploitent les attentes spécifiques de chaque profil de clients pour maximiser leur attractivité.

Parmi les banques en ligne, un acteur se démarque nettement de ses concurrents. *Boursobank* capte une part de marché supérieure avec deux fois plus de clients que la seconde banque choisie par les répondants. *Boursobank* confirme son positionnement sur le marché, avec une offre accessible et simplifiée qui attire aussi fortement les Séniors, dont plus des deux tiers y sont clients. *Revolut*, qui a historiquement capté une clientèle plus jeune et mobile, a été davantage choisi par les répondants Millennials.

Au sein des plateformes de trading et courtiers en ligne, *eToro* devance certains acteurs plus récents ou dont la notoriété n'est pas encore aussi établie en France pour le moment. Ce marché spécifique est encore fragmenté et les acteurs identifiés par les répondants sont très nombreux.

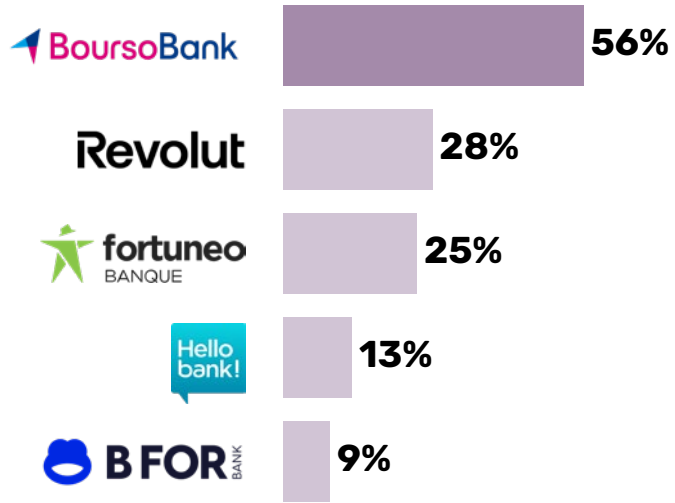
Plus globalement, 35 % des répondants détiennent leurs avoirs dans au moins trois établissements, en dehors de la banque traditionnelle, traduisant un éclatement des relations vers des solutions diversifiées. Ce phénomène est encore plus marqué chez les Millennials et les Fortunés. Cette tendance traduit une volonté d'optimisation patrimoniale et une recherche de services spécialisés.

La multiplication des points d'entrée pour la gestion de l'épargne complexifie la fidélisation des clients pour les banques traditionnelles, qui seront amenées à repenser leur offre et leur modèle relationnel pour maintenir leur attractivité face à ces nouveaux besoins et usages.

Chez quels acteurs vos avoirs financiers sont-ils placés ?

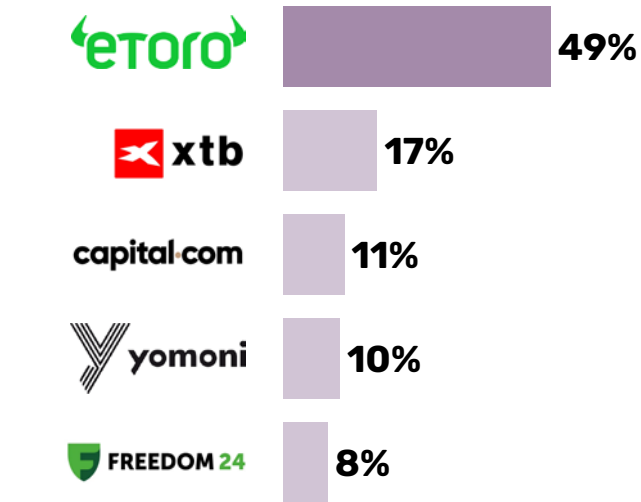
Plusieurs réponses possibles

Top 5 des banques en ligne



% des répondants clients d'une banque en ligne

Top 5 des plateformes de trading et courtiers en ligne



% des répondants clients d'une plateforme ou d'un courtier en ligne

L'ŒIL DE FRÉDÉRIC VAQUIÉ

Boursobank, dont il faut se rappeler qu'il était en 1995 un site d'information financière qui a évolué en un courtier en ligne permettant aux investisseurs d'acheter et de vendre des actions, est aujourd'hui une banque généraliste en très forte croissance. La clientèle urbaine aisée y est fortement représentée : 450 000 clients sur 7,2 millions détiennent plus de 250 k€ dans la banque. Un ratio qui n'a rien à envier à ceux des banques de détail. Comment cela va-t-il évoluer avec la récente arrivée de l'offre *BoursoFirst* qui a clairement l'objectif d'adresser la clientèle haut de gamme des banques traditionnelles et des banques privées ? Et comment peuvent se positionner les challengers de *BoursoBank*, comme *Revolut* qui ne s'est pas encore vraiment mis – pour combien de temps encore – sur ce marché des clients aisés ?

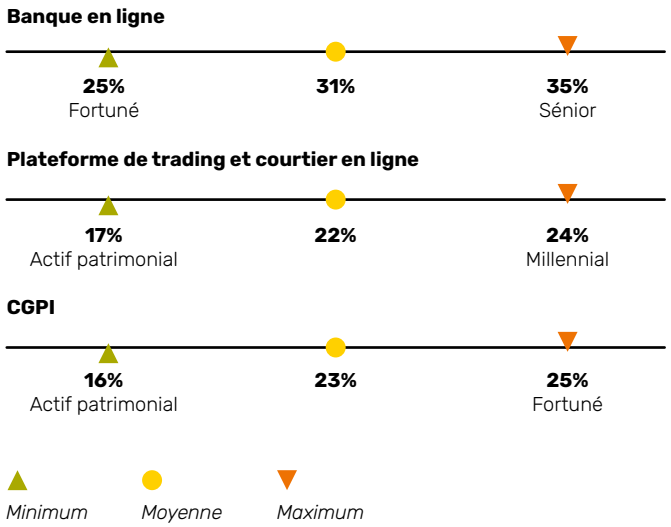
CARTOGRAPHIE DES PATRIMOINES

Les forces en présence

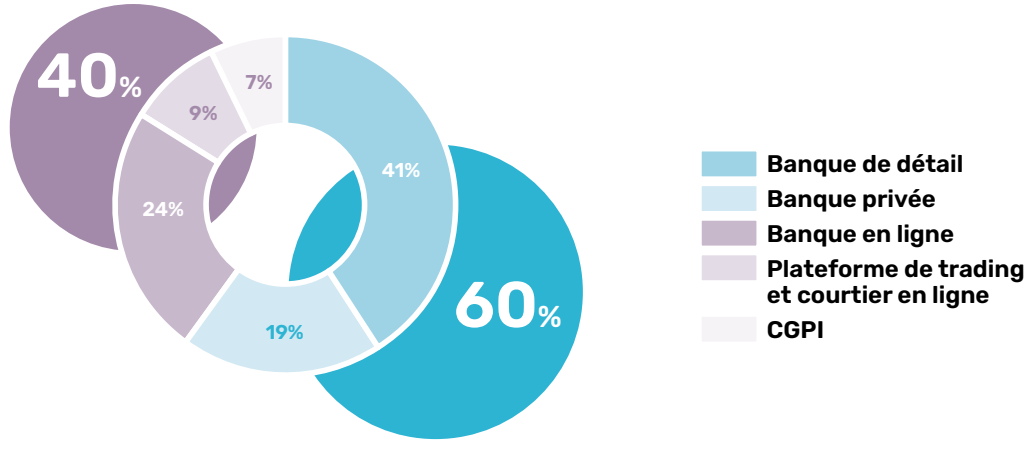
Les acteurs traditionnels, banques de détail ou banques privées, collectent plus de la moitié des avoirs des clients patrimoniaux.

Les clients patrimoniaux attritionnistes déclarent confier 40 % de leurs avoirs à des acteurs hors banques traditionnelles. Parmi ces acteurs alternatifs, les banques en ligne se distinguent comme le moteur principal de cette dynamique. Elles concentrent près d'un quart des avoirs des répondants, confirmant leur attractivité et leur capacité à capter une clientèle patrimoniale. Les CGPI et plateformes de trading - courtiers en ligne gèrent un sixième des avoirs totaux, devenus des acteurs légitimes et incontournables, auprès de profils de clients distincts. Comme le montre le tableau ci-dessous, les patrimoniaux clients des CGPI leur confient en moyenne 23 % de leurs avoirs, les Fortunés clients des CGPI 25 %. Les patrimoniaux clients des Banques en ligne leur confient en moyenne 31 % de leurs avoirs, les Séniors clients de ces banques 35 %. Enfin, les patrimoniaux clients des plateformes de trading et courtiers en ligne leur confient en moyenne 22 % de leurs avoirs, les Millennials clients 24 %.

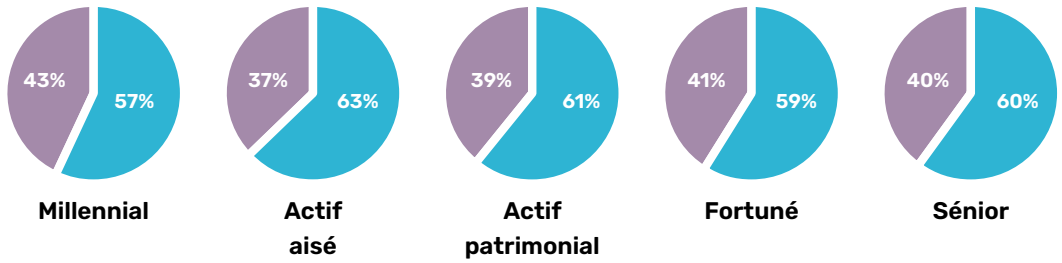
Quelle part de vos avoirs confiez-vous à vos partenaires financiers ?



Répartition des montants confiés à chaque typologie d'acteurs



Répartition des montants confiés à chaque typologie d'acteurs par personae



L'ŒIL DE FRÉDÉRIC VAQUIÉ

Nous avions vu plus haut que les Millennials ont le plus recours aux solutions des acteurs alternatifs aux banques traditionnelles, ils sont aussi ceux qui y répartissent la partie la plus importante de leurs avoirs. Ils sont plus attritionnistes que leurs ainés et il est donc fort à parier que le phénomène de transfert des actifs des banques vers les acteurs alternatifs mesuré par Linxo perdurera dans le temps. Cette fuite va-t-elle augmenter en intensité sous l'effet des innovations proposées par les banques en lignes, plateformes et CGPI ? Les banques traditionnelles vont-elles être en capacité de réagir et de résister, à l'image de la dernière initiative de *LCL* qui a récemment annoncé revoir son modèle relationnel pour lutter contre les banques en ligne ?

SATISFACTION ET RATIONNELS

Être ou avoir été ?

La banque traditionnelle ne démérite pas dans le regard des répondants, qui pourtant l'ont déjà en partie quittée.

Avec une note moyenne de 7,8/10, la satisfaction des clients vis-à-vis de leur banque traditionnelle reste de bon niveau.
Plus de quatre répondants sur dix en sont encore promoteurs.
Les Actifs aisés, disposant de moins d'avoirs, attribuent comme les Séniors, la note de satisfaction la plus en retrait.

Pour ces derniers, la relation avec leur banque traditionnelle semble plus complexe. Plus d'un sur cinq se dit insatisfait, se déclarant pour certains plus dépendants de l'accompagnement de leur conseiller devenu moins disponible. D'autres soulignent la perte de proximité qu'ils connaissaient avant et un niveau de service qui s'est dégradé.

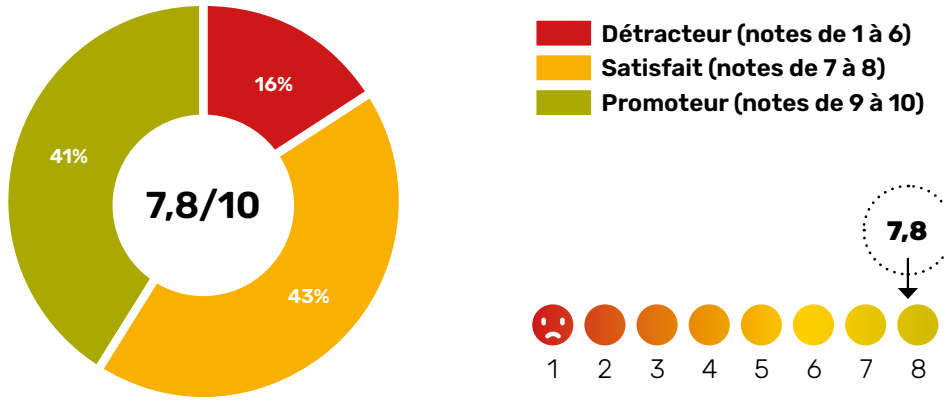
Avec 55 % de clients promoteurs, en majorité suivis en banque privée, les Fortunés sont les plus nombreux à octroyer une note entre 9 et 10 à leur banque traditionnelle actuelle, mais ils enregistrent aussi un taux d'insatisfaction élevé (19 %). Quel que soit son niveau, cette satisfaction n'a pas suffi à retenir ces clients.

L'ŒIL DE FRÉDÉRIC VAQUIÉ

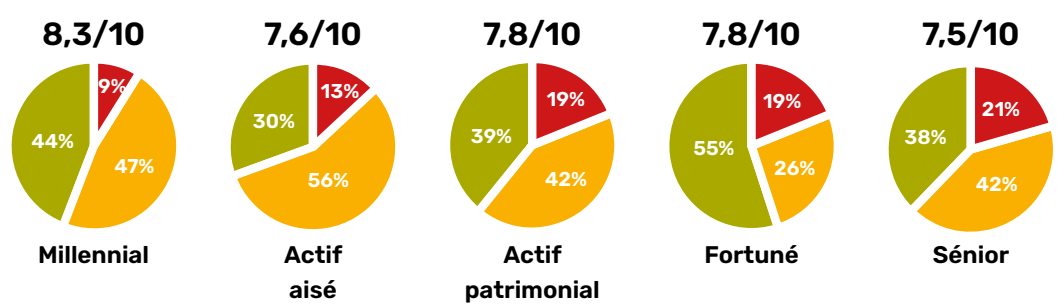
Les banquiers le savent : plus un client a de l'ancienneté, plus sa satisfaction envers sa banque décroit. Jusqu'à devenir plus souvent détracteur lorsque l'on est sénior. Particularité des plus fortunés, ils semblent être plus affirmés dans leurs avis, et notamment plus souvent promoteurs de leur banquier traditionnel. Y a-t-il un lien avec une gestion davantage portée par une banque privée qui propose des offres plus complètes mais surtout des modèles relationnels plus « denses » avec davantage de moyens humains notamment ? En effet, le portefeuille d'un conseiller patrimonial d'une banque de détail varie de 400 à 800 clients en moyenne tandis que celui d'un banquier privé est souvent compris entre 100 et 250 familles. Sans compter que tous les clients patrimoniaux des banques de réseau ne sont pas couverts par des conseillers dédiés. On estime souvent que près de la moitié de ceux-ci sont rattachés à un conseiller classique par faute de connaissance client ou de moyens en conseillers experts.

Sur une échelle de 1 à 10, quel est votre niveau de satisfaction avec votre banque traditionnelle actuelle ?

Note moyenne globale



Notes moyennes par persona



SATISFACTION ET RATIONNELS

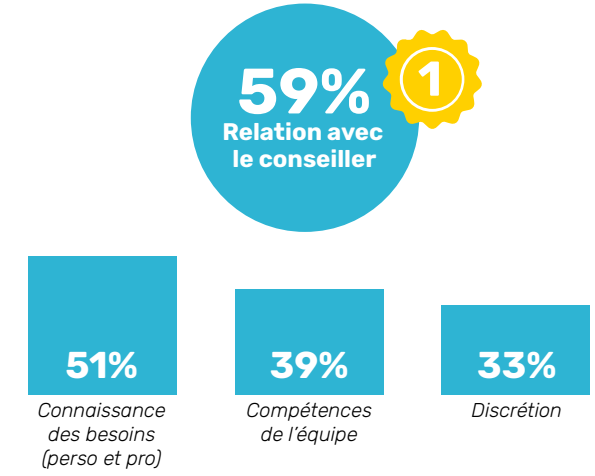
Une certaine exigence relationnelle

Les banques traditionnelles capitalisent sur la relation avec le conseiller, élément majeur d'appréciation pour 59% des répondants.

Les banques de détail et banques privées ont un avantage qui les différencie des acteurs digitaux : le contact humain. 59 % des répondants valorisent la relation avec leur conseiller et cherchent un conseiller disponible, prêt à les accompagner en répondant à leurs besoins spécifiques.

Les Fortunés y sont les plus sensibles : 67 % considèrent la qualité de la relation avec leur banquier comme un élément central de leur gestion patrimoniale.
La majorité des clients attachés à la relation avec leur conseiller en banque traditionnelle valorisent avant tout une écoute personnalisée et une compréhension fine de leurs besoins. Les compétences du banquier et la discrétion sont aussi cruciales pour un client sur trois : elles renforcent la confiance, pilier d'une expérience bancaire haut de gamme.

Qu'appréciez-vous dans votre banque traditionnelle ?



L'ŒIL DE FRÉDÉRIC VAQUIÉ

C'est invariablement la relation avec leur conseiller que les clients des banques traditionnelles apprécient le plus. Le conseiller de clientèle est historiquement la pierre angulaire du modèle relationnel des banques de réseau et des banques privées. Complété finalement assez récemment par des interfaces digitales et des services clients téléphoniques, les conseillers dédiés à leurs clients restent l'atout majeur des banques traditionnelles. Ils renvoient à des notions fortes de proximité, de conseil et de compétence.
Pour la clientèle patrimoniale ou privée, il est attendu des conseillers de clientèle qu'ils prennent en charge leurs clients dès l'entrée en relation, les connaissent, comprennent leurs besoins, les accompagnent durant leurs différents moments de vie et leurs projets, apportent des solutions d'investissement ou de financement adaptées, soient compétents ou mobilisent les expertises de la banque. Bref, un médecin de famille ou un chef d'orchestre. Et gare aux déceptions !
Les parcours clients sont également régulièrement cités et il est fort à parier qu'ils continueront à prendre de l'importance à mesure que les clients gagneront en autonomie sur les opérations bancaires et qu'ils compareront ce que leurs banques traditionnelles leur proposent avec les offres des banques en ligne et les plateformes, championnes dans ce domaine.
C'est de ce fait une course qui se joue pour proposer des parcours omnicanaux sans coutures et simples, des capacités de signature électronique en souscription et en gestion. Les acteurs digitaux n'ont pas le legacy de l'IT des banques traditionnelles et peuvent ainsi proposer relativement facilement des solutions simples et efficaces. C'est l'excuse formulée par les banques. Mais au-delà des trajectoires technologiques, c'est surtout l'obsession des acteurs digitaux de proposer des parcours optimisés qui se traduit en culture d'entreprise.
Quoi qu'il en soit, ces banques traditionnelles investissent beaucoup, à raison, et il en va de même des CGPI qui ont un peu de retard en la matière (interfaces clients et internes) avec un modèle de courtier en architecture ouverte qui nécessite de s'interfacer avec les SI, tous différents, de leurs producteurs.

SATISFACTION ET RATIONNELS

Qualité d'offre et fluidité des parcours au cœur des attentes

La richesse de la gamme de produits et services ainsi que la capacité à la servir de façon simple et fluide sont essentiels dans l'attachement des clients à leur banque traditionnelle.

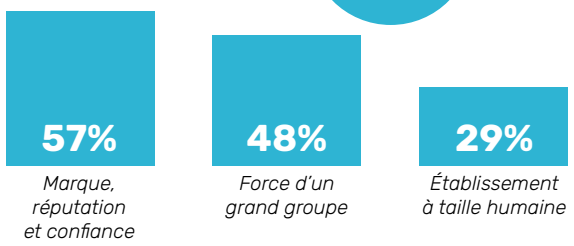
L'offre proposée constitue un critère déterminant pour les clients patrimoniaux, puisque 57% la considère comme un atout majeur et jusqu'à plus de deux tiers des Millennials. Les plus soucieux de l'offre bancaire valorisent avant tout la clarté et la personnalisation de l'offre. Ils souhaitent des solutions financières sur mesure, renforçant ainsi leur sentiment d'exclusivité.
L'importance forte accordée à la fluidité des processus de souscription et de gestion illustre une quête d'efficacité dans les interactions, en minimisant le temps et les efforts consacrés aux démarches administratives et permettant une gestion plus agile des actifs.
Avec leur légitimité historique, les banques traditionnelles bénéficient d'une image de marque forte, d'une réputation et souvent d'une appartenance à un groupe solide. Ceci renforce leur rôle de tiers de confiance incontournables, en particulier auprès des Actifs patrimoniaux et des Fortunés. L'engagement RSE des banques est mentionné par moins d'un client sur quatre, sauf pour les Fortunés qui sont les seuls à y accorder une importance significative, exprimant des attentes renforcées en matière d'investissement durable.

Qu'appréciez-vous chez votre banque traditionnelle ?

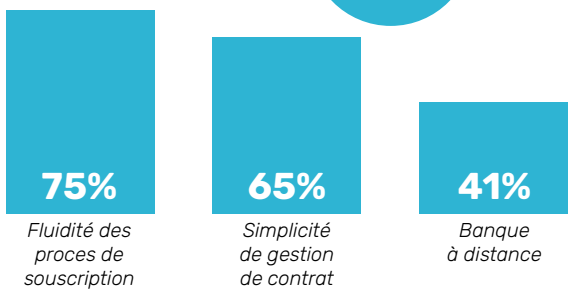
OFFRE BANCAIRE — **57%**



IMAGE DE MARQUE — **33%**



PARCOURS CLIENT — **31%**



L'ŒIL DE FRÉDÉRIC VAQUIÉ

Qu'est-ce qui irrite en tout premier lieu un client haut de gamme ? Qu'on lui propose un produit financier qu'il ne comprend pas, ou dont il n'a pas besoin. Est-ce un sujet d'offre, ou la manière dont l'offre est amenée au client, que ce soit via le canal conseiller, ou digital ? Clairement, le modèle relationnel semble primer sur la diversité et la complétude de l'offre. La banque au quotidien facile est aussi un motif essentiel de satisfaction. Eh bien oui, la pyramide de Maslow s'applique aux clients aisés des banques : le basique bancaire doit être sans soucis, sujet souvent oublié…
La tarification et les performances des investissements deviennent un vrai sujet lorsque la prestation d'accompagnement ne correspond pas aux attentes des clients. Ainsi, payer un forfait annuel pour un dispositif comprenant un conseiller de clientèle dans une agence ne devient un problème que quand on est déçu par le service de ce conseiller. De même une contre performance d'un fonds est acceptable tant qu'on a l'explication nécessaire.
Et la RSE dans tout ça ? Force est de constater que ce n'est pas un sujet pour les actifs et les séniors. On retrouve de l'intérêt chez les plus jeunes, et surtout chez les plus fortunés dont on connait le souhait de diversification de leurs avoirs, mais aussi de volonté d'impact après avoir réussi leur carrière professionnelle. Une chance pour les banques traditionnelles : la prime à la confiance. Car si la curiosité peut pousser à « essayer » de nouveaux acteurs, une part importante des clients accorde d'abord leur confiance aux groupes qui ont su démontrer leur résistance et leur résilience.

SATISFACTION ET RATIONNELS

Le conseiller : je t'aime, moi non plus

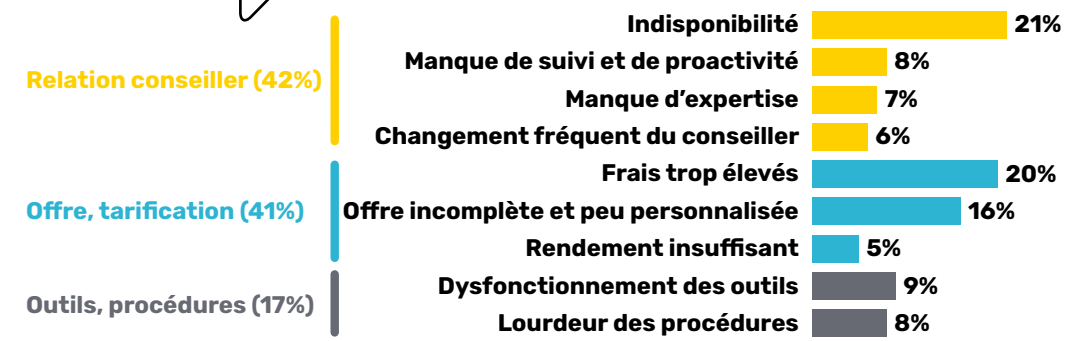
Atout des banques traditionnelles et appréciée des répondants, la relation avec le conseiller apparait comme le premier irritant client.

La relation client est l'un des aspects les plus appréciés des banques traditionnelles et privées, pourtant elle reste largement critiquée par les clients patrimoniaux en raison de l'indisponibilité des conseillers, de leur manque de suivi et de proactivité, ainsi que de leur manque d'expertise sur certains sujets liés aux investissements. Ces clients mettent également en avant le conflit d'intérêts qui existe entre les conseillers bancaires et leurs clients, certains conseillers poussent, pour des raisons purement commerciales, leurs clients à souscrire à des produits qui ne sont pas adaptés à leurs besoins.

Les Actifs Patrimoniaux et les Fortunés, ces segments de clientèle avec des avoirs assez élevés, ne trouvent pas d'offres réellement intéressantes pour leurs profils et soulignent davantage l'absence ou l'incomplétude de certaines offres (ETF, cryptomonnaies, or, programmes immobiliers…) chez les acteurs traditionnels.

La tarification élevée est également un irritant majeur pour les Actifs Aisés, qui estiment que les tarifs pratiqués ne sont pas en adéquation avec les services proposés. Ils sont particulièrement insatisfaits des frais élevés appliqués par leurs banques traditionnelles ou privées, ce qui souligne le fait que ces banques ne tiennent pas suffisamment compte du niveau d'avoirs de leurs clients dans leur politique tarifaire.

Quels sont vos irritants vis-à-vis de votre banque actuelle ?



L'ŒIL DE FRÉDÉRIC VAQUIÉ

Quels sont les principaux moteurs de l'attrition des clients aisés des banques traditionnelles ?

- Un conseiller qui ne tient pas ses promesses car trop junior, trop chargé, pas assez compétent, pas assez visible,…
- Des propositions qui ne répondent pas aux besoins, des « tentatives de vente sur étagère »
- Des actes de gestion chronophages ou des erreurs : changements d'adresse qui ne se font pas malgré plusieurs relances, courriers incohérents, reporting erronés, souscriptions qui n'en finissent pas car il faut imprimer, puis signer, scanner, envoyer…

Dans ces cas, pourquoi continuer à payer un service devenu cher pour ce qu'il est dans la pratique ? Pourquoi ne pas s'orienter vers un modèle moins coûteux même s'il est moins accompagnant humainement (banques en ligne et plateformes), ou vers un modèle plus coûteux et proposant un véritable coverage (banques privées et CGPI) ?

Ce n'est pas un tarif trop élevé qui pousse un client dans les bras d'un concurrent.. C'est un tarif considéré comme trop élevé pour un service rendu qui n'est pas à la hauteur de la proposition de valeur.

Que font les banques traditionnelles alors ? Conscientes des attentes et des déceptions de leurs meilleurs clients, elles développent des modèles de gestion patrimoniale et investissent pour accompagner ces clients à fortes attentes et grande rentabilité : plus de conseillers, des tailles de portefeuilles revues à la baisse, des formations pour améliorer les compétences, des approches commerciales fondées sur la connaissance client, une animation et un pilotage commercial spécifiques, une offre de produits et services enrichie…

Mais que se passe-t-il souvent avec le temps ? L'érosion. Le trait de côte recule sous les attaques des plans d'économie ou les changements de priorité du management.

SATISFACTION ET RATIONNELS

Le juste rapport qualité-prix

Les acteurs alternatifs séduisent les clients patrimoniaux des banques traditionnelles grâce à leur attractivité financière et leur praticité.

Au-delà de la compétitivité tarifaire, les acteurs alternatifs convainquent par leur efficacité opérationnelle, grâce à des processus de souscription simplifiés et rapides.
Les offres sont également un des facteurs qui incitent les clients patrimoniaux à se tourner vers eux. La moitié des Séniors et des Actifs déclarent les avoir choisis pour les produits et services complémentaires proposés.

La dimension relationnelle joue aussi un rôle-clé, avec l'importance de la disponibilité des conseillers, qui illustre la volonté d'un accompagnement humain, y compris dans un environnement bancaire de plus en plus digitalisé.
Levier fort de conquête de nouveaux clients, la recommandation des proches joue en rôle deux fois plus important pour les Millennials. Cette sensibilité constitue un levier puissant pour les stratégies commerciales, marketing et la génération de leads.
La curiosité est également l'un des principaux facteurs d'attractivité : les répondants mettent en avant leur volonté de tester et découvrir de nouveaux produits et services, une tendance plus marquée chez les Millennials et les Actifs aisés.

Pour quelles raisons avez-vous choisi de confier vos avoirs à des acteurs alternatifs ?



L'ŒIL DE FRÉDÉRIC VAQUIÉ

Au regard des attentes, il est peut-être possible de classer les patrimoniaux en deux catégories : ceux qui recherchent le meilleur de l'humain et de la techno, et ceux qui souhaitent le meilleur de la techno avec de l'humain.
Pour capter les premiers, les banques privées et les CGPI, cultivant leurs forces que sont leurs expertises et leurs offres en architecture ouverte, investissent dans la techno et proposent maintenant des solutions digitales à leurs clients leur permettant de ne plus se déplacer et de ne plus voir en présentiel leur interlocuteur dédié. Ce qui amène d'ailleurs certains illustres acteurs à réfléchir à des plateformes de conseillers patrimoniaux en lieu et place des banquiers dédiés localement.
Pour séduire les deuxièmes, les banques en ligne commencent à proposer des services de conseillers en complément des dispositifs digitaux, à mesure que leurs offres se diversifient.
Et dans ce monde qui donne l'impression de converger, seuls quelques acteurs de niche maintiennent des modèles full digitaux : les plateformes de trading et quelques banques en ligne, en compensant avec beaucoup de contenus pédagogiques. Ces modèles sont évidemment destinés à des clients autonomes et avertis, mais qui resteront encore minoritaires prochainement.

SATISFACTION ET RATIONNELS

Digitalement vôtre

Les banques en ligne sortent vainqueures de la satisfaction, avec une note légèrement plus élevée (8,1/10) que celle des banques traditionnelles (7,8/10).

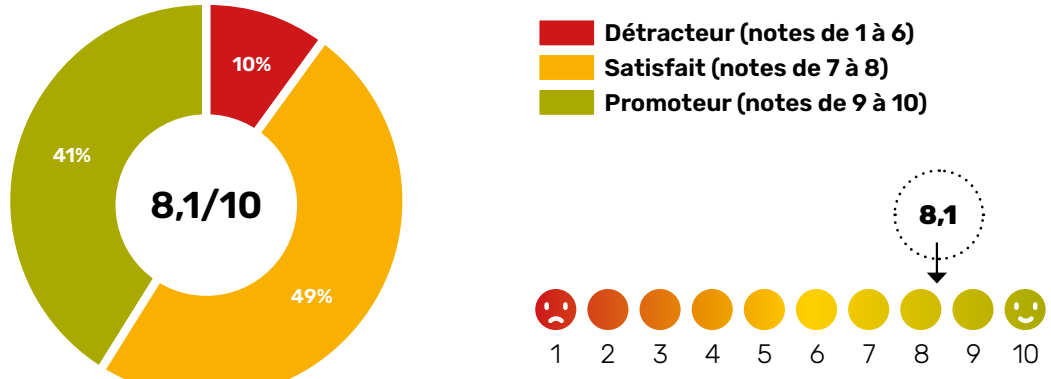
Avec une note moyenne de 8,1/10, la satisfaction des clients des acteurs alternatifs dépasse celle des banques traditionnelles (7,8/10). Cette dynamique s'explique notamment par une proportion équivalente de clients promoteurs, mais un taux de détracteurs bien plus faible (10 % contre 16 % pour les banques traditionnelles). Cette satisfaction est particulièrement marquée chez les Actifs patrimoniaux et les Séniors, qui attribuent des notes moyennes respectives de 8,23 et 8,15, confirmant leur adhésion plus marquée aux solutions proposées par les acteurs alternatifs.
Généralement les plus exigeants, les Fortunés comptent ici aussi le plus de clients détracteurs.
Parmi ces acteurs alternatifs, les banques en ligne se démarquent comme les plus vertueuses en termes de satisfaction client. Elles obtiennent la meilleure note moyenne et concentrent la part la plus élevée de clients promoteurs.
À l'inverse, les CGPI se démarquent moins des banques traditionnelles et ont la part de clients moins satisfaits la plus importante.

L'ŒIL DE FRÉDÉRIC VAQUIÉ

On le sait, la satisfaction des clients des banques en ligne est meilleure que celle des banques traditionnelles. C'est une vraie menace pour ces dernières car au-delà des efforts de communication des premières, c'est le bouche à oreille qui est un vecteur important de la conquête des banques en ligne.
À mesure que les banques en ligne seront plus souvent qu'aujourd'hui les banques principales de leurs clients, ce surcroît de satisfaction résistera-t-il ?
Intéressant, la satisfaction vis-à-vis des autres acteurs alternatifs n'est pas meilleure que celle des banques traditionnelles. La compétition est donc loin d'être perdue.

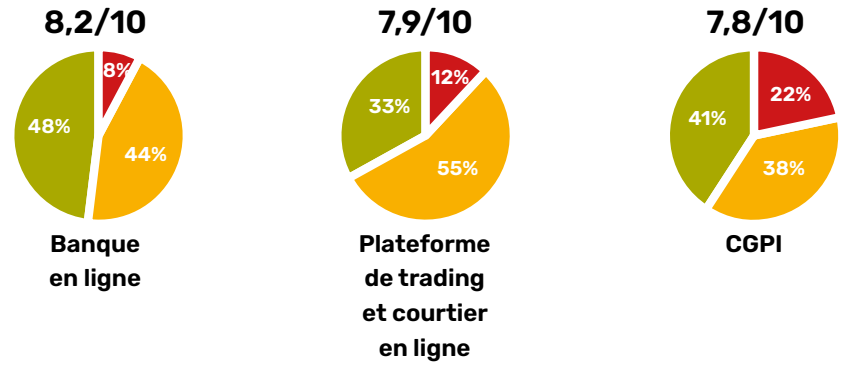
Sur une échelle de 1 à 10, êtes-vous globalement satisfait des acteurs alternatifs dont vous êtes clients ?

Note moyenne tous acteurs confondus



Pour rappel, la note moyenne attribuée par les clients à leur banque traditionnelle : 7,8/10

Notes moyennes par acteur



PROJECTIONS

Acteurs alternatifs : essai transformé

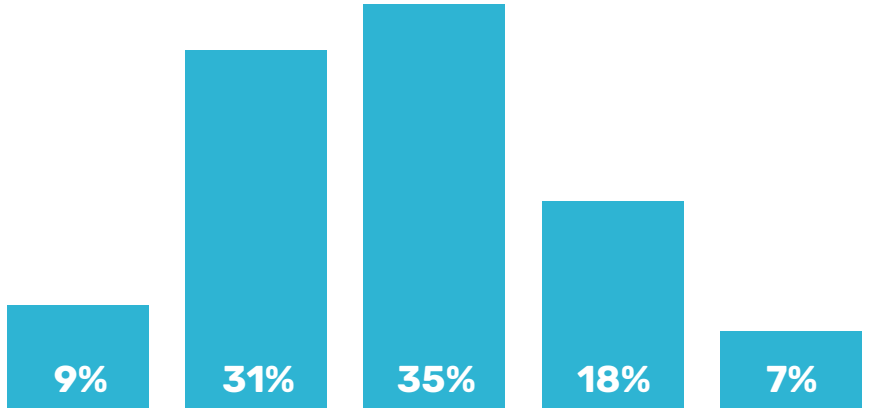
Un répondant sur quatre souhaite placer plus de la moitié de ses avoirs financiers chez des acteurs alternatifs.

La quasi-totalité des répondants exprime une volonté claire de continuer à placer leurs avoirs chez des acteurs alternatifs. Avec 92 % d'intentions positives, cette tendance confirme que ces établissements ont su s'imposer comme des solutions attractives, pérennes et dynamiques.
Une part croissante des avoirs est transférée vers ces acteurs : au-delà de cette intention qui confirme le niveau de satisfaction et la légitimité de ces acteurs, l'ampleur des placements projetés est significative. 60 % des répondants prévoient d'allouer plus d'un tiers de leurs avoirs aux acteurs alternatifs, et 25 % envisagent même d'y placer plus de la moitié de leur patrimoine financier.
À l'inverse, les Millennials, bien que majoritairement favorables aux acteurs alternatifs, restent plus prudents dans leur niveau d'engagement. Près d'un sur deux projette de leur attribuer moins d'un tiers de leurs avoirs, ce qui témoigne d'une approche plus progressive. Cette nouvelle répartition témoigne d'un basculement progressif mais structurant des flux patrimoniaux, marquant une nouvelle distribution des cartes pour l'avenir.

92%

des répondants pensent continuer à placer leurs actifs financiers auprès des acteurs alternatifs

Quelle part de vos avoirs financiers allez-vous placer chez ces acteurs alternatifs?



L'ŒIL DE FRÉDÉRIC VAQUIÉ

Les résultats de l'enquête et les chiffres de Linxo convergent : la baignoire des encours des clients aisés des banques traditionnelles fuit. Les banques traditionnelles et les banques privées n'en prennent que moyennement conscience. En effet, le management de ces établissements pilote la performance de leur activité en monitorant les encours de dépôts/épargne, les assets under management (AUM), ou la collecte.
Or, ces KPIs mélangent les effets volumes et les effets prix. Et quand ces derniers profitent de taux d'intérêt élevés ou de bonnes performances des marchés financiers, ils masquent les effets de fond de pertes très progressives, mais régulières, de parts de marché.
Ce phénomène, à en croire notre panel, devrait se poursuivre dans les prochaines années. Plus grave encore : un répondant sur quatre souhaite placer dans un futur proche plus de la moitié de ses avoirs financiers chez des acteurs alternatifs. Et il semblerait que plus on prend de l'âge, plus on s'enrichit et plus on envisage de le faire.

PROJECTIONS

Perspectives contrastées, météo instable

Une confiance mitigée dans les perspectives d'évolution des banques traditionnelles…

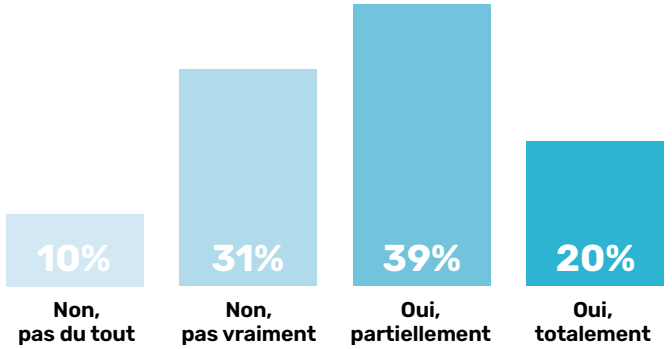
Quatre répondants sur dix expriment des doutes quant à la capacité des acteurs traditionnels à proposer des services comparables à ceux des banques en lignes et autres nouveaux acteurs du marché.
Toutefois, cette perception varie selon les générations : 74 % des Millennials estiment que les banques sauront s'adapter aux nouveaux standards imposés par les acteurs alternatifs et offrir des avantages comparables.
À l'inverse, les Séniors sont les plus sceptiques, probablement déçus, lassés. Près d'un sur deux doute de cette capacité des banques traditionnelles à se réinventer.
Les principaux obstacles que les répondants identifient dans l'évolution des banques sont :

- l'incapacité des banques à retravailler une approche tarifaire attractive face aux alternatives du marché ;
- le manque d'innovation dans les outils et les offres proposées ;
- une proximité client perdue.

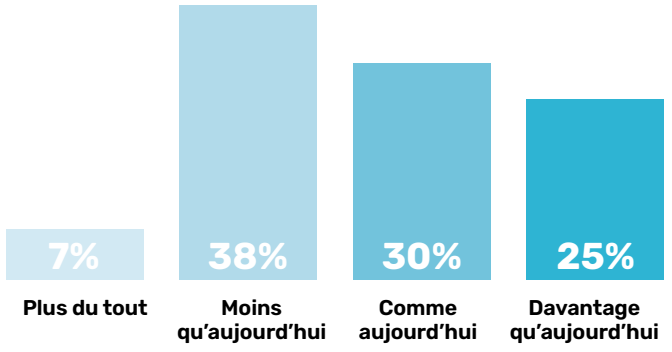
Plus de 90 % confirment qu'ils seront néanmoins toujours clients des banques traditionnelles d'ici cinq ans.
Les perspectives d'évolution de la relation avec les banques traditionnelles divisent les clients patrimoniaux. Près de la moitié des répondants envisagent de se désengager, certains affirmant être prêts à quitter totalement ces établissements d'ici cinq ans.
Ce mouvement est particulièrement marqué chez les actifs patrimoniaux, dont 44 % prévoient de diminuer leurs interactions avec leur banque actuelle et 9 % envisagent une rupture définitive. Cette clientèle semble pouvoir basculer durablement vers des solutions alternatives.
À l'opposé, 25 % des répondants projettent d'accroître leur engagement auprès des acteurs traditionnels. Les Millennials sont les plus nombreux à exprimer cette volonté de renouer avec leur banque. Moins satisfaits des acteurs alternatifs et réticents à y placer davantage d'avoirs, près de quatre sur dix déclarent vouloir renforcer leur engagement dans les cinq prochaines années. Ils évoquent notamment un besoin de stabilité dans la gestion de leur patrimoine.

Malgré la concurrence croissante des acteurs alternatifs et leur prise de position de plus en plus forte, un socle de clients reste attaché aux banques historiques et ces derniers pourraient même renforcer leur relation si l'offre, les services et la tarification évoluaient rapidement.

Pensez-vous que votre banque actuelle pourra vous offrir les mêmes avantages que les acteurs alternatifs ?



Pensez-vous être encore client d'une banque traditionnelle dans cinq ans ?



L'ŒIL DE FRÉDÉRIC VAQUIÉ

Le solde net des intentions de notre panel est clairement défavorable aux banques traditionnelles. Si ces dernières ne réagissent pas évidemment.
Il ne semble pas que ce soit le modèle des banques traditionnelles (de l'humain et des conseillers aidés par la technologie) qui rebute les clients aisés mais plutôt les dysfonctionnements ou les insuffisances de ce modèle qui irritent.
Alors quelles pistes envisager ? Renforcer l'humain ? Sans doute en nombre et en expertise là où nécessaire.
Revoir les méthodes de vente, de conseil, d'animation interne, de management ? Oui, sans aucun doute.
Et peut-être aussi mieux utiliser les outils, robots advisors, hubs data ainsi que les solutions qu'offrira l'IA et qui permettront de renforcer l'humain.

PROJECTIONS

Le prochain défi à venir

Les acteurs digitaux qui développent une offre de banque privée représentent une menace croissante pour les banques.

Cette proposition suscite auprès des répondants un intérêt significatif : un sur deux se déclare potentiellement intéressé par une telle offre, ce qui illustre une évolution des attentes vers des solutions digitales. Cette perspective peut renforcer l'idée que les acteurs digitaux disposent d'un levier stratégique réel pour capter cette clientèle de banque privée. L'attrait pour cette offre de banque privée digitale est particulièrement fort chez les Millennials, avec deux tiers d'entre eux se déclarant intéressés. À l'inverse, les Séniors y sont moins sensibles : 78 % d'entre eux ne souhaiteraient pas souscrire une telle offre.

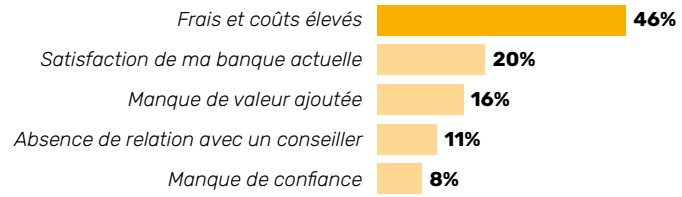
Une inquiétude majeure autour de la tarification : si l'intérêt pour une offre de banque privée en ligne est réel, des freins subsistent, principalement liés à la perception des coûts. Près de la moitié des répondants (46 %) citent les frais élevés comme la principale raison de leur désintérêt. La satisfaction vis-à-vis de leur banque actuelle (20 %) et le manque perçu de valeur ajoutée (16 %) viennent compléter les principales réticences. Pour s'imposer, un acteur digital devra donc rassurer les clients sur sa politique tarifaire et démontrer un avantage tangible par rapport aux offres existantes.

Une curiosité forte, mais une attente sur les rendements : l'intérêt pour cette offre repose en grande partie sur une volonté de découverte : 30 % des répondants évoquent la curiosité et le souhait de tester le service. Toutefois, l'attractivité des offres et des rendements constitue un facteur clé pour 27 % d'entre eux, traduisant une attente forte sur la performance financière des solutions proposées. Les Fortunés se montrent plus exigeants sur les critères de qualité et de performance : 39 % sont particulièrement sensibles aux perspectives de rendement supérieur, démontrant une approche davantage axée sur la rentabilité et l'efficacité du service proposé. La qualité du service (17 %) et une tarification compétitive (17 %) complètent les critères essentiels à la réussite d'une telle initiative. Les acteurs digitaux devront donc structurer une offre convaincante pour transformer cet intérêt en adoption durable.

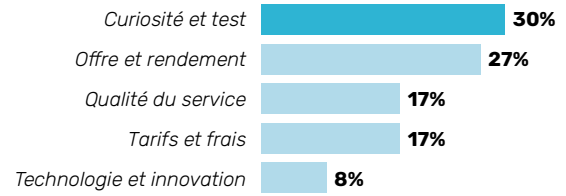
52%

des répondants pourraient être intéressés par une banque en ligne qui propose une offre de banque privée payante.

Pour quelles raisons ne seriez-vous pas intéressé ?



Pour quelles raisons seriez-vous intéressé ?



L'ŒIL DE FRÉDÉRIC VAQUIÉ

Une offre de banque privée full distancielle payante mais bien moins chère qu'un forfait d'accès à une banque privée traditionnelle semble intéresser une majorité de notre panel. La question a été posée juste avant l'annonce de la sortie de l'offre *BoursoFirst*. Que faut il en attendre ? Une accélération des flux d'attrition des encours de dépôts et d'épargne des banques traditionnelles vers *BoursoBank* ? Sans doute, progressivement à mesure que l'offre de la banque en ligne leader s'étoffera. Faut-il attendre une réaction des autres néobanques et banques en ligne ? On peut s'y attendre tellement la contribution de la clientèle haut de gamme à la rentabilité du marché des particuliers est importante. Avec pour les banques traditionnelles et les banques privées une vraie menace lorsque ce type d'offre s'installera dans le paysage de la gestion patrimoniale. Les CGPI devraient eux continuer à se consolider et à chercher des effets de taille critique leur permettant le financement des investissements en outils et IT. Une partie importante de leur clientèle étant peu sensible au prix, ce type d'offre ne devrait pas trop les impacter.

3

REGARDS DE DIRIGEANTS

Huit dirigeants prennent la parole et décryptent le marché patrimonial.



Xavier Prin
Directeur Marketing et Communication BoursoBank

BoursoBank



Gustav Sondén
Co-fondateur et CEO de Colbr

Colbr



Cedric Goguel
Marché Clientèle Patrimoniale & Banque privée - Crédit Agricole S.A.



Christophe Mianné
Directeur Général Cyrus Herez

CYRUS WEALTH MANAGEMENT HEREZ



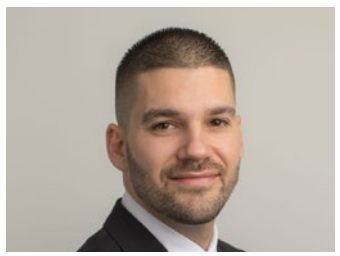
Philippe Lauzeral
Directeur Général Finzzle Groupe

Finzzle groupe



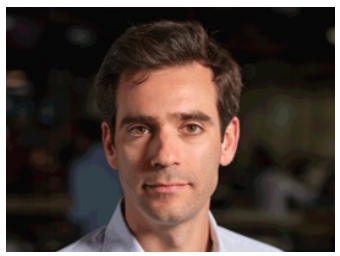
Gregory Guermonprez
Directeur France Fortuneo

fortuneo BANQUE



Thomas Jaquet
Responsable France Freedom24

FREEDOM 24



George Grumbar
General Manager Revolut France

Revolut



« Nous estimons que les clients patrimoniaux, notamment les plus jeunes d'entres eux, sont aussi à la recherche de solutions 100 % digitales, simples, accessibles et personnalisées »

Xavier Prin rejoint BoursoBank en 2003, il est nommé Directeur du Marketing et de la Communication en 2016.

BoursoBank, filiale du groupe Société Générale, est une banque en ligne française lancée en 1998. Pionnière de la banque digitale, BoursoBank a su se démarquer par son offre innovante et ses tarifs compétitifs et compte aujourd'hui plus de 7 millions de clients. En décembre 2024, BoursoBank lance BoursoFirst, une offre de banque privée à destination de la clientèle patrimoniale.

Quel est le premier bilan que vous tirez du lancement de *BoursoFirst* ?
C'est une offre encore très récente, lancée mi-décembre. En quelques semaines, nous comptons déjà près de 1 000 clients alors que tous les produits ne sont pas encore disponibles ce qui démontre l'attente et l'intérêt de nos clients patrimoniaux pour cette offre. Concernant les produits souscrits, nous observons un bon démarrage sur les comptes à terme et des crédits immobiliers importants. Nous proposons aussi une offre unique sur le marché de produits structurés à la carte que le client peut créer directement depuis son application mobile, avec un ticket d'entrée à 100 000 €. Cette offre est assez novatrice et réclame du temps et de la pédagogie pour que les clients se l'approprie pleinement car le produit en lui-même est complexe. Dans les prochaines semaines, l'offre va s'enrichir d'autres produits exclusifs, notamment avec l'assurance-vie luxembourgeoise et le private equity qui sont des marqueurs importants de notre offre de banque privée. Au-delà de l'offre de produits, nous avons aussi investi dans la formation de nos équipes dédiées aux clients de *BoursoFirst* afin de les accompagner et de répondre au mieux à leurs attentes.

Allez-vous vers un modèle proche des conseillers en gestion de patrimoine (CGP) ?
Nous avons dédié une équipe de 30 conseillers qui prennent en charge l'ensemble de la relation avec les clients ayant souscrit à l'offre. Cette équipe est présente pour répondre à leurs questions, leur expliquer les différences entre les produits, comme l'assurance-vie luxembourgeoise et française. Ils effectuent également avec les clients des bilans patrimoniaux pour cerner leurs besoins spécifiques. Nous allons nous assurer du succès de l'offre actuelle avant d'évoluer vers des solutions de conseil plus avancées. L'objectif est de devenir une référence en matière de banque privée digitale tout en restant fidèle à notre modèle d'efficacité et de coûts optimisés, centré d'abord sur l'autonomie des clients.

Quel est votre positionnement par rapport aux banques privées traditionnelles ?
Nous ciblons principalement les clients patrimoniaux avec des encours financiers compris entre 100 000 et 500 000 €.
Nous estimons cette population à 400 000 clients dans notre base clients actuelle.
Notre objectif est de mieux les servir pour qu'ils s'engagent davantage, notamment au travers de ces nouveaux produits exclusifs.
La principale différence avec les banques privées traditionnelles est évidemment notre approche principalement digitale à des tarifs très compétitifs.

Et par rapport aux acteurs digitaux ?
Nous évoluons dans un environnement concurrentiel très dynamique avec des banques traditionnelles qui proposent des offres très complètes, et de nouvelles plateformes d'investissement qui proposent une expérience sur mobile très efficace, ce qui nous pousse à innover constamment et à rechercher en permanence proposer le meilleur des deux mondes.
La principale différence avec les acteurs digitaux, c'est la complétude de notre offre. Nous proposons plus de 50 produits et 1 000 fonctionnalités. Nous avons de très loin l'offre la plus complète des banques digitales et nous couvrons tous les besoins des clients en matière de banque, bourse, épargne, crédits, assurances et même de bons plans sur leurs dépenses courantes.
Plus spécifiquement sur la banque privée digitale, c'est aussi le cas, les produits structurés personnalisés en sont une bonne illustration. Le prix est aussi un élément de différenciation sur lequel nous sommes challengés. Nous sommes la banque la moins chère depuis 17 années consécutives, et nous comptons bien le rester et ce, sur l'ensemble des produits.
Sur la bourse et l'investissement, nous avons lancé *Boursomarkets*, une offre sans frais de courtage sur 6 classes d'actifs, les warrants et les certificats, les ETF, les OPC, les FCPI, les FCPR en Private Equity, le crowdfunding immobilier. C'est un très beau succès commercial qui nous permet de renforcer notre leadership en matière de courtage en ligne face à de nouveaux acteurs aux offres tarifaires très agressives. Sur *BoursoFirst*, l'approche restera la même avec notamment un contrat d'assurance vie luxembourgeoise 100 % digitale à 0,65 % seulement de frais de gestion.

Comment gérez-vous l'attrition de votre base client ?
Notre taux d'attrition est faible. Nous constatons depuis très longtemps que les clients qui ouvrent un compte viennent chez nous pour la banque en ligne, ils testent et constatent que la promesse est tenue dans le temps, que cela fonctionne, que tout est digital, que ce n'est pas cher, qu'il y a de la performance, que c'est en architecture ouverte, que c'est transparent. Alors ils s'engagent sur le reste de notre offre pour répondre à leurs nouveaux besoins pour financer leurs projets et épargner. Néanmoins, nous observons des sorties d'encours vers des acteurs proposant des produits que nous ne proposons pas encore, comme les cryptomonnaies. Cela reste marginal, mais nous restons vigilants.

Quel est votre décryptage sur le secteur ?
Nous sommes sur un secteur de services à destination d'une clientèle de particuliers. Notre secteur est donc particulièrement impacté par la digitalisation des usages et la recherche de simplicité, de rapidité, le tout au meilleur prix. Dès lors, tous les acteurs bancaires, digitaux ou traditionnels, doivent industrialiser leurs processus et optimiser leur efficacité opérationnelle pour réduire leur base de coûts.
Ces tendances touchent toutes les activités de retail y compris à destination des profils clients les plus aisés. Dans la banque, nous estimons que les clients patrimoniaux, notamment les plus jeunes d'entre eux, sont aussi à la recherche de solutions 100 % digitales, simples, accessibles et personnalisées.



«Je pense qu'une nouvelle vague de pure players ont une vraie carte à jouer. Un renouvellement de l'offre va se produire»

Avant de co-fonder Colbr en 2021, Gustav a travaillé pendant près de 10 ans dans l'Asset Management et l'investissement, notamment pour le compte d'investisseur institutionnel immobilier. Il a mené des investissements en France, Italie, Espagne, Portugal et Irlande pour une valeur cumulée de près d'un milliard d'euros. Gustav est franco-suédois.

Colbr

Colbr est une fintech française qui veut démocratiser la banque privée en proposant un modèle innovant à des clients souhaitant construire, développer et suivre leur patrimoine. Elle rend accessible des outils d'investissement perfectionnés et une large gamme de produits via sa plateforme digitale. Colbr propose également un accompagnement relationnel par des conseillers experts à distance.

Quel est le positionnement de *Colbr* ?
Nous avons un positionnement hybride. D'un côté, nous proposons des outils gratuits pour permettre aux clients de s'approprier les problématiques patrimoniales grâce à une offre d'investissement complète contenant a minima les trois classes d'actifs traditionnelles : immobilier, private equity et marchés financiers. De l'autre, et surtout à la fois, nos clients bénéficient d'entretiens conseil avec nos experts en gestion de patrimoine. Ces échanges ont lieu à distance, généralement en visio, à la demande des clients, dès qu'ils ressentent le besoin d'être accompagnés.

Quels clients ciblez-vous ?
Nous adressons la clientèle patrimoniale au sens large. Au lancement, nous avons principalement touché des jeunes : 36 ans de moyenne d'âge sur la première année. Aujourd'hui, nous nous rapprochons davantage d'une moyenne de 45 ans. Or plus l'âge moyen augmente, plus l'encours par client augmente et mieux notre proposition de valeur est perçue en comparaison aux expériences vécues précédemment. Nos clients nous confient en moyenne 140 000 €, ce qui représente généralement d'un tiers à la moitié de leurs avoirs financiers globaux. Quand nos clients décident de passer le pas, ils le font souvent de manière franche.

D'où viennent vos clients ?
Nous avons plusieurs milliers d'utilisateurs. Une part importante choisit *Colbr* grâce aux outils mis à disposition gratuitement, comme l'agrégateur de comptes, le contenu éducatif via notre blog ou encore nos podcats. C'est une manière de créer de la confiance : nous produisons un maximum de valeur avant le démarrage de la relation commerciale. Nos autres canaux d'acquisition sont plus classiques : la recommandation, les médias et les réseaux sociaux.

Les CGP sont-ils vos concurrents ?
Oui, complètement. Même si notre plus gros marché si situe au sein des banques traditionnelles, les clients de CGP sont une population plus mature, donc plus rapide à convertir. Avec des offres qui sont parfois moins compétitives en termes de tarifs et ne sont plus toujours réellement en architecture ouverte, certains CGP ont parfois déçu une partie de leurs clients.

Comment imaginez-vous le marché évoluer d'ici quelques années ?
Entre 2010 et 2020, les robo-advisors positionnés comme des courtiers et très axés sur le prix, étaient prédits à croître très rapidement sur le marché. Mais leur offre mono-produit n'a pas séduit autant de clients qu'attendus après quelques années d'existence. Nous avons donc essayé de notre côté de diagnostiquer les causes de cet échec. Ces fintechs ont connu un certain succès en nombre de clients, mais éprouvaient des difficultés à augmenter l'encours moyen de leurs clients. L'une des solutions pour augmenter cet encours moyen était d'adresser aussi la clientèle patrimoniale, qui attend une proposition de valeur différente plus large qu'une offre 100 % digitale et d'une tarification low cost. Aujourd'hui, je pense qu'une nouvelle vague de pure players, comme *Colbr*, *Ramify* ou *Finary* ont une vraie carte à jouer. Un renouvellement de l'offre va se produire et une longue rotation va s'opérer.

Percevez-vous les plateformes de trading comme des partenaires potentiels ? Des concurrents directs ? Ou plutôt une solution complémentaire pour les clients ?
Ils attirent souvent une autre clientèle, réellement autonome. Certains de leurs utilisateurs très actifs et visibles, créent beaucoup d'engagement, donnant la perception d'une très forte traction. Mais tous leurs clients n'ont pas ce niveau de connaissance ou le temps nécessaires pour aller chercher le même niveau de performance.

Comment recrutez-vous vos conseillers ?
Jusque-là, nous avons recruté des conseillers sur un schéma salarié, qui étaient en partie d'anciens CGPI car c'est le positionnement premium que nous voulons offrir à nos clients. Désormais nous souhaitons accélérer notre croissance. Nous avons beaucoup d'actifs technologiques à mettre à disposition d'une nouvelle génération de banquiers qui auraient envie de se lancer en indépendant. Il est possible que nous choisissions ce modèle-là, proche de celui d'un réseau de CGP, pour accélérer notre développement.

Avez-vous développé votre propre solution IT ?
Tout à fait. Nous avons démarré en testant des solutions de marché, puis nous avons développé nos outils en interne : back-office, agrégateur de comptes, plateforme d'investissement… D'un point de vue technologique, nous sommes particulièrement fiers de notre back-office. Même si ce n'est pas visible par le client, c'est ce qui nous permettra demain d'attirer les meilleurs talents.

Quelles sont vos ambitions à horizon 5 ans ?
La plateforme a un an et demi. Notre ambition pour 2030 est de dépasser les 600 millions d'euros de collecte. Bien sûr, il faut prendre en compte les effets de marché, mais nous sommes confiants sur notre produit et notre proposition de valeur qui allie différents modèles relationnels, les rend complémentaires et offre une alternative nouvelle sur le marché.



« Un client patrimonial attend une proposition de valeur globale, pas uniquement un produit »

Après avoir contribué à la réorganisation du marché patrimonial de la Caisse régionale de Crédit Agricole d'Ile-de-France, Cédric crée et prend en charge une équipe dédiée à l'animation du marché patrimonial des Caisses régionales en 2010 au sein de Crédit Agricole S.A.

Le Crédit Agricole est l'un des principaux groupes bancaires en France et un acteur majeur en gestion d'Actifs et de fortune. Avec un modèle mutualiste et une forte présence en France et à l'international, il accompagne une large clientèle, des particuliers aux grandes entreprises.

Pouvez-vous nous en dire plus sur la clientèle des patrimoniaux au *Crédit Agricole* et ses principaux défis ?
Notre groupe s'est fixé l'ambition d'adresser toutes les clientèles. Et, nous comptons un nombre significatif de clients patrimoniaux, avec près d'1,4 millions de ménages représentant 10 % du fonds de commerce et 60 % de l'épargne collectée. Un client est patrimonial au Crédit Agricole s'il confie plus de 150 000 € d'épargne financière ou génère au moins 100 000 € de flux annuels. En matière de défis, nous retrouvons les mêmes tendances relevées dans votre étude, la multi bancarisation notamment : nos clients confient 50 % de leurs avoirs à nos confrères. Pour rapatrier une épargne placée ailleurs, il faut plus qu'un clic, il faut de la valeur ajoutée relationnelle. L'autre défi réside dans l'hétérogénéité de nos territoires, plus urbains ou plus ruraux. Et nos Caisses régionales partagent les enjeux de renouvellement de nos fonds de commerce. Ensuite, il y a l'enjeu de proposer à nos clients les accès les plus adaptés à une expertise attendue au bon niveau. C'est un point essentiel sur lequel il y a toujours fort à faire.

Les banques en ligne et les plateformes alternatives semblent gagner du terrain. Quel est votre avis sur cette concurrence ?
La menace des banques en ligne n'est pas nouvelle. *BoursoBank* a commencé par la bourse en ligne, puis s'est étendue aux cartes bancaires, à l'assurance vie et maintenant aux crédits. La question n'est pas seulement de reconnaître la menace. C'est de savoir si nous sommes capables de provoquer un électrochoc pour réagir efficacement.
La solution ne repose pas sur une seule action : il faut combiner transformation digitale, refonte de notre offre, compétences renforcées et amélioration des parcours clients.

Quels sont les points de satisfaction et d'irritation les plus fréquemment exprimés par vos clients ?
Le grand paradoxe, c'est que la relation avec le conseiller est à la fois notre principal atout et, parfois, un point faible. Les clients patrimoniaux apprécient leur conseiller référent. Ils sont aussi très exigeants à l'égard de sa disponibilité ou de son expertise.
La simplicité et la rapidité des parcours clients sont également devenues des critères essentiels, notamment pour les actifs. La tarification peut être sujet à irritants. Mais c'est aussi un marqueur de nos expertises en ce que les clients font le lien avec les services rendus. Lorsque les parcours digitaux ne sont pas à la hauteur, cela accentue les frustrations des clients.

« La solution ne repose pas sur une seule action : il faut combiner transformation digitale, refonte de notre offre, compétences renforcées et amélioration des parcours clients. »

Quels leviers comptez-vous activer pour regagner la confiance des clients et limiter l'attrition ?
La guerre n'est pas perdue du tout pour les banques traditionnelles. Un client patrimonial attend une proposition de valeur globale, pas uniquement un produit. C'est précisément là que réside l'atout des banques traditionnelles : il est essentiel d'offrir une valeur ajoutée relationnelle. Plus concrètement, il y a trois axes sur lesquels nous devons nous concentrer. Le premier, c'est d'accorder toujours un soin particulier à nos collaborateurs et à leurs niveaux de compétence. Nous avons déjà progressé. Mais la croissance du marché exige encore plus d'efforts. Le deuxième axe concerne la transformation digitale. Nous devons offrir des parcours clients plus fluides et personnalisés grâce à une meilleure exploitation des données. Enfin, notre offre doit être plus complète et compétitive. Pour convaincre les clients de rapatrier leurs avoirs, nous devons leur proposer des solutions globales et un accompagnement de qualité.

Pour conclure, êtes-vous confiant dans la capacité du groupe à relever ces défis ?
Oui, je suis très confiant. Le *Crédit Agricole* a des atouts considérables. Pour avancer, il faut mobiliser tout le monde et créer un vrai électrochoc. Cela implique de faire évoluer nos pratiques internes et de nouer des partenariats stratégiques. Si nous parvenons à combiner une offre digitale performante avec une relation humaine de qualité, nous resterons un acteur majeur sur ce marché.



« Nous avons toujours privilégié une approche personnalisée et humaine dans la gestion de patrimoine »

Directeur Général du groupe Cyrus depuis 2020, Christophe Mianné était auparavant DG de La Financière de l'Echiquier. Christophe a aussi été DGD de la Banque de Financement et d'Investissement du Groupe Société Générale et l'un des fondateurs de Lyxor.

CYRUS WEALTH MANAGEMENT HEREZ

Cyrus Herez, né de la fusion entre Cyrus Conseil et Herez, est l'un des plus grands groupes de gestion de patrimoine en France avec près de 20 milliards d'euros d'actifs sous gestion (AUM). Nous accompagnons une clientèle haut de gamme grâce à une expertise en gestion financière, ingénierie patrimoniale et investissement immobilier.

Quelle est la proposition de valeur de *Cyrus Herez* ?
Notre proposition de valeur repose sur trois piliers essentiels : un gérant privé compétent pour un accompagnement personnalisé, une ingénierie patrimoniale pointue et une offre en architecture ouverte. Nos clients bénéficient ainsi d'une sélection de produits innovants et pertinents du marché, adaptés à leurs besoins spécifiques. L'accompagnement personnalisé et la satisfaction client nous guident dans nos choix quotidiens. Nos clients ont besoin d'un interlocuteur réactif et à leur écoute. Nous souhaitons rester sur un schéma de très forte proximité dans la relation que nous entretenons avec nos clients tout en disposant d'expertises fortes sur l'ensemble des classes d'actifs : la gestion financière, l'immobilier, les produits structurés, le non coté. Nous structurons notre accompagnement en fonction du patrimoine financier de nos clients :
• de 200k€ à 500k€ : la gestion de patrimoine ;
• de 500k€ à 3M€ : la gestion privée ;
• jusqu'à 30M€ : la gestion de fortune ;
• au-delà, le family office.
Avec 1,7 milliards d'euros de collecte brute, 150 gérants privés et une implantation dans 22 bureaux, *Cyrus Herez* bénéficie d'une dynamique de croissance importante.

Quel est votre modèle relationnel ?
Nous avons un modèle hybride, avec des rencontres dans nos bureaux et une relation à distance. Généralement, le client souhaite une rencontre en présentiel pour le premier rendez-vous. La visio, la signature électronique, tout est construit pour rendre facile la relation à distance. Sur ce point, *Cyrus* a pris un peu d'avance par rapport à des banques privées. Et la force que nous avons réside dans la phase de compréhension des besoins de nos clients, le cœur du métier d'ingénieur patrimonial. Une relation fructueuse avec un client doit débuter par 2 ou 3 rendez-vous minimum, durant lesquels il faut discuter des objectifs, de la situation familiale, du profil de risque, de l'organisation du patrimoine… Chez *Cyrus*, nous prenons le temps d'expliquer notre allocation stratégique et de voir si elle convient au client, avant même de parler des produits en eux-mêmes.

Comment projetez-vous votre typologie de clients dans les années à venir ?
Nous avons l'ambition de poursuivre notre montée en gamme et notre positionnement, portés par notre expertise en gestion de fortune et par des solutions sur-mesure adaptées aux besoins des clients. Nous avons beaucoup investi dans des expertises en ingénierie ou produits ce qui nous permet d'être pertinents pour les clients en gestion de fortune et au-delà : il y a cinq ans, la moyenne des avoirs confiés lors de l'entrée en relation avec de nouveaux clients était d'environ 250 k€. Aujourd'hui, nous sommes à 650 k€ de patrimoine confié pour les nouveaux clients.

Qui sont vos conseillers ?
Parmi nos 500 collaborateurs, 150 sont des gérants privés en relation quotidienne avec la clientèle. Les autres collaborateurs se partagent entre nos experts en ingénierie ou produits et les différentes fonctions supports, afin d'offrir la meilleure qualité de service possible à nos clients. Une relation client pérenne suppose une stabilité de nos équipes, nous avons donc fait le choix d'avoir plus de la moitié de nos salariés actionnaires. 73 % du capital est d'ailleurs détenu par les collaborateurs de notre groupe.

Dans quelle mesure un rapprochement entre Cyrus Herez et une plateforme digitale serait envisageable ?
Chez *Cyrus Herez*, nous avons toujours privilégié une approche personnalisée et humaine dans la gestion de patrimoine, en mettant l'accent sur l'ingénierie patrimoniale et le conseil sur mesure. Bien que nous reconnaissions l'importance croissante du digital dans notre secteur, nous estimons que les plateformes numériques actuelles ne disposent pas encore des compétences approfondies en ingénierie patrimoniale nécessaires pour répondre aux exigences d'une clientèle haut de gamme. De plus, notre modèle repose sur une architecture ouverte, collaborant avec une multitude de partenaires (plus de 20 assureurs), ce qui complexifie l'intégration avec une plateforme digitale. C'est pourquoi nous restons à ce stade sur notre modèle et mettons toute notre attention à servir au mieux chaque typologie de notre clientèle.

Une consolidation des acteurs est en cours, qu'en pensez-vous ?
La consolidation est une tendance naturelle dans notre secteur et va se poursuivre. Plus nous serons grands, plus nous pourrons absorber une baisse des marges, attirer et fidéliser des talents et répondre aux exigences réglementaires. Nous poursuivons donc notre développement par croissance externe, afin de renforcer notre position et d'offrir des services toujours plus adaptés à nos clients.

Quelle est votre vision du marché pour les prochaines années ?
Je crois que d'ici quelques années, il restera 5 ou 6 grandes plateformes indépendantes, avec un fonds au capital de chacune. La clientèle patrimoniale sera sans doute de plus en plus courtisée par d'autres acteurs, qui mettront en avant une promesse de tarifs plus compétitifs. Je suis extrêmement serein quant à notre développement sur le segment des clients nous confiant plus d'un million d'euros, qui restera au cœur de notre stratégie de croissance.



« Le client qui nous choisit est aujourd'hui captif des banques, peu conscient de l'attention qu'il mérite »

Après des expériences chez GE Capital et Stellium notamment, Philippe prend la Direction Générale de Finzzle Groupe en 2017.

Finzzle groupe

Fondé en 1992 à Toulouse, Finzzle Groupe démocratise l'accès à des solutions financières haut de gamme en architecture ouverte : 5 assureurs, près de 40 sociétés de gestion et des fonds de private equity. Avec près de 300 salariés et 3300 consultants indépendants habilités, Finzzle rend l'expertise patrimoniale accessible à une nouvelle génération d'investisseurs et d'entrepreneurs.

Comment décrivez-vous la typologie de vos clients et votre proposition de valeur ?
Nous nous définissons davantage comme des conseillers en constitution de patrimoine qu'en gestion de patrimoine. Notre clientèle est différente de celle classique des CGPI : un âge moyen de 39 ans et souvent moins de 250 K€ de patrimoine financier. Nous accompagnons nos clients très tôt dans la constitution de leur patrimoine, puis au fil de la croissance de leurs actifs : c'est une relation long terme sans seuil élevé à l'entrée. *Finzzle* propose à un client suivi par son conseiller bancaire — rarement une banque privée à laquelle il n'est souvent pas éligible — de lui apporter la pédagogie, la disponibilité, le relationnel et le conseil dont il bénéficierait avec un banquier privé. Nos clients sont en général moins appétents à développer une connaissance financière en autonomie et peu enclins à consacrer du temps à la gestion de leurs avoirs. Un client qui choisit *BoursoBank* ou *Yomoni* n'est pas notre cible. Le client qui nous choisit est aujourd'hui captif des banques, peu conscient de l'attention qu'il mérite.

Quelle est la clé de votre succès ?
Nous sommes convaincus, et c'est au cœur de nos valeurs, que notre développement doit se faire par la recommandation exclusivement. Base du métier de CGP, elle est notre moteur de croissance à grande échelle. Nous n'achetons ni fichier, ni lead. Nous donnons la première place à l'humain, à la confiance. Ensuite nous consacrons à un client plus de temps que ce que peut faire un conseiller bancaire. Notre entrée en relation s'appuie sur trois rendez-vous (découverte, proposition d'une solution, mise en place), soit environ 4h d'entretien pour répondre au besoin du client et souscrire la solution la plus adaptée : assurance-vie, SCPI, PER, investissement locatif… Ce que ne peut faire un banquier généraliste et constitue une alternative à des acteurs digitaux dont le modèle est plus impersonnel. Notre fonctionnement flexible diffère des banques puisque nos consultants sont indépendants mais soumis à une clause de non-concurrence. La gestion du temps par un consultant est de sa responsabilité, ce qui lui donne un rôle d'entrepreneur.

Les rendez-vous clients ont-ils lieu en présentiel ?
Historiquement les RDV se faisaient en présentiel. Le COVID a rebattu les cartes et aujourd'hui bon nombre de RDV se font en visio. Le seul territoire de nos équipes est leur territoire relationnel, sans barrière géographique. Et ce modèle fonctionne : nous avons acquis 25 000 clients l'année dernière et collecté près de 1,6 Mds € dont 600 M€ d'épargne financière dont la moitié sur nos clients existants. Conquête, up-sell et cross-sell donc.

Comment développez-vous votre réseau de consultants ?
Notre approche est fondamentalement relationnelle. Si les parents sont satisfaits, ils nous recommandent à leurs enfants, c'est le principe de la grappe de raisin. Nous appliquons ce principe à notre offre et notre réseau de distribution : un quart des consultants étaient clients chez nous avant de choisir ce métier ! Mais les consultants qui nous rejoignent ne peuvent aller en clientèle qu'après avoir suivi un parcours de formation très exigeant et bénéficient de l'accompagnement de leur parrain sur le terrain. Notre système oblige à l'excellence, à une qualité de service sans faille.

Comment analysez-vous le phénomène de concentration des CGPI ?
Je crois que leur stratégie est de concurrencer directement les banques privées en ayant par ailleurs investi dans leurs propres structures de production et société de gestion.

Quel sera votre développement dans les prochaines années ?
Il se fera autour de trois axes : concrétiser le potentiel de croissance par le développement du réseau, améliorer l'efficacité commerciale de nos équipes avec de meilleurs outils digitaux, et certains éléments de verticalisation. Une opération de croissance externe sur une structure de transformation de logements anciens en colocations nous permet de disposer de 5 000 chambres en gestion. Et peut-être un jour, l'internationalisation puisque notre modèle est duplicable à l'étranger. Je crois qu'on peut doubler de taille en restant sur un modèle similaire.

Doubler de taille ! Cela signifie vider des comptes des banques…
Nous avons tous eu l'expérience du conseiller bancaire qui change régulièrement ou que l'on ne peut pas joindre au téléphone. La grande force des réseaux bancaires fut la proximité. Notre concurrent véritable est d'ailleurs le banquier qui bénéficie d'une notoriété, d'une légitimité naturelle et qui dispose de la vision des comptes des clients. Mais pour de multiples raisons, ils sont contraints de concentrer leurs agences et perdent cette proximité. Nous avons la capacité à être plus agiles, nous ne gérons pas la banque au quotidien. Nos clients vont voir leur banque pour un crédit ou la gestion de leur compte, ils viennent nous voir pour placer leur argent. Le gâteau de l'épargne grossit chaque année, et notre part de marché, très réduite, ne peut que croître.

Un mot pour conclure ?
Nous voulons démocratiser l'investissement et la constitution de patrimoine auprès de clients qui n'accèdent pas à ce service dans leur banque. Nous voulons aussi démocratiser l'entrepreneuriat : nos consultants nous rejoignent autant pour le métier du conseil patrimonial que pour le projet entrepreneurial et cela nous rend différent des autres.



« Cette concurrence structure le marché, au bénéfice de beaucoup, et tout particulièrement du client qui dispose d'un vaste choix parmi les offres disponibles »

Après plusieurs expériences dans la distribution, Grégory Guermonprez rejoint Fortuneo en 2000 et en est le Directeur France depuis 2015.

fortuneo BANQUE

Fortuneo est une banque en ligne française créée en 2000 en tant que courtier en bourse. Elle devient filiale du Crédit Mutuel Arkéa en 2006 et compte aujourd'hui 1,4 millions de clients. En plus de la banque au quotidien, Fortuneo propose des offres d'investissements en bourse, assurances-vie, PER, livrets d'épargne ainsi que des solutions de crédit consommation et immobilier.

Qui sont aujourd'hui vos nouveaux clients ?
Des jeunes actifs de 20-35 ans qui viennent principalement pour la banque au quotidien, et l'épargne bancaire. En parallèle, des clients "épargnants" à partir de 35-40 ans, dont des clients "Patrimoniaux" avec un encours financier supérieur à 100 000 €. Ces clients sont en constitution de patrimoine à travers notamment l'immobilier, la Bourse et l'assurance-vie. C'est une clientèle qui ne trouve pas pleinement satisfaction avec les autres modèles bancaires. De plus, ils n'ont pas accès à la gestion privée qui démarre généralement et selon les établissements à plus ou moins 1 million d'euros d'encours. Grâce à notre offre calibrée, nous avons un pourcentage bien plus élevé de clients patrimoniaux que d'autres acteurs digitaux et que la plupart des banques traditionnelles.

Pourquoi ces clients patrimoniaux rejoignent des acteurs digitaux comme *Fortuneo* ?
Ils rejoignent *Fortuneo* car nous répondons à leurs 3 principales attentes :
1. une offre complète de solutions financières en architecture ouverte ;
2. une tarification ultra compétitive et des rendements supérieurs sur les produits d'épargne ;
3. une qualité relationnelle optimisée qu'elle soit digitale ou humaine.
Il me semble important de donner quelques exemples concrets sur ces rois éléments. Sur le premier point concernant la richesse de l'offre en architecture ouverte. En Bourse, nous offrons l'accès à de nombreux marchés dont les marchés européens et américains, ainsi qu'à l'ensemble des fonds disponibles pour les particuliers, dont 1200 aux tarifs négociés. En assurance-vie, nous proposons plus de 220 supports d'investissement issus de 50 sociétés de gestion prestigieuses. Nous couvrons ainsi toutes les classes d'actifs : actions, obligations, certificats, scpi, ETF… Cette richesse d'investissement est un véritable facteur d'attractivité pour cette clientèle patrimoniale. Sur la compétitivité tarifaire, nous sommes régulièrement élue banque la moins chère de France. En assurance-vie, nous avons supprimé les frais d'adhésion, de reversement, d'arbitrages ainsi que les frais de sortie. En bourse, nos frais sont en moyenne trois à quatre fois plus compétitifs qu'un établissement traditionnel. En complément, nous offrons des rendements supérieurs. Pour illustrer en assurance-vie en 2024 : jusqu'à 4,50 % sur le fonds euros et 17,12 % sur la formule dynamique en gestion sous mandat.

Et sur le troisième volet ?
Un autre élément fort de différenciation est l'accompagnement proposé à nos clients. En complément du mobile et du site web. Nous avons des conseillers experts dans leur domaine sur des plages horaires élargies, samedi inclus. C'est l'avantage d'être en ligne, nos conseillers peuvent se spécialiser dans un domaine qu'ils affectionnent, comme en immobilier, Bourse et assurance-vie. Nous disposons également d'un service Patrimonial.

Comment réagissez-vous face à la montée en puissance des acteurs digitaux ?
C'est un marché exigeant et en développement avec donc de nouveaux entrants et des arrêts d'activité. Pourquoi certains acteurs ont arrêtés leurs activités ? Tout simplement parce qu'ils n'ont pas trouvé leur modèle économique et leur actionnaire ont préféré stoppé les investissements. Et les nouveaux acteurs permettent au marché d'être dynamique et nous en bénéficions pleinement. La preuve, nous avons réalisé la meilleure année de croissance en 2024 et nous sommes en forte accélération sur 2025. Le grand gagnant de ce dynamisme de marché est le consommateur. Ils bénéficient d'un vaste choix parmi les différents modèles bancaires : banque complète avec un réseau physique, banques complètes 100 % en ligne, CGP, acteur sur une niche ou sur une verticale de produit. Le fait d'avoir une offre complète permet à nos clients de n'avoir qu'un seul intermédiaire. Ainsi, ils sont 57 % à faire de *Fortuneo* leur banque principale.

Comment percevez-vous les plateformes de trading : des partenaires ou des concurrents ?
Tout acteur digital est un concurrent. Ils sont bien souvent sur une verticale avec une offre limitée : absence d'épargne bancaire, d'assurance-vie, de gestion sous mandat, de PER, etc. Et sur la bourse, elles permettent de démocratiser l'activité ce qui est une bonne chose. Avec notre offre ultra compétitive sur ce segment, nous en bénéficions pleinement avec un doublement de nos clients sur la Bourse en trois ans. Notre part de marché est en forte progression avec plus de 11 % des investisseurs actifs français.

Quelle est votre ambition de croissance pour les prochaines années ?
Nous allons renforcer nos positions et plus que doubler de taille dans les cinq ans. Nous allons devenir, plus que jamais, un acteur incontournable du paysage bancaire.



Thomas Jaquet
Responsable France
Freedom24

« Un virage franc s'opère vers les plateformes digitales, à mesure que les investisseurs cherchent des alternatives plus pratiques et moins coûteuses. »

Après notamment sept ans dans la banque canadienne Toronto-Dominion, Thomas rejoint Freedom24 en 2022 et occupe désormais la tête des opérations en France.

Freedom24 est la filiale européenne de Freedom Holding Corp. un groupe d'investissement international spécialisé aux Etats-Unis, en Europe et en Asie centrale, et coté au NASDAQ sous le symbole FRHC. Freedom24 est un courtier de détail basé dans l'Union européenne, qui permet à ses clients d'accéder aux principales places boursières mondiales pour investir dans des actions, des ETF, des obligations et des options sur actions.

Quel est votre positionnement ?
Nous sommes une plateforme d'investissement numérique qui offre un accès aux marchés financiers mondiaux. Nous aimons dire que nous sommes les plus traditionnels parmi les néo-brokers et les plus innovants parmi les brokers traditionnels. Notre principal avantage réside dans la combinaison de l'innovation, de prix compétitifs et d'une expérience utilisateur intuitive.

Quelle est la force de votre offre ?
Nous combinons l'accessibilité, l'innovation et une très grande couverture géographique offrant à nos clients la possibilité d'investir sur des marchés mondiaux. Nous proposons une offre 100 % digitalisée, avec une large gamme d'instruments financiers (40 000 titres, 1500 ETF, 800 000 options sur actions américaines) et un accès au marché américain, européen et asiatique. Nous innovons en continu sur de nouveaux produits pour donner aux clients la possibilité de diversifier leur portefeuille.

Qui sont vos clients ?
Nous ciblons des individus financièrement conscients et technophiles. Ils sont principalement âgés de 30 à 65 ans, allant du jeune actif au jeune retraité. Ils sont à la recherche d'opportunités d'investissement diversifiées qui vont au-delà des produits bancaires traditionnels. Sur les thématiques d'investissement, nos clients sont particulièrement intéressés par des secteurs à forte croissance comme la technologie, l'intelligence artificielle ou les énergies propres. Plus récemment, nous observons une augmentation du nombre de clients patrimoniaux dans notre base clients. Beaucoup n'hésitent pas à clôturer leur assurance-vie pour déplacer leur portefeuille chez *Freedom24* et y placer directement 100 000 ou 200 000 €.

La France représente-t-elle un marché stratégique pour *Freedom24* ?
Oui, la France est un marché clé pour nous. Nous sommes convaincus de la pertinence de notre approche et nous voulons nous positionner comme un acteur majeur de l'industrie financière dans les prochaines années. Renforcer notre présence et notre image de marque en France est essentiel. Nous souhaitons être reconnus comme une plateforme de courtage, mais aussi comme un partenaire de confiance à long-terme auprès des clients. L'objectif est d'aider les investisseurs à naviguer sur les marchés mondiaux en toute confiance. Nos ambitions pour la France sont alignées avec la stratégie globale d'expansion de *Freedom24* en Europe.

Quelles sont vos ambitions en France ?
Aujourd'hui, nous avons 10 000 clients en France. D'ici cinq ans, notre objectif est d'y établir *Freedom24* comme la principale plateforme d'investissement. Pour y parvenir, nous allons continuer à enrichir notre offre de produits et potentiellement introduire d'autres services bancaires numériques. Nous sommes confiants pour parvenir à cette ambition. À titre de comparaison, notre nombre de clients a augmenté jusqu'à 300 % en une année dans certains pays européens, nous permettant de devenir leader de notre secteur sur ces marchés.

Quels sont vos leviers pour acquérir de nouveaux clients ?
Le premier levier est l'investissement dans l'éducation financière de nos clients. Nous avons mis en place la « Freedom Académie » pour permettre à nos investisseurs débutants, initiés ou expérimentés de monter en compétence grâce à des formations gratuites. C'est primordial d'enrichir la littérature financière en France, pour obtenir une base clients de plus en plus sophistiquée et engagée.

Comment gérez-vous l'attrition de votre base clients ?
La fidélisation est notre priorité. Nous garantissons un fort engagement grâce à une innovation continue, notamment avec la sortie de nouvelles fonctionnalités. Nous avons également un service client extrêmement efficace, avec la promesse de réponses personnalisées en moins de 15 minutes via un chat en ligne et la possibilité d'avoir un conseiller par téléphone, avec un interlocuteur localisé en France.

Quel est votre décryptage du secteur dans les années à venir ?
Le marché français de l'investissement évolue très rapidement et suit des tendances relativement similaires à celles observées dans d'autres pays européens. Aujourd'hui, un virage franc s'opère vers les plateformes digitales, à mesure que les investisseurs cherchent des alternatives plus pratiques et moins coûteuses que les banques traditionnelles. J'imagine ce virage prendre de plus en plus d'ampleur dans les années à venir.



« Nous avançons pour proposer, partout, et à tous, la possibilité de gérer sa vie financière. Partout comprend la France ; tous, les plus aisés »

Après des débuts chez Brunswick Group, puis sept ans chez Amazon, George rejoint Revolut en 2022 et occupe désormais la tête des opérations de Revolut France.

Revolut

Revolut est une néobanque britannique créée en 2015, présente en France depuis 2017. Elle compte 50 millions de clients dans le monde dont 4,5 millions en France, son 2ème plus grand marché. En plus du compte courant, Revolut propose une plateforme de trading, une large gamme d'ETF et un robo-advisor qui appuie ses clients dans leurs investissements.

Comment la France est devenue votre deuxième marché ?
À son lancement il y a dix ans, *Revolut* était connue comme une solution financière facilitant le voyage des jeunes. Ce positionnement a vite séduit les Français, qui voyagent beaucoup. Puis le bouche-à-oreille a accru notre notoriété auprès d'une clientèle urbaine et connectée. Les jeunes ont alors recommandé leur banque et converti leurs parents. Nous avons également investi sur la marque : marketing, influenceurs, sponsoring (NBA à Paris, Stade Toulousain). Enfin, le marché français représente un potentiel important d'adoption d'une banque digitale ; des acteurs historiques sont positionnés depuis longtemps, ont ouvert la voie et nous allons aller plus loin encore.

Votre concurrent principal : les acteurs digitaux ou les banques traditionnelles ?
Les deux. *BoursoBank* est un concurrent mais aussi une inspiration. Grâce à eux les Français ont été précurseurs de la banque en ligne en Europe. Avec une ambition de 20 millions de clients en France d'ici 2030, *Revolut* sera en concurrence avec tous les acteurs du secteur bancaire, mais notre modèle vertueux de coûts nous permet d'offrir à nos clients une tarification très attractive.

Avez-vous chez *Revolut* ces clients patrimoniaux à la recherche d'autres options que les banques traditionnelles ?
Revolut n'est pas nativement orientée vers les clients patrimoniaux. Tout d'abord jeune, urbaine, connectée grâce à la promesse de cartes sans frais à l'étranger et de taux de change très compétitifs, notre clientèle évolue depuis deux ans. L'arrivée de notre IBAN FR en 2023 y a fortement contribué. En 2023 et 2024, le lancement de produits comme le fonds monétaire flexible aux taux bruts avantageux et risque limité, a attiré des profils plus âgés et plus aisés. Tout autant que la transparence, l'autonomie et la flexibilité qui font la marque de fabrique *Revolut*. Nous avons aussi lancé un robo-advisor qui conçoit un portefeuille selon les objectifs de chacun et cette IA aide nos clients à optimiser leurs avoirs. Enfin nos abonnements premium qui offrent des taux élevés de placements et des services haut de gamme comme l'accès gratuit aux salons d'aéroport, convainquent la clientèle aisée.

Votre objectif est-il de devenir leur banque principale ?
Bien sûr nous voulons devenir banque principale de nos clients. En France, nous n'avons pas encore la même gamme qu'une banque traditionnelle mais beaucoup d'innovations sont prévues comme le lancement d'un crédit immobilier 100 % dématérialisé. Deux pays sont en test en Europe, la France sera le troisième. D'ici fin 2025, nous aurons la possibilité de proposer un PEA, essentiel à la clientèle aisée. Pour devenir banque principale, nous devons rendre encore plus facile la mobilité bancaire, quels que soient les produits concernés, aussi bien pour les clients qui arrivent que ceux qui partent. Nous souhaitons convaincre nos futurs clients avec l'expérience la plus transparente et la plus flexible, à moindre coût. Nous donnons un contrôle total à nos clients, qui se sentent libres, en confiance et peuvent en permanence tester de nouvelles offres et fonctionnalités. Nous nous demandons aussi toujours ce qu'il peut manquer à un client. Nous avons par exemple lancé l'année dernière notre programme de fidélité *RevPoints* qui permet aux clients d'obtenir des réductions sur des séjours à l'hôtel, des bons d'achat directs… et qui obtient d'excellents retours clients.

Y a-t-il de la place pour tous les acteurs sur le marché de la clientèle patrimoniale ?
Absolument, il y a de la place pour tout le monde, avec tous les modèles. Demain l'IA permettra peut-être de proposer un conseiller dématérialisé plus performant qu'un conseiller personnel et nous réfléchissons à ce modèle. Aujourd'hui, un client qui a une question est mis en relation avec un chatbot très performant via l'application. Il peut aussi parler à un humain, mais la majorité des réponses est traitée grâce au chatbot, qui s'améliore quotidiennement. Alors pourquoi ne pas réussir la même chose sur du conseil, avec le même très haut niveau de qualité ?

Revolut ira donc demain sur la banque privée ?
Nous avançons pour proposer, partout, et à tous, la possibilité de gérer sa vie financière. Partout comprend la France, tous, les plus aisés. L'échéance est proche pour la banque privée. A quoi ressemblerait une offre banque privée made by *Revolut* ? Flexibilité, facilité, peut-être quelqu'un au bout du fil ou un chatbot très performant. Quoi qu'il en soit, une offre banque privée *Revolut* bouleversera le monde feutré de la banque privée. Notre slogan « never settle », en français « ne jamais se contenter du statu quo », s'applique dans la conception de nos produits, nos offres, nos parcours. Nous ne nous contentons jamais d'un service et nous laissons inspirer en permanence par nos clients pour nous améliorer. Nous étudions le sujet de la banque privée sur ce schéma.

D'ici 2030 quelle sera la part de votre activité auprès de clients professionnels et PME ?
Les années à venir seront une période charnière pour acquérir de nouveaux types de clients et les fidéliser. Avec notre objectif de 100 millions de clients dans 100 pays et une valorisation de 100 Mds €, nous devons être en capacité d'accompagner tous les clients, y compris les professionnels et les PME.

4

CONCLUSION ET PISTES DE RÉFLEXION

Les clients patrimoniaux ne semblent plus totalement épanouis dans leur relation avec leur banque traditionnelle. Et beaucoup d'options, pour certaines nouvelles, s'offrent à eux. En fonction de leurs attentes, de leurs profils et de leurs besoins, certaines solutions sont privilégiées à d'autres. De façon certaine, ce qui a été perdu pour les banques l'est irrémédiablement. Le point de non-retour semble franchi et l'appétit des banques en ligne, des CGPI et plateformes de trading est très loin d'être rassasié.

De plus, les difficultés pour les banques traditionnelles sont multiples : au-delà de la promesse de gestion des avoirs, elles doivent satisfaire leurs clients sur l'ensemble de la relation (banque au quotidien, crédit, assurance, vie personnelle, vie professionnelle…), au risque de voir fuir le patrimoine au profit d'acteurs plus spécialisés, nativement digitaux ou plus innovants. Si basculer les avoirs déjà en stock dans une banque mérite quelques efforts de la part du client, arbitrer le flux vers de nouveaux acteurs est en effet très simple.

Comment réagir alors ? Quels manques combler ? Comment ne pas regarder partir de façon fataliste les clients qui succombent aux sirènes de la nouveauté ? Comment éviter un schéma qui ne donnerait aux banques qu'une légitimité sur le crédit mais qui les rendrait incapables d'assurer les financements faute de dépôts ? Comment offrir un modèle relationnel complet au-delà de l'épargne ? Comment garantir un niveau performant d'exécution de l'ensemble, quel que soit le domaine ?



CONCLUSION ET RÉFLEXIONS

À chaque persona sa tendance

Cinq profils différents et des attentes bancaires évolutives.

LE MILLENNIAL

Le Millennial place une part importante de ses avoirs sur les plateformes de trading, chez les courtiers en ligne et auprès des CGPI. Malgré son attrait pour ces acteurs alternatifs, il reste le plus satisfait des banques traditionnelles et apprécie surtout la clarté de ses offres et la relation avec le conseiller. Cependant, Il critique son manque de disponibilité ainsi que des frais qu'il juge excessifs. Il s'est tourné vers les acteurs alternatifs sur recommandation de son entourage ou pour profiter de tarifs attractifs et de processus performants. Confiant dans la capacité des banques traditionnelles à s'adapter, il envisage de s'y réorienter dans le futur. Il regarde avec intérêt une offre de banque privée en ligne payante, cherchant l'expertise là où elle se trouvera.

L'ACTIF AISÉ

Il fait confiance aux banques traditionnelles et y place la majeure partie de ses avoirs, appréciant la relation client et la diversité de l'offre. Pourtant, il reste frustré par des frais qu'il juge trop élevés, ce qui le pousse à explorer les alternatives, même s'il affirme lui-même ne pas être totalement convaincu. Il voit en elles une opportunité intéressante, mais sans réel engagement. Malgré tout, il continue de croire que les banques traditionnelles peuvent s'adapter et proposer des offres plus compétitives. Peu séduit par une banque privée en ligne payante, il envisage de rester client des banques traditionnelles, autant ou moins qu'aujourd'hui.

L'ACTIF PATRIMONIAL

Il est principalement client des banques de détail et des banques en ligne, où il place la majorité de ses avoirs. Il se dit satisfait de sa banque traditionnelle, il en apprécie le parcours client et l'offre, mais regrette l'indisponibilité de son conseiller. Au-delà de l'attractivité tarifaire des acteurs alternatifs, il se tourne vers eux pour profiter de leurs offres complémentaires et en est, de fait, le client le plus satisfait. Convaincu par ces nouveaux acteurs, il envisage de continuer à leur confier une partie croissante de ses avoirs et pourrait se laisser tenter par une offre de banque privée payante afin de la tester.

LE FORTUNÉ

Multibancarisé, le Fortuné est très présent chez les banques privées, les CGPI et les plateformes de trading. Il est également l'un des plus satisfaits des banques traditionnelles ou privées. Il apprécie particulièrement la relation directe avec son conseiller, mais reste toutefois critique vis-à-vis des offres proposées, qu'il juge incomplètes et insuffisamment adaptées à ses besoins. Il regrette leur manque de flexibilité, les empêchant de s'aligner aux avantages offerts par les acteurs alternatifs, chez qui il envisage de placer bien davantage d'avoirs, même s'il semble en être à ce jour moins satisfait.

LE SÉNIOR

Le Sénior place ses avoirs principalement auprès des banques traditionnelles mais reste néanmoins très critique, les Séniors en restant les plus détracteurs. Sensible à la qualité de la relation client et des parcours, il se sent délaissé par son conseiller, avec un flux d'avoirs qui se tarit, et souffre de la distance qui s'installe, d'une moindre attention. Il est satisfait des acteurs alternatifs qu'il a testés, attiré par leurs offres complémentaires et leur tarification abordable. Cependant il ne se déclare pas à ce stade séduit par une banque privée en ligne payante, en raison de frais et coûts potentiellement élevés.

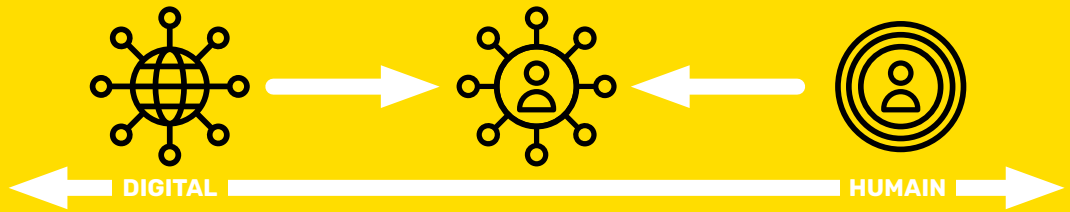
CONCLUSION ET RÉFLEXIONS

Essence, hybride ou électrique ?

De plus en plus d'acteurs traditionnels et digitaux se tournent petit à petit vers un modèle à la carte pour le client : le meilleur de l'humain augmenté par la technologie ou le meilleur de la technologie accompagné par l'humain.

Tous les modèles, à défaut de converger, semblent progressivement et même de façon assez rapide, s'orienter vers une promesse relationnelle hybride : le CGPI amène du digital, la banque en ligne un relationnel humain, et de nouveaux acteurs proposent nativement les deux. Les modèles purs s'atténuent et de moins en moins de nouveaux entrants sur ce marché patrimonial les choisissent. Est-ce une convergence vers un modèle similaire, vers une homogénéisation de l'offre en réponse à des attentes clients qui se rapprochent ?

La personnalisation et la différentiation se feront-elles encore sur le modèle relationnel ? Le banquier privé n'aura-t-il un réel sens que pour les clients les plus riches ? Quels seront alors les éléments permettant de faire la différence ?



MODÈLE DIGITAL	MODÈLE HYBRIDE	MODÈLE TRADITIONNEL
Banques en ligne Néo banques Plateformes de trading Courtiers en ligne	**Nouveaux entrants nativement hybrides**	**Banques traditionnelles CGPI**
Le modèle digital a été lancé par les banques en ligne, les courtiers en ligne et les plateformes de trading. Ces acteurs ne proposent généralement pas de conseillers aux clients mais des parcours digitaux simples et intuitifs parfois « gamifiés » pour pousser des offres sur certaines classes d'actifs que n'adressent pas les banques traditionnelles.	Le modèle hybride est porté par de nouveaux acteurs à la frontière entre les acteurs digitaux et les conseillers en gestion de patrimoine. Les clients ont accès à des parcours simples et intuitifs, mais aussi nativement à un conseiller et en cas de besoin spécifique, à un expert. Ce parcours à la carte permet de choisir une gamme d'offres focalisée sur l'épargne aujourd'hui, avec une architecture ouverte.	Le modèle traditionnel est aujourd'hui soutenu par les banques de détail, les banques privées et les CGPI avec un banquier attitré qui entretient une relation approfondie avec son client et le suit sur le long terme. Le conseiller propose directement à son client une large gamme d'offres avec une architecture ouverte mais souvent peu profonde.
La connaissance client est acquise via une analyse de son comportement qui permet de lui recommander des produits adaptés et ces acteurs ont déjà développé des technologies avancées et des robo-advisors.	Comme les banques en ligne et les néo-banques, ces nouveaux acteurs ont développé des technologies avancées, agrégateurs et robo-advisors.	Les parcours digitaux et selfcare sont encore incomplets, les robots peu utilisés et l'IA à ses débuts.
Certains ont initié le tournant de l'IA générative pour conseiller leurs clients, d'autres n'hésitent pas à combiner à leurs offres de banque privée en ligne un accompagnement humain premium, avec l'accès à des conseillers experts.		Si la quasi-totalité des acteurs met l'accent sur une digitalisation des parcours, le modèle relationnel fondé sur un conseiller unique attitré est remis en question par certains.

CONCLUSION ET RÉFLEXIONS

Des leviers de reconquête pour les banques traditionnelles

Face à la concurrence des acteurs digitaux, les banques traditionnelles devront continuer à repenser leur approche. Parmi les leviers à activer : réellement imbriquer et faire fonctionner ensemble digital et humain, fluidifier les parcours, rendre la tarification plus lisible, proposer des offres d'investissement plus attractives. Autant de pistes pour regagner la confiance et l'engagement d'une clientèle exigeante en quête de fluidité et de performance.

RAPPROCHER DIGITAL ET HUMAIN

Évaluer la capacité à mettre en place un modèle relationnel hybride et en définir le niveau d'intensité « humain digitalisé » ou « digital humanisé ». Une fois ces orientations définies, la capacité à tenir le cap et le niveau de moyens alloués à la clientèle patrimoniale sera déterminante. Dans le cas contraire, le risque serait de retailiser le dispositif et de réduire peu à peu les marqueurs attribués à ce segment (humains, digitaux, IA, communication…). La clientèle patrimoniale attend une reconnaissance, un traitement différencié, un modèle ad hoc. La spécificité du dispositif à proposer, souvent écartelé entre banque de détail et banque privée, ne survivra ni aux fourches caudines de l'efficacité attendue pour une clientèle grand public, ni à celles des ratios et AUM de la banque privée. Quel que soit le modèle adopté, il sera en tout cas nécessaire de libérer du temps commercial au banquier en externalisant certaines tâches, en intégrant des solutions technologiques et l'IA pour offrir un accompagnement efficace et personnalisé aux clients.

SIMPLIFIER LES PARCOURS

Fluidifier les principaux parcours, tant de souscription que de gestion, pour atteindre le niveau de simplicité et de performance d'exécution des acteurs digitaux : la souscription d'un PEA en ligne n'est plus optionnelle, la mise en place d'une option de stop loss doit être simple, la signature d'une souscription d'assurance vie à distance être ultra fluide…

REPENSER ET CLARIFIER LE MODÈLE DE TARIFICATION

Repenser les tarifs pour les rendres simples et lisibles. Gratuit, forfaité, au volume selon des seuils d'avoirs confiés, associé à la performance des investissements, ou soumis à une cotisation annuelle…quel que soit le schéma adopté, la lisibilité du tarif et sa simplicité sont devenus essentiels. Tous les acteurs digitaux ont rendu le prix clair et transparent. Un effort important est à réaliser par les banques traditionnelles car le « bon » prix reste un point d'attention de cette clientèle exigeante.

RENDRE L'INVESTISSEMENT PLUS DÉSIRABLE

Depuis quelques années, les produits d'investissements sont devenus tendance, à la mode, parfois engagés et durables. Les cryptomonnaies et ETF apparaissent sur les murs des métros et sont portés par des influenceurs. Les clients peuvent prendre des cours de trading en ligne, nouvelle pédagogie en libre accès des plateformes. Cette tendance est reprise dans les communications de banques en ligne ou de plateformes de trading, mais les banques traditionnelles gardent une image plus classique et distante par rapport à l'offre d'investissement, sans doute plus averses au risque d'image. Comment pourraient-elles réussir à innover et apporter cette désirabilité, faire que leurs clients deviennent impatients de découvrir la nouvelle collection et pour laquelle alors le prix ne sera plus l'élément déterminant ?

FIDÉLISER LES CLIENTS À TRAVERS LES PROGRAMMES DE FIDÉLITÉ

Bien souvent les banques intègrent à leur programme de fidélisation les paiements, on line et off line, des offres de cash back selon le niveau de dépense, y compris pour les cartes les plus haut de gamme.. Mais l'épargne et l'investissement sont rarement au cœur des programmes de fidélité : quid d'une évolution des droits d'entrée ou des taux de rémunération en fonction du niveau d'avoirs, de l'ancienneté du placement, des nouveaux versements ?

EXTERNALISER L'EXTRA-BANCAIRE

Faute de réseau physique et de beaux espaces d'accueil de banques privées, les banques en ligne et néobanques ont été contraintes de proposer des marqueurs externalisés, comme l'accès privilégié à des lounges d'aéroports. Comment repenser demain des marqueurs digitaux et externes symbolisant l'appartenance à un modèle patrimonial ?

La mise en place de ces leviers constituera une première étape d'adaptation pour les banques traditionnelles, mais l'environnement évoluera tout aussi rapidement. Comment alors permettre à chaque client de trouver le meilleur équilibre entre acteurs ? La multi-financiarisation sera-t-elle devenue incontournable pour trouver le bon mix ?

CONCLUSION ET RÉFLEXIONS

Et demain ?



Les processus front, back et middle, les circuits et équipes de traitement dédiés à la clientèle patrimoniale, tendront vers un niveau de qualité et de performance de plus en plus élevé, soutenus par l'IA. Ils deviendront non plus un élément de différenciation mais un socle de base, un incontournable.

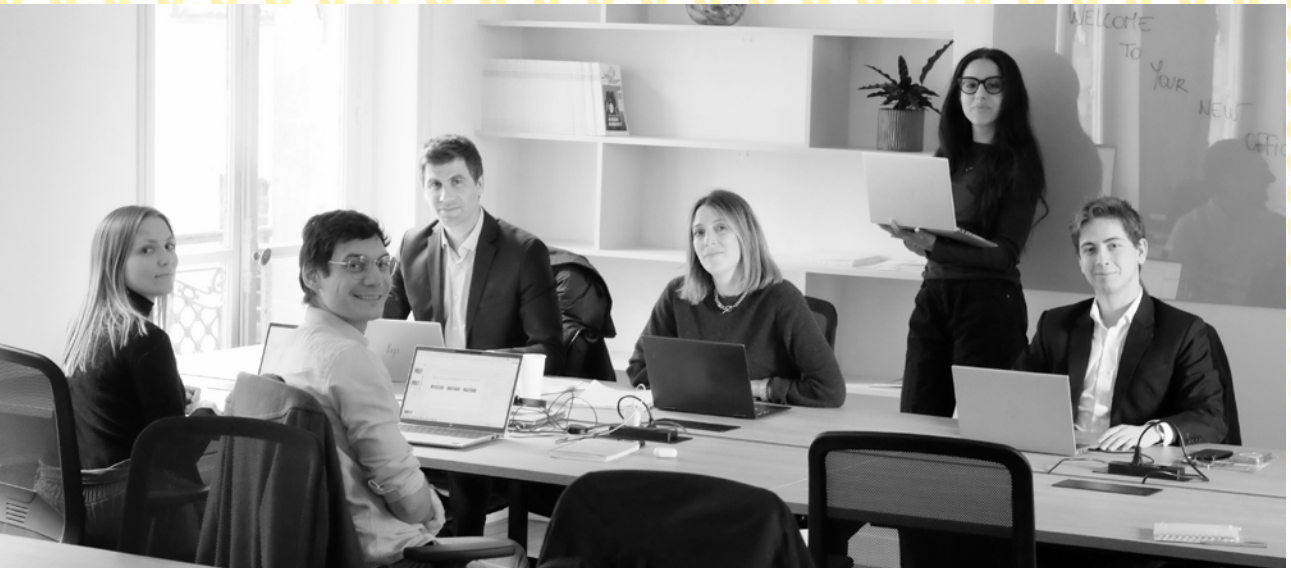
Qu'en sera-t-il du niveau de conseil et du prix ? La qualité du conseil pourra rester un marqueur, répondant également à des niveaux divers d'autonomie des clients : choisir un peu d'humain avec un robo-advisor et une tarification attractive, ou davantage de relationnel, de réassurance et d'accompagnement, complétés et soutenus par l'IA avec un prix plus élevé.

Les CGPI vont développer leur capacité d'investissement et devenir, en taille, des acteurs comparables à certaines banques privées traditionnelles. Cela signifie réussir leurs opérations de croissance externe mais aussi maintenir le développement commercial tout en sécurisant des opérations d'intégration et d'évolution IT parfois complexes. L'investissement sur les outils, tant internes que clients, les confrontera à des challenges complémentaires que les banques ont historiquement appris à gérer au mieux.

Les banques en lignes ont pour ambition d'acquérir des millions et millions de clients supplémentaires dans les 3 à 5 prochaines années. L'intégration d'une offre de banque privée à leur proposition de valeur s'appuiera sur l'humain et/ou l'IA. Elle devra rester compatible avec leur modèle de coûts, notamment la nécessaire rentabilisation de la clientèle actuelle, souvent arrivée avec des coûts d'acquisition élevés et un équipement encore restreint. La maîtrise de l'IA, qui pourrait faire dans quelques années jeu égal avec certains conseils des banquiers, sera donc absolument nécessaire.

Les plateformes de trading ont un enjeu de passage à l'échelle, d'internationalisation et d'intégration des spécificités réglementaires de chaque pays. Pionnières dans la pédagogie boursière en ligne, fortement concurrentes entre elles, elles pourraient aussi être amenées à déplacer l'équilibre d'un schéma B2C à B2B, en proposant leurs technologies et leurs savoir-faire en marque blanche, à l'image de certains courtiers en ligne qui proposent une gestion déléguée full automatisée avec robo-advisor.

Au-delà de la juste proposition de valeur, la bataille pour les clients patrimoniaux se jouera aussi autour de la captation et de la rétention des talents. Les experts du digital, de l'offre, de l'ingénierie et bien d'autres seront indispensables pour assurer la croissance pérenne de chacun de ces acteurs. Le client aura le choix, le collaborateur tout autant. La partie ne fait que commencer.



Yellow Advisory est un cabinet de conseil spécialisé dans les services financiers. Nous accompagnons les Directions Générales et Métiers dans leurs projets de développement, de compétitivité et de transformation, à fort impact et forte complexité.

Atelier de conseil, Yellow Advisory crée avec vous des solutions 100 % sur mesure, de la conception à l'exécution.

NOS SECTEURS D'INTERVENTION			
BANQUE DE DÉTAIL	BANQUE PRIVÉE	SERVICES FINANCIERS SPÉCIALISÉS	PAIEMENTS ET BANCASSURANCE

NOS SAVOIR-FAIRE				
STRATÉGIE DE DIRECTION GÉNÉRALE	EFFICACITÉ ET PERFORMANCE	TRANSFORMATION DISTRIBUTIVE, MARKETING ET DIGITALE	TRANSFORMATION RH ET CHANGE	FUSIONS, PE, PMI ET GRANDS PROGRAMMES

yellow ADVISORY | CRÉATEUR DE CONSEIL



Philippe Vervloedt
Philippe a fait ses débuts dans le conseil en 2000 chez Gemini Consulting et rejoint Exton Consulting à sa création en 2006. Contribuant au lancement du cabinet, il reste chez Exton plus de quinze ans et rejoint Accenture lors du rapprochement des équipes.

Il est spécialisé dans la banque de détail. Il a porté de nombreux projets de stratégie, de développement, de lancements d'offres et de performance pour de multiples acteurs bancaires. Il a également accompagné plusieurs rapprochements de banques et dernièrement la fusion Société Générale et Crédit du Nord.

Philippe est diplômé de l'ESSEC, a lancé une ONG en Inde il y a quelques années.



Marya Khellaf
Diplômée de l'EM Lyon, Marya a commencé sa carrière à l'Inspection Générale du Crédit Agricole en 2009.

Elle a ensuite rejoint le conseil, tout d'abord chez Exton Consulting où elle restée plus de huit ans. Elle a mené et accompagné des plans stratégiques et projets de stratégie de distribution, de segmentation client, de transformation digitale et de paiements, à la fois pour des banques de détail et des acteurs des services financiers spécialisés.

Marya a rejoint ensuite Simon Kucher en tant que lead retail banking puis s'est lancée avec Philippe dans l'aventure entrepreneuriale.



Bruno Joux
Bruno s'est lancé dans le conseil en 2007 chez Exton Consulting puis a rejoint Accenture Strategy en 2021. Il rejoint l'aventure Yellow fin 2024.

Spécialisé en paiements et consumer finance il a accompagné les acteurs de l'écosystème des paiements (retailers, marketplaces, schemes, fintechs, industriels) dans la définition de leur stratégie paiement et la mise en œuvre de leurs grands projets de transformation.

Il a également appuyé des acteurs bancaires autour de projets de stratégie, de lancements d'offres et de performance.

Bruno est diplômé d'HEC Paris.

REVUE D'INTELLIGENCE BANCAIRE
242 rue de Rivoli - 75001 Paris
contact@yellowadvisory.com | www.yellowadvisory.com

Rédaction : Yellow Advisory 2025
Conception graphique et maquette : Stanislas Chevara